



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES

TESIS DE GRADO

“SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO.”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN SISTEMAS COMPUTACIONALES

REALIZADO POR:
Srta. PAMELA PIEDRAHITA ICAZA.
Sr. JUAN GUZHÑAY ZURITA.
Sr. JORGE FERNÁNDEZ BARRERA.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO
ING. INELDA MARTILLO ALCIVAR

GUAYAQUIL- ECUADOR
2010

TESIS DE GRADO

TEMA:

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO.

Presentado a la Facultad de Ingeniería, Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

REALIZADO POR:

Srta. Pamela Andrea Piedrahita Icaza.

Sr. Juan José Guzhñay Zurita.

Sr. Jorge Mikhael Fernández Barrera.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO:

Ing. Inelda Martillo Alcívar

Para dar cumplimiento con uno de los requisitos para optar por el título de:

INGENIERO EN SISTEMAS COMPUTACIONALES

Tribunal de Sustentación:

Ing. Adela Zurita Fabre, MDI
VOCAL

Ing. Beatriz Guerrero Yépez, MAE
VOCAL

Ing. Inelda Martillo Alcívar
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Walter Mera Ortiz, Ph.D.
DECANO

Ing. Vicente Gallardo Posligua, MAE
DIRECTOR DE CARRERA

AGRADECIMIENTOS

Son tantas personas a las cuales debo parte de este triunfo, el de lograr alcanzar mi culminación académica.

Agradezco en primer lugar a Dios, mi Señor, quien ha sido mi Guía constante, brindándome su comprensión en cada etapa de mi vida, motivándome a continuar y no rendirme frente a cada dificultad.

A mi madre, Mariuxi, por ser esa mujer luchadora, emprendedora, por darme su apoyo y ejemplo, mami, tú serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, gracias por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. A mi padre querido, Joselo, por brindarme constantemente sus consejos de superación y excelencia, por exigirme siempre ser la mejor. A mis hermanos. Emilio, Anai, Pepe y al resto de mi familia, por ofrecerme su amor y comprensión en cada momento. A Jorge Fernández, por ser mi compañero incondicional, por todo lo que hemos logrado juntos, arrimando hombro con hombro, por enseñarme lo importante que son los sueños.

A todos mis amigos pasados y presentes, con los que he compartido grandes momentos y experiencias.

Muchas gracias de corazón.

Pamela Andrea Piedrahita Icaza

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de esta importante etapa, debo tener en cuenta a las personas que incondicionalmente han estado a mi lado, brindándome su constante apoyo, siendo así la fuerza para concluir con éxito la preparación inicial de mi vida profesional.

A mi mamá: Fanny; por su guía y paciencia a lo largo de toda mi vida.

A mi tía: Fátima; por su gran comprensión, amor y la confianza que me ha brindado.

A mi abuelita: Rosa; por su preocupación y cuidado.

A mis hermanos: Andrés, Javier y Paul; por ser mi compañía, mi equipo y mis grandes amigos.

A Stefania, por ser mi apoyo incondicional en todo momento.

Y a mi padre: Julio; por recordarme cada día lo valioso e importante que es la vida.

Muchas gracias de corazón.

Juan José Guzhñay Zurita

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es una parte de mi vida y el comienzo de otras etapas por esto y más agradezco en primer lugar a Jehová Dios por todas las bendiciones y los éxitos que con su voluntad he podido alcanzar, a mis padres Jorge Emilio Fernández Ruiz y Gina Alexandra Barrera Luces por el gran apoyo e importante participación en formarme en todos los aspectos seculares, espirituales y profesionales para ser una persona de bien y el ser humano que soy y por su tan abundante amor para conmigo. A mis hermanos Henry Roberto Fernández Barrera y Rogger Fernando Fernández Barrera por su apoyo y sacrificio por ser buenos hermanos y ser mejores cada días y superar mis expectativas, a mi tan amada Pamela Andrea Piedrahita Icaza por ser mi fuerte, mi amiga, mi socia y mi amor incondicional en todos momentos y formar parte en mi vida, a mis tan adorados abuelitos los cuales me aconsejan en el sendero del bien y también a mis fieles amigos que me motivan e influyen positivamente en mi vida y todas las personas que alguna vez se cruzaron en la vida conmigo y fueron generadores de cambios positivos para mi formación.

Muchas gracias a todos por ser quien soy de corazón.

Jorge Mikhael Fernández Barrera

PRÓLOGO

Esta tesis presenta como propuesta el desarrollo de un Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico considerando a RP3® Retail Software como escenario de implementación y pruebas, con el objetivo de ofrecer mejoras en los procesos y así aportar en el constante crecimiento de la compañía.

A lo largo de los capítulos encontraremos una breve descripción de los conceptos que abarca la metodología del BSC y su aplicación, además de la situación actual de la empresa y las mejoras a conseguir luego de la implementación de la solución.

Finalmente en base a las necesidades de RP3® Retail Software y la metodología del BSC se ha empleado todo el conocimiento obtenido por parte de la Universidad, en el campo laboral y mediante la investigación de nuevos conceptos, para desarrollar una solución óptima como es el sistema presentado, ofreciendo a la empresa el beneficio de plasmar su planificación estratégica y conseguir las metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	2
1. ANTECEDENTES.....	2
1.1.Introducción	2
1.2.Arquitectura estratégica del Balanced ScoreCard.	4
1.3.Definición de un marco estratégico	5
1.3.1.Visión.....	7
1.3.2.¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? ¿En qué nos queremos convertir?	7
1.3.3.Valores	7
1.3.4.Misión.....	8
1.3.5.Análisis de la situación actual FODA.....	9
1.3.5.1 El análisis externo.....	9
1.3.5.2.El análisis interno	10
1.3.6.¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?	10
1.3.7.Objetivos estratégicos, estrategias y políticas	11
1.3.7.1.Determinación de objetivos estratégicos.....	12
1.3.7.1.1.Tipo de objetivos.....	12
1.3.7.1.2.Redacción de objetivos.	13
1.3.7.1.3.Ejemplo de objetivos.	13
1.3.7.1.4.Características de los objetivos:.....	14
1.3.7.1.5.Objetivos relacionados.	14
1.3.8.Definición de indicador.....	15
1.3.8.1.Características de los indicadores.....	16
1.3.9.¿Cómo definir una meta?.....	16
1.3.10.Rangos de tolerancia.....	17
1.3.11.Alineación estratégica.	18
1.3.12.Problema.....	18
1.3.13.Cómo se identifica un problema.	18
1.3.14.Ruta de calidad para resolver problemas.	19
1.3.15.Acción correctiva.	20
1.4.Objetivos de un Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico.....	24
CAPÍTULO II.....	29
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	29
2.1.Objetivo general:.....	29
2.2.Objetivos específicos:.....	29
2.3.Alcance.	30
2.3.1.Planificación.	30
2.3.2.Características.	30
2.3.2.1.Indicadores.	31
2.3.2.2.Empleados.	32
2.3.2.3.Departamentos.	33
2.3.2.4.Cargos.....	34
2.3.2.5.Empleados.....	35
2.3.2.6.Asignación de indicadores.	37
2.3.2.7.Estados de prioridad.	37
2.3.2.8.Frecuencias.....	38
2.3.2.9.Escenarios.	39

2.3.3.Seguimiento.....	40
2.3.3.1.Objetivos empresariales.....	40
2.3.3.2.Objetivos departamentales.....	42
2.3.3.3.Alineación estratégica.....	43
2.3.3.4.Planificación de objetivos.....	43
2.3.3.5.Registro de cumplimientos.....	44
2.3.4.Actividades.....	45
2.3.4.1.Mapa estratégico.....	46
2.3.4.2.Organigrama organizacional.....	46
2.3.4.3.Matriz de corresponsabilidad.....	47
2.3.4.4.Prioridades.....	48
2.3.4.5.Palancas.....	50
2.3.4.6.Acta kaizen.....	51
2.3.4.7.Administración de Reuniones.....	53
2.3.4.8.Recordatorios.....	55
2.3.4.9.Resumen personal.....	56
2.3.4.10.Tablero de control (DashBoard).....	58
CAPÍTULO III.....	62
3. METODOLOGÍA.....	62
3.1.Metodología de Planificación Estratégica.....	62
3.2.Metodología de desarrollo.....	66
CAPÍTULO IV.....	70
4. RECURSOS.....	70
4.1.Software.....	71
4.2.Base de datos.....	73
4.3.Complementos.....	74
4.4.Hardware.....	77
4.5.Recurso humano.....	80
4.6.Viabilidad económica.....	80
CAPÍTULO IV.....	82
5. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	82
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXO A.....	92
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	92
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	92

2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	93
2.1.	Descripción de la Empresa.	93
2.2.	Análisis de la industria.	96
2.2.1.	Antigüedad de empresas.	99
2.2.2.	Negocio Retail en Latinoamérica.	100
2.3.	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	102
2.4.	Análisis del Sector.	106
2.5.	Matriz BCG.	107
2.6.	Alianzas Estratégicas.	108
2.8.	Posicionamiento en el mercado en los diferentes países en que opera RP3®.	110
2.9.	Ubicación Actual.	113
2.10.	Estructura Organizacional.	113
2.11.	Organigrama Actual.	113
2.12.	En los Avances tecnológicos.	116
3.	PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO.	122
3.1.	Misión.	122
3.11.	Visión.	122
3.12.	Valores.	122
3.13.	Organigrama Propuesto.	124
3.14.	Estrategias 2010.	125
3.15.	Objetivos Estratégicos.	129
3.16.	Objetivos Estratégicos.	131
3.17.	Políticas Generales.	132
ANEXO B		136
PERFILES DE CARGO.		136
1.	GERENTE GENERAL	136
2.	GERETE DE TECNOLOGÍA	140
3.	GERENTE DE DISEÑO Y MARKETING	143
4.	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	147
5.	GERENTE DE CONSULTORÍA	150
6.	JEFE DE PROYECTOS	154
7.	JEFE DE DESARROLLO DE SISTEMAS	158
8.	JEFE DE SOPORTE TÉCNICO	163
9.	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	167
10.	JEFE DE RRHH Y NÓMINA	170
11.	JEFE DE CONTROL Y SEGURIDAD	173
12.	INGENIERO SENIOR	176
13.	INGENIERO JUNIOR	180
14.	CONSULTOR SENIOR	184
15.	CONSULTOR JUNIOR	188

ANEXO C	193
MANUAL DE USUARIO.	193
INTRODUCCIÓN.	193
1. ARQUITECTURA DE LA SOLUCIÓN.	193
2. ESQUEMA DE PANTALLAS.	194
2.1. Encabezado.	195
2.2. Árbol de opciones.	195
2.3. Área de trabajo.	196
2.4. Site Map.	197
3. DESCRIPCIÓN DE OPCIONES.	199
3.1. Características.	199
3.1.1. Departamentos.	200
3.1.1.1. Nuevo y modificar.	201
3.1.1.2. Selector de columnas.	201
3.1.1.3. Exportación.	202
3.1.1.4. Editor de filtros.	202
3.1.2. Cargos.	203
3.1.2.1. Nuevo y modificar.	204
3.1.2.2. Selector de columnas.	204
3.1.2.3. Exportación.	205
3.1.2.4. Editor de filtros.	205
3.1.3. Empresa.	206
3.1.3.1. Nuevo y modificar.	206
3.1.3.2. Selector de columnas.	207
3.1.3.3. Exportación.	207
3.1.3.4. Editor de filtros.	208
3.1.3.5. Agregar imagen.	208
3.1.4. Escenarios.	209
3.1.4.1. Nuevo y modificar.	209
3.1.4.2. Selector de columnas.	210
3.1.4.3. Exportación.	210
3.1.4.4. Editor de filtros.	211
3.1.5. Estado de prioridades.	211
3.1.5.1. Nuevo y modificar.	212
3.1.5.2. Selector de columnas.	212
3.1.5.3. Exportación.	213
3.1.5.4. Editor de filtros.	213
3.1.6. Frecuencias de palancas.	214
3.1.6.1. Nuevo y modificar.	214
3.1.6.2. Selector de columnas.	215
3.1.6.3. Exportación.	215
3.1.6.4. Editor de filtros.	216
3.1.7. Empleados.	216
3.1.7.1. Nuevo y modificar.	217
3.1.7.2. Selector de columnas.	218
3.1.7.3. Exportación.	218
3.1.7.4. Editor de filtros.	219
3.1.7.5. Agregar imagen.	219

3.1.8.Indicadores.....	220
3.1.8.1.Nuevo y modificar.....	221
3.1.8.2.Selector de columnas.....	221
3.1.8.3.Exportación.....	222
3.1.8.4.Editor de filtros.....	222
3.1.9.Asignación de indicadores.....	223
3.1.9.1.Guardar.....	224
3.1.9.2.Agregar.....	224
3.1.9.3.Agregar todos.....	224
3.1.9.4.Quitar.....	225
3.1.9.5.Quitar todos.....	225
3.2.Seguimiento.....	226
3.2.1.Objetivos empresariales.....	227
3.2.1.1.Nuevo y modificar.....	228
3.2.1.2.Selector de columnas.....	228
3.2.1.3.Exportación.....	229
3.2.1.4.Editor de filtros.....	229
3.2.2.Objetivos departamentales.....	230
3.2.2.1.Nuevo y modificar.....	231
3.2.2.2.Selector de columnas.....	231
3.2.2.3.Exportación.....	232
3.2.2.4.Editor de filtros.....	232
3.2.3.Alineación estratégica.....	233
3.2.3.1.Guardar.....	234
3.2.3.2.Agregar.....	234
3.2.3.3.Agregar todos.....	234
3.2.3.4.Quitar.....	235
3.2.3.5.Quitar todos.....	236
3.2.4.Planificación de objetivos.....	236
3.2.4.1.Guardar.....	237
3.2.4.2.Editar.....	237
3.2.5.Cumplimiento de objetivos.....	237
3.2.5.1.Guardar.....	238
3.2.5.2.Editar.....	239
3.3. Actividades.....	239
3.3.1.Mapa estratégico.....	240
3.3.2.Organigrama.....	241
3.3.3.Matriz de corresponsabilidad.....	242
3.3.4.Prioridad.....	242
3.3.4.1.Nuevo y modificar.....	244
3.3.4.2.Selector de columnas.....	244
3.3.4.3.Exportación.....	245
3.3.4.4.Editor de filtros.....	245
3.3.5.Palancas.....	246
3.3.5.1.Nuevo y modificar.....	246
3.3.5.2.Selector de columnas.....	247
3.3.5.3.Exportación.....	247
3.3.5.4.Editor de filtros.....	248
3.3.6.Actas Kaizen.....	249
3.3.6.1.Nuevo y modificar.....	250
3.3.6.2.Selector de columnas.....	250
3.3.6.3.Exportación.....	251

3.3.6.4. Editor de filtros.....	251
3.3.6.5. Edición de análisis de causa y efecto.....	252
3.3.6.6. Graficar.....	252
3.3.7. Administración de reuniones.....	253
3.3.7.1. Vista diaria.....	253
3.3.8. Recordatorios.....	253
3.3.9. Resumen personal.....	254
3.3.9.1. Grafica de seguimiento.....	254
3.3.10. Tablero de control.....	255
ANEXO D	257
MANUAL TÉCNICO.....	257
1. DICCIONARIO DE DATOS.....	257
RP3@ BSC BASE DE DATOS	257
Tables 258	
[dbo].[BSC_Cargo].....	259
[dbo].[BSC_CausaEfecto].....	260
[dbo].[BSC_Coaching].....	261
[dbo].[BSC_Departamento].....	263
[dbo].[BSC_Empleado].....	264
[dbo].[BSC_Empresa].....	266
[dbo].[BSC_Escenario].....	267
[dbo].[BSC_EstadoPrioridad].....	268
[dbo].[BSC_Frecuencia].....	269
[dbo].[BSC_Imputabilidad].....	270
[dbo].[BSC_Indicador].....	271
[dbo].[BSC_IndicadorDepto].....	272
[dbo].[BSC_IndicadorDia].....	273
[dbo].[BSC_IndicadorEsperado].....	275
[dbo].[BSC_IndicadorMes].....	277
[dbo].[BSC_Kaizen].....	279
[dbo].[BSC_MetaObjetivo].....	281
[dbo].[BSC_Objetivo].....	282
[dbo].[BSC_Palanca].....	284
[dbo].[BSC_Prioridad].....	286
[dbo].[BSC_Reunion].....	289
MODELO ENTIDAD RELACIÓN DE LA BASE DE DATOS	291
MAPA DEL SITIO DE LA APLICACIÓN.....	299

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y GRÁFICAS

FIGURA 1: METODOLOGÍA DEL BSC.....	2
FIGURA 2 : PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	5
FIGURA 3: RANGOS DE TOLERANCIA.....	17
FIGURA 4: NIVEL AGREGACIÓN Y ALINEACIÓN	18
FIGURA 5: GESTIÓN A LA VISTA	19
FIGURE 6: ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO.....	20
FIGURA 7: MEJORA CONTINUA.....	21
FIGURA 8: MEJORA CONTINUA 2.....	21
FIGURA 9 : LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC	22
FIGURA 10 : CLÚSTER DE SOFTWARE.....	96
FIGURA 11 : HISTORIA DEL SOFTWARE EN EL ECUADOR	98
FIGURA 12 : ANTIGÜEDAD DE EMPRESAS.....	99
FIGURA 13: MATRIZ BCG.....	107
FIGURA 14 : POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	110
FIGURA 15 : MERCADO NACIONAL	112
FIGURA 16 : MERCADO INTERNACIONAL.....	112
FIGURA 17 : ORGANIGRAMA ACTUAL.....	113
FIGURA 18 : INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ACTUAL.....	116
FIGURA 19 : VALORES RP3.....	123
FIGURA 20 : ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	124
FIGURE 21: MAPA ESTRATÉGICO	131
FIGURA 22 : ARQUITECTURA DE LA SOLUCIÓN	194
FIGURA 23 : ESQUEMA DE PANTALLAS BSC	194
FIGURA 24 : CABECERA DE PANTALLAS.....	195
FIGURA 25 : ÁRBOL DE NAVEGACIÓN	196
FIGURA 26 : ÁREA DE TRABAJO	196
FIGURA 27 : SITE MAP DE LA APLICACIÓN.....	197
FIGURA 28 : PANEL INFORMATIVO.....	198
FIGURA 29 : MENÚ DE CARACTERÍSTICAS	199
FIGURA 30 : PANTALLA DE DEPARTAMENTOS	200
FIGURA 31 : OPCIONES POR PANTALLA	200
FIGURA 32 : NUEVO Y MODIFICAR DEPARTAMENTOS.....	201
FIGURA 33 : SELECTOR DE COLUMNAS DEPARTAMENTOS	201
FIGURA 34 : EXPORTACIÓN DEPARTAMENTOS.....	202
FIGURA 35 : EDITOR DE FILTROS DEPARTAMENTOS.....	202
FIGURA 36 : INGRESO DE CARGOS.....	203
FIGURA 37 : OPCIONES POR PANTALLA	203
FIGURA 38 : NUEVO Y MODIFICAR CARGOS	204
FIGURA 39 : SELECTOR DE COLUMNAS CARGOS.....	204
FIGURA 40 : EXPORTACIÓN CARGOS.....	205
FIGURA 41 : EDITOR DE FILTROS CARGOS	205
FIGURA 42 : INGRESO DE EMPRESAS.....	206
FIGURA 43 : OPCIONES POR PANTALLA	206
FIGURA 44: NUEVO MODIFICAR EMPRESAS	206
FIGURA 45 : SELECTOR DE COLUMNAS EMPRESA	207
FIGURA 46 : EXPORTACIÓN EMPRESAS.....	207
FIGURA 47 : ÉDITOR DE FILTROS EMPRESA	208
FIGURA 48 : AGREGAR IMAGEN EMPRESA	208

FIGURA 49 : INGRESO DE ESCENARIOS	209
FIGURA 50 : OPCIONES POR PANTALLA	209
FIGURA 51 : NUEVO Y MODIFICAR POR ESCENARIOS	209
FIGURA 52 : SELECTOR DE COLUMNAS ESCENARIOS	210
FIGURA 53 : EXPORTACIÓN ESCENARIOS	210
FIGURA 54 : EDITOR DE FILTROS ESCENARIOS.....	211
FIGURA 55 : INGRESO DE ESTADO DE PRIORIDADES.....	211
FIGURA 56 : OPCIONES POR PANTALLA	212
FIGURA 57 : NUEVO Y MODIFICAR ESTADOS DE PRIORIDADES.....	212
FIGURA 58 : SELECCIONAR COLUMNAS ESTADOS DE PRIORIDADES	212
FIGURA 59 : EXPORTACIÓN ESTADOS DE PRIORIDADES	213
FIGURA 60 : EDITOR DE FILTRO ESTADOS DE PRIORIDADES	213
FIGURA 61 : INGRESO DE FRECUENCIAS DE PALANCAS.....	214
FIGURA 62 : OPCIONES POR PANTALLA	214
FIGURA 63 : NUEVO Y MODIFICAR FRECUENCIAS DE PALANCAS	214
FIGURA 64 : SELECCIONAR COLUMNAS FRECUENCIAS DE PALANCAS	215
FIGURA 65 : EXPORTACIÓN FRECUENCIAS DE PALANCAS.....	215
FIGURA 66 : EDITOR DE FILTROS FRECUENCIAS DE PALANCAS	216
FIGURA 67 : INGRESAR EMPLEADOS	216
FIGURA 68 : NUEVO MODIFICAR EMPLEADOS	217
FIGURA 69 : SELECTOR DE COLUMNAS EMPLEADOS	218
FIGURA 70 : EXPORTACIÓN EMPLEADOS	218
FIGURA 71 . EDITOR DE FILTROS EMPLEADOS.....	219
FIGURA 72 : AGREGAR IMAGEN EMPLEADOS	219
FIGURA 73 : INGRESO INDICADORES.....	220
FIGURA 74 : OPCIONES POR PANTALLA	221
FIGURA 75 : NUEVO MODIFICAR INDICADORES	221
FIGURA 76 : SELECCIONAR COLUMNAS INDICADORES.....	221
FIGURA 77 : EXPORTACIÓN INDICADORES	222
FIGURA 78 : EDITOR FILTROS INDICADORES	222
FIGURA 79 : INGRESO DE ASIGNACIÓN DE INDICADORES	223
FIGURA 80 : OPCIONES EN PANTALLA ASIGNACIÓN INDICADORES	223
FIGURA 81 : AGREGAR ASIGNACIÓN INDICADORES	224
FIGURA 82 : AGREGAR TODOS ASIGNACIÓN DE INDICADORES.....	224
FIGURA 83 : QUITAR ASIGNACIÓN DE INDICADORES.....	225
FIGURA 84 : QUITAR TODOS ASIGNACIÓN DE INDICADORES	225
FIGURA 85 : MENÚ DE SEGUIMIENTO.....	226
FIGURA 86 : INGRESO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	227
FIGURA 87 : OPCIONES POR PANTALLA	228
FIGURA 88 : NUEVO Y MODIFICAR OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	228
FIGURA 89 : SELECTOR COLUMNAS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	228
FIGURA 90 : EXPORTACIÓN OBJETIVOS EMPRESARIALES	229
FIGURA 91 : EDITOR DE FILTROS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	229
FIGURA 92 : INGRESO OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.....	230
FIGURA 93 : OPCIONES POR PANTALLA	231
FIGURA 94 : NUEVO Y MODIFICAR DE OBJETIVOS DEPARTAMENTALES	231
FIGURA 95 : SELECTOR DE COLUMNAS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES	231
FIGURA 96 : EXPORTACIÓN OBJETIVOS DEPARTAMENTALES	232
FIGURA 97 : EDITOR DE FILTROS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.....	232
FIGURA 98 : INGRESO ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	233
FIGURA 99 : OPCIONES POR PANTALLA	234
FIGURA 100 : AGREGAR ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	234

FIGURA 101 : AGREGAR TODOS ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	235
FIGURA 102 : QUITAR ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	235
FIGURA 103 : QUITAR TODOS ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	236
FIGURA 104 : INGRESO METAS POR OBJETIVOS	236
FIGURA 105 : GUARDAR METAS POR OBJETIVOS	237
FIGURA 106 : EDITAR METAS POR OBJETIVOS.....	237
FIGURA 107 : INGRESAR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	238
FIGURA 108 : GUARDAR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	238
FIGURA 109 : EDITAR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	239
FIGURA 110 : MENÚ DE ACTIVIDADES	239
FIGURA 111 : PRESENTACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	241
FIGURA 112 : ORGANIGRAMA EMPRESARIAL	241
FIGURA 113 : MATRIZ DE CORRESPONDENCIA	242
FIGURA 114 : INGRESO DE PRIORIDADES.....	243
FIGURA 115 : OPCIONES POR PANTALLA.....	243
FIGURA 116 : NUEVO Y MODIFICAR DE PRIORIDADES.....	244
FIGURA 117 : SELECTOR DE COLUMNAS PRIORIDAD.....	244
FIGURA 118 : EXPORTACIÓN PRIORIDADES.....	245
FIGURA 119 : EDITOR DE FILTROS PRIORIDADES	245
FIGURA 120 : INGRESO DE PALANCAS	246
FIGURA 121 : OPCIONES POR PANTALLA.....	246
FIGURA 122 : NUEVO Y MODIFICAR PALANCA	247
FIGURA 123 : SELECTOR COLUMNAS PALANCAS.....	247
FIGURA 124 : EXPORTACIÓN PALANCAS.....	248
FIGURA 125 : EDITOR FILTROS PALANCAS.....	248
FIGURA 126 : INGRESO ACTAS KAIZEN	249
FIGURA 127 : OPCIONES POR PANTALLA.....	249
FIGURA 128 : NUEVO MODIFICAR ACTA KAIZEN.....	250
FIGURA 129 : SELECTOR COLUMNAS ACTA KAIZEN.....	250
FIGURA 130 : EXPORTACIÓN ACTA KAIZEN	251
FIGURA 131 : EDITOR FILTROS ACTAS KAIZEN.....	251
FIGURA 132 : EDICIÓN DE ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO.....	252
FIGURA 133 : GRAFICAR ACTA KAIZEN.....	252
FIGURA 134 : ADMINISTRACIÓN DE REUNIONES	253
FIGURA 135 : VISTA DIARIA.....	253
FIGURA 136 : INGRESO DE RECORDATORIOS	254
FIGURA 137 : RESUMEN PERSONAL.....	254
FIGURA 138 : GRAFICA DE SEGUIMIENTO.....	255
FIGURA 139 : TABLERO DE CONTROL.....	255
FIGURA 140 : MODELO ENTIDAD RELACIÓN DE LA BASE DE DATOS	291
FIGURA 142 : MAPA DEL SITIO DE LA APLICACIÓN	299

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: RANGOS DE TOLERANCIA	17
TABLA 2: CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS PARA EL SERVIDOR.....	78
TABLA 3 : CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS PARA LOS USUARIOS	79
TABLA 4 : VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO.....	80
TABLA 5 : COMPETENCIAS DE RP3®	109

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

1. Antecedentes

1.1. Introducción

“No es posible gestionar lo que no se puede medir” (W. Hewlett)

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Balanced ScoreCard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.



Figura 1: Metodología del BSC
Elaborado por: Los Autores

Fuente 1 : Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP

Toda organización tiene como objetivo la mejora constante de sus procesos y la optimización de sus recursos con el fin de alcanzar las metas organizacionales reduciendo costos.

El mercado, hoy en día nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Es necesario el uso de indicadores no financieros que apoyados en la metodología del *Balanced Scorecard* ayuda a concentrar los esfuerzos para crear verdadero valor a medio y largo plazo.

“El cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard) es un sistema gerencial de resultados capaz de integrar definiciones estratégicas, modelos analíticos, cubos de información y tableros de control a fin de evaluar la operación del negocio encaminando todos los recursos a un mismo fin.” (Kaplan, 1998, p. 180)

Finalmente el Balanced ScoreCard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer cómo llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

1.2. Arquitectura estratégica del Balanced ScoreCard.



Figura: Estructuración de un BSC
Elaborado por: Los Autores

Una planificación estratégica es un instrumento de gestión para ayudar a una organización a realizar un mejor trabajo, para que los miembros de la organización estén trabajando hacia el mismo objetivo, para evaluar y ajustar la organización en dirección a un entorno cambiante.

“La planificación estratégica es un enfoque global que permite la buena administración de un proceso. Además, permite salir de las actividades del día a

día de la organización o proyecto y proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde se llegará. Finalmente, la planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo conseguirlo”. (Consultoría, BSC y planificación estratégica)

1.3. Definición de un marco estratégico



Figura 2 : Pasos de la Planificación Estratégica

Elaborado por: Los Autores

Fuente 2 : Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP

Busca enmarcar los temas estratégicos en una estructura lógica, Permite que la organización centre sus esfuerzos en aquellos temas realmente importantes.

Fija el marco mediante el cual las tareas de ejecución y evaluación estratégica se puedan llevar a cabo con una mayor efectividad (indicadores, responsables, planes de acción y metas). Esto significa definir el marco estratégico en el que trabaja tu organización o proyecto.

Un marco estratégico incluye:

- Una **visión** claramente señalada.
- **Valores** claramente articulados.
- Una **misión** articulada en una declaración de misión.
- El **objetivo general** del proyecto u organización.
- El **objetivo inmediato** del proyecto u organización.
- Las **áreas resultantes clave** en el que se quiere centrar el proyecto u organización.
- Un entendimiento de los **vacíos** entre la organización o proyecto y lo que se necesita hacer para lograr los objetivos y las fuerzas que lo ayuden y dificulten.

Todos estos elementos necesitan estar alineados. Esto significa que deberían encajar y complementarse en lugar de contradecirse, por ejemplo, la misión debería encajar con los valores y la visión de la organización y debería tratar las necesidades de los interesados directos clave que son los futuros beneficiarios del trabajo. Las acciones claves deberían permitir el logro de los objetivos y la

contribución al cumplimiento de la visión. El marco estratégico debe dar coherencia y claridad al trabajo de la organización o proyecto.

1.3.1. VISIÓN

1.3.1.1. ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? ¿En qué nos queremos convertir?

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización del presente y del futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

1.3.2. VALORES

Los valores organizativos determinarán las estrategias y los principios operacionales.

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

1.3.3. MISIÓN

La misión incluye la forma particular en la que la organización pretende contribuir en la visión. La declaración de una misión describe lo que hace la organización, con quién o para quién y, a groso modo, cómo lo hace.

Así, la declaración de una misión tiene cuatro componentes:

- ¿Qué es la organización o el proyecto?
- ¿Qué pretende conseguir la organización o proyecto?
- ¿Cuál es el grupo objeto del trabajo y con quién se realiza?
- ¿Cómo funciona y qué métodos utiliza?

¿Por qué es importante la declaración de misión?

La declaración de una misión es importante porque:

- Es una forma fácil comunicar a otros sobre lo que se hace y cómo debe hacerse.
- Ayuda a aclarar y enfocar el trabajo.

Si alguno de los componentes cambia, entonces la declaración de la misión también necesita cambiar. Por eso es importante revisar la declaración de la misión de vez en cuando.

El congreso Internacional de la Estrategia (2010) menciona lo siguiente:

En el contexto de un proceso de planificación estratégica, es conveniente introducir la misión de la declaración una vez que se ha aclarado la visión y

los valores, pero no se la puede finalizar hasta que se haya llegado a un acuerdo sobre el objetivo final y los objetivos inmediatos.

1.3.4. Análisis de la situación actual FODA

1.3.4.1. El análisis externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio.

Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda. El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar. El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

1.3.4.2. El análisis interno

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad.

1.3.5. ¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

- **Niveles:** Estratégico, táctico, operativo.

- **Funciones:** Comercial, producción, finanzas, recursos humanos.
- **Procesos:** Liderazgo, motivación, conflictos, toma de decisiones, comunicación, etc.
- **Sistemas:** Información, incentivos, control de gestión, remuneraciones, etc.

1.3.6. Objetivos estratégicos, estrategias y políticas

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen cómo se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

“Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten”.

(Kasuga I.- Franco L, 2007, p. 50).

Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

1.3.6.1. Determinación de objetivos estratégicos

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

1.3.6.1.1. Tipo de objetivos

- **Objetivos empresariales (OE)**, si miden el cumplimiento de los factores claves de éxito resultantes del aporte de todos los gerentes de manera directa o indirecta.
- **Objetivos departamentales (OD)**, si miden el desempeño de cada departamento en cuanto a la ejecución individual de proyectos y procesos clave que aportan al cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.3.6.1.2. Redacción de objetivos.

- **Verbo.-** Es la acción a realizar.
- **Alcance.-** Área, división, proceso.
- **Indicador.-** Es la variable de medición (continua, discreta).
- **Meta.-** Es el valor esperado.
- **Horizonte de tiempo.-** Es la fecha en la que debe alcanzarse la meta.

1.3.6.1.3. Ejemplo de objetivos.

- Alcanzar un 85% en los estándares de servicio.
- Cumplir el 100% del presupuesto comercial.
- Aumentar el 25% de nuestras ventas.

1.3.6.1.4. Características de los objetivos:

- Precisos.
- Adecuados en el tiempo.
- Accionables.
- Motivadores.
- Factibles.
- Convenientes.
- Obligatorios.

1.3.6.1.5. Objetivos relacionados.

En la práctica, asignando a cada objetivo responsabilidades de cumplimiento, de tal forma que su seguimiento y control cuente con los elementos idóneos para lograr una óptima evaluación estratégica. *“Esto permite que los funcionarios entiendan como pueden influir en la implementación y ejecución de la estrategia y por lo tanto en los resultados logrados. Al realizar esta actividad, el Gerente está próximo para empezar a dirigir su orquesta”.* (Duglas, 1994, p 120)

¿Por qué es importante controlar esto?

Las estrategias no son fijas. Si una estrategia en particular no funciona, entonces puede y debe cambiarse. Esto hace que el seguimiento y evaluación sean una parte del ciclo de planificación muy importante. Es por ello que necesitamos indicadores para lograr el éxito del objetivo final y el objetivo inmediato.

¿Por qué es necesario medir?

- Lo que se mide, se hace.
- Si no se mide no se sabe cuán cerca o lejos estamos de lo que nos propusimos.
- Si se mide el resultado, no se puede distinguir el éxito del fracaso.
- Si puede medirlo, puede gerenciarlo.
- Si no se ve los logros no se los puede premiar.
- Si no ve el éxito no puede aprender de él.
- Si no se reconoce las fallas, no se puede anticipar, ni corregir.
- Si se puede mostrar resultados puedes ganar apoyo en procesos de cambio.
- Finalmente, lo único en lo que cree la gente son los números.

1.3.7. Definición de indicador

- Es una variable numérica que se puede medir o contar.
- Es una unidad de información, que nos “indica algo”.
- Son estadísticas o series estadísticas o cualquier forma de indicación.
- Son una herramienta de gestión.

1.3.7.1. Características de los indicadores.

Para definir un buen indicador de control en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

1.3.8. ¿Cómo definir una meta?

- Comportamiento histórico.
- Despliegue de directrices.
- Meta técnica: ej. Capacidad nominal de equipos. Tu sector salud, pérdidas técnicas, etc.
- Benchmark: El benchmark es también un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Puede ser a nivel interno, competitivo o de categoría mundial.

“Las metas tímidas llevan esfuerzos tímidos, los cuales se neutralizan en el tiempo, las metas desafiantes exigen cambios estructurales (esquemas, modelos, estructuras, cultura)”. (Zabiski, s.f.)

1.3.9. Rangos de tolerancia.

	Objetivo	Significado
Lo excepcional	Valor máximo	Difícilmente alcanzable
Lo esperado	Valor medio	Alcanzable con esfuerzo
Lo inaceptable	Valor mínimo	Fácilmente alcanzable

Tabla 1: Rangos de Tolerancia

Elaborado por: Los Autores

Fuente 3 : Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP

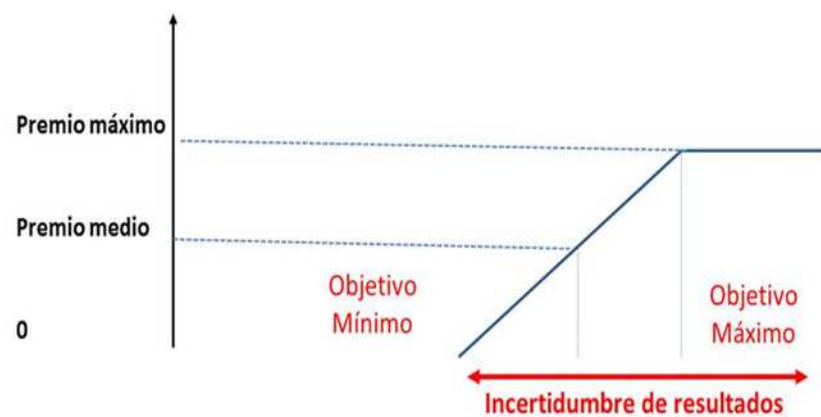


Figura 3: Rangos de Tolerancia

Elaborado: Los Autores.

Fuente 2: Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP

1.3.10. Alineación estratégica.

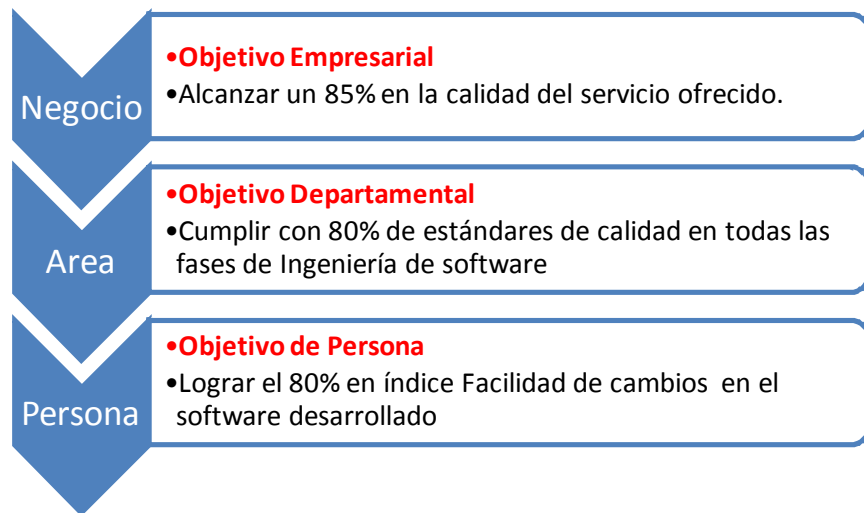


Figura 4: Nivel agregación y alineación

Elaborado por: Los Autores

Fuente 2: Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP

1.3.11. Problema.

- Es una situación no deseada.
- Un resultado fuera de control.
- Es un obstáculo o barrera.
- Es una herramienta de gestión.

1.3.12. Cómo se identifica un problema.

- A través de la observación directa de la *variable fuera de control*.
- A través de la tendencia observada en alguna *variable*.

- A través de la identificación de patrones de comportamiento problemático en algunas *variables*.

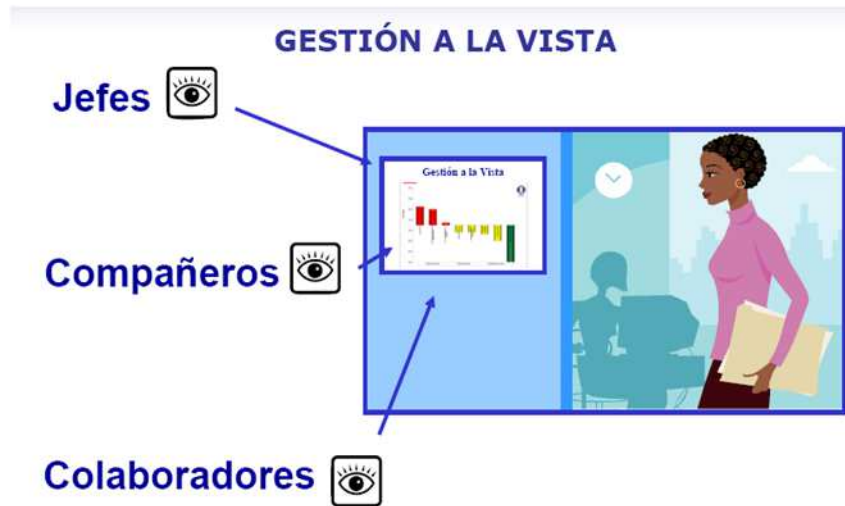


Figura 5: Gestión a la Vista

Elaborado por: Los Autores

Fuente 2: Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP

1.3.13. Ruta de calidad para resolver problemas.

- Defina el proyecto (problema a solucionarse).
- Descripción del problema.
- Análisis de causas.
- Establecimiento de las contramedidas.
- Ejecución de las contramedidas.
- Verificación de los resultados.

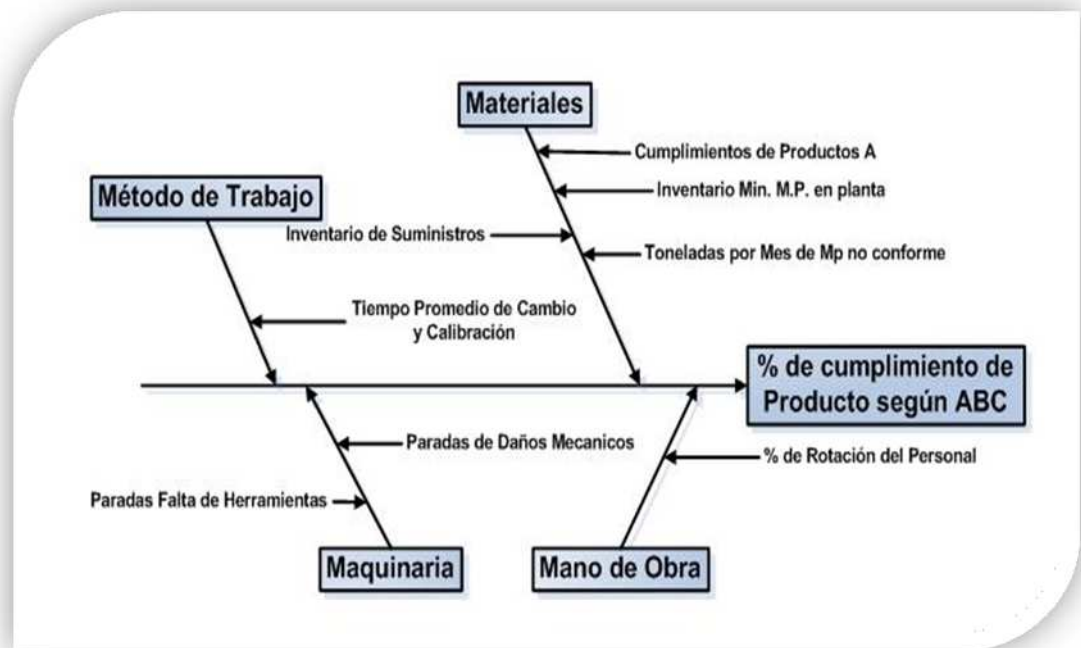


Figure 6: Análisis de Causa y Efecto

Elaborado por: Los Autores

Fuente 2: Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP

1.3.14. Acción correctiva.

- **Prioridades:**

- Acciones específicas.
- Planes.
- Con fecha límite.
- Con entregable definido: Hito.

- **Palancas:**

- Acciones Específicas.
- Sistemáticas.
- Auditables.

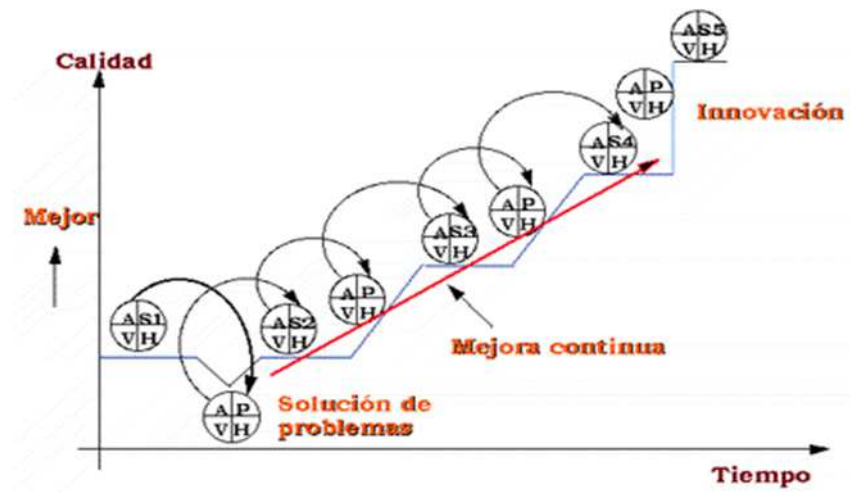


Figura 7: Mejora Continua

Elaborado por: Los Autores

Fuente 2: Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP



Figura 8: Mejora Continua 2

Elaborado por: Los Autores

Fuente 2: Liderazgo, Capacitación y consultoría, Eventos & RRPP

Las 4 Perspectivas del BSC



Figura 9 : Las 4 Perspectivas del BSC

Elaborado por: Los Autores

Fuente: <http://modeloadministr-rhhasotan2008.blogspot.com/2009/01/unidad-nro-6.html>

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior". (Kaplan, 1998, p .200).

Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e

instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

El *BalanceScorecard* constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía. Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

A diferencia de los sistemas de gerenciamiento existentes en el mercado, el sistema de seguimiento estratégico que se presenta en este documento, tiene como ventaja, el ser diseñado según la necesidad y lógica de una marca de consultores en Ecuador, además de que brinda flexibilidad, múltiples ambientes de análisis y pueden enfocarse tanto a la evaluación del estado de la organización, mediante los indicadores, como a las mejoras de los procesos, permitiendo identificar qué objetivos no aportan a las metas.

1.4. Objetivos de un Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico.

El Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico tiene como propósito definir el horizonte de la empresa y el conjunto de estrategias individuales para así obtener el fin común de la misma.

Los objetivos a conseguir mediante el Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico son

Fijar metas estratégicas.

Por medio de la Planificación y Seguimiento Estratégico se puede realizar un diagnóstico del estado en que se encuentra la compañía y en conjunto con un análisis de la información obtenida se tendrá como resultado el objetivo de la empresa y las metas estratégicas las cuales representan “¿Cuánto queremos lograr?”.

El porqué son importantes las metas estratégicas en una compañía, es debido a que ellas proporcionan un sentido de dirección y permiten enfocar todos los esfuerzos de la empresa en conseguir un fin común, ayudando a evaluar constantemente los progresos alcanzados de la compañía.

Educar a la organización.

Bajo esta metodología todo los miembros de la empresa trabajan en conjunto para conseguir un mismo fin, todos los miembros son importantes y participan activamente, sin importar las diferentes divisiones o departamento que tenga la compañía, por medio del Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico todos los empleados deben de cumplir periódicamente con metas establecidas y conocer cuáles son los objetivos que se deben alcanzar a nivel gerencial, departamental y por persona, permitiendo la evaluación de su rendimiento entre cumplimientos periódicos y las metas asignadas.

Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.

La solución ofrece un seguimiento constante de los resultados obtenidos en el cumplimiento de los indicadores asignados al grupo de trabajo, debido a que permite visualizar el estado y la dirección que está tomando la empresa, analizar los puntos débiles y fuertes, con la finalidad de establecer una estrategia optima con la información disponible.

Intervención estratégica.

Una empresa sin estrategias puede tardar tiempo en alcanzar su objetivo e incluso puede desviarse del mismo, es por eso que mediante la implementación del Sistema de Seguimiento y Planificación Estratégica, facilita el proceso de establecer las mejores estrategias así como de hacer el seguimiento requerido, ya que se basa en una metodología aprobada y recomendada por expertos para conseguir el objetivo propuesto y así obtener el mayor beneficio de la compañía.

Mejorar el sistema de indicadores actuales.

Los indicadores son muy importantes para medir los rendimientos de la compañía, ya que si no puedo medir un problema u objetivo, no puedo tener el control sobre el mismo. Con la Planificación Estratégica se realizará un análisis general de la organización y con el diagnóstico resultante se podrá mejorar los indicadores existentes y crear nuevos, los cuales sirvan para evaluar el rendimiento de la compañía y llegar al horizonte señalado

Alinear programas, inversiones y esfuerzos.

El trabajo en equipo es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos macros de la empresa, debido a que estos dependen de los resultados de uno o más departamentos, proyectos o personas, de esa forma la solución ofrecida, incentiva el compromiso y la sinergia en el grupo humano, además de ser uno de los requisitos para la efectividad de la metodología.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

2. Objetivos del proyecto.

2.1. Objetivo general:

- Ayudar en la elaboración de la planificación estratégica según la misión y visión de RP3®, adicionalmente, Brindar un seguimiento continuo mediante la implementación del Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico, el cual garantice el cumplimiento de dicha planificación en el día a día, de manera eficaz y eficiente.

2.2. Objetivos específicos:

- Mejorar el desempeño de los gerentes, ofreciendo una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio para alcanzar las metas propuestas, alineando los indicadores estratégicos con todos los niveles de RP3®.
- Traducir la estrategia establecida por RP3® en términos operativos, permitiendo la toma de decisiones oportunas y logrando un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.
- Vincular la visión y objetivos de RP3® por medio de indicadores, los cuales permiten medir el grado de contribución del personal por área relacionada.

- Ofrecer una solución analítica en tiempo real del total desempeño de RP3® facilitando a los altos mandos, tener una fácil vinculación con los resultados en un formato gráfico tales como: cuadros estadísticos, tablas comparativas y mapas estratégicos.

2.3. Alcance.

2.3.1. Planificación.

Este nivel radica en un conjunto de actividades formales encaminadas a la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos.

Se procedió a hacer el levantamiento de información mediante reuniones semanales con la empresa, se recaudó información sobre la situación actual, el negocio en que se desenvuelve RP3®, su posición en el mercado, los principales problemas de la compañía, etc.; con el fin de establecer la estructura organizacional ideal para el estilo del negocio, así como los perfiles de cargo, los indicadores, las metas cuantificables, para finalmente definir el mapa estratégico.

2.3.2. Características.

Este nivel consiste en la definición de varios parámetros los cuales son factores esenciales ya que denotan una descripción detallada de cada uno de

los componentes y procesos que posee la organización, siendo este la base en la cual se apoyará la organización para el cumplimiento de su estrategia.

En este nivel, se ofrecerá las siguientes opciones:

- Indicadores.
- Empresas.
- Departamentos.
- Cargos.
- Empleados.
- Asignación de indicadores.
- Estados de prioridad.
- Frecuencia.
- Escenarios.

2.3.2.1. Indicadores.

Se definen los indicadores que serán usados para evaluar los desempeños en el cumplimiento de objetivos; como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define.

- Consulta de indicadores.
 - Búsqueda.
 - Filtro.

- Ordenamiento.
- Agrupación.
- Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de indicadores.
 - Criterios:
 - Descripción.
 - Métrica.
 - Externo.
 - Negativo.
 - Unidad.
 - Estado.

2.3.2.2. Empresas.

Esta opción permite almacenar la información más relevante de la institución, como nombre, logo, parámetros de conexión, etc.

- Consulta de empresas.
 - Búsqueda.
 - Ordenamiento.

- Agrupación.
- Exportación.
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.
- Mantenimiento de empresas.
 - Criterios.
 - Descripción.
 - Año.
 - Real.

2.3.2.3. Departamentos.

Se definen los departamentos que conforman la organización; indicando sus características principales, como la visión, misión y ventajas competitivas.

- Consulta de Departamentos.
 - Búsqueda.
 - Filtro.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.

- Exportación.
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de departamentos.
 - Criterios:
 - Descripción.
 - Misión.
 - Visión.
 - Ventaja competitiva.
 - Jerarquía.
 - Estado.

2.3.2.4. Cargos.

Se definen los cargos que serán asignados a los empleados pertenecientes a la organización; indicando sus características principales, como la visión, misión y ventajas competitivas.

- Consulta de cargos.
 - Búsqueda.
 - Filtro.

- Ordenamiento.
- Agrupación.
- Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.
- Mantenimiento de cargos.
 - Criterios de búsqueda:
 - Descripción.
 - Misión.
 - Visión.
 - Ventaja competitiva.
 - Padre.
 - Estado.

2.3.2.5. Empleados.

Se definen los empleados que pertenecen a la organización y los cuáles serán los responsables de llevar a cabo los objetivos específicos; estableciendo una jerarquía de jefes (organigrama organizacional), para así llevar un control eficiente en el seguimiento de la estrategia.

- Consulta de empleados.
 - Búsqueda.
 - Filtro.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.
 - Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de empleados.
 - Criterios:
 - Foto.
 - Identificación.
 - Nombre.
 - Apellido.
 - Nombre completo.
 - Cargo.
 - Jefe.
 - Correo.
 - Estado.

2.3.2.6. Asignación de indicadores.

Se designa los indicadores que evaluarán el desempeño de cada departamento, permitiendo llevar un control en el avance de los principales factores a medir en cada elemento institucional.

Asignación:

- Departamento.
- Indicador.

2.3.2.7. Estados de prioridad.

Se definen los estados que serán asignados a las prioridades, con lo cual se establecerá el nivel de progreso de esta tarea.

- Consulta de estados de prioridad.
 - Búsqueda.
 - Filtro.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.
 - Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de estados de prioridad.
 - Criterios de búsqueda:
 - Descripción.
 - Estado.

2.3.2.8. Frecuencias.

Se definen las frecuencias de tiempo que son asignados a las palancas (objetivos específicos que se obtienen como consecuencia del primer nivel de desagregación del objetivo estratégico), puesto que en las palancas se debe indicar el ciclo de repeticiones como referencia y guía en el cumplimiento de estas.

- Consulta de frecuencias.
 - Búsqueda.
 - Filtro.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.
 - Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de frecuencias.
 - Criterios:
 - Descripción.
 - Estado.

2.3.2.9. Escenarios.

Existe un ciclo de evaluación de la estrategia; por lo que se debe crear escenarios en los que se ingrese la información a utilizar y evaluar. Al momento de dar por terminado un ciclo, este puede ser cerrado, y se debe establecer un nuevo con lo cual se divide solo información que se va a utilizar en cada ciclo.

- Consulta de escenarios.
 - Búsqueda.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.
 - Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de escenarios.
 - Criterios:
 - Descripción.
 - Año.
 - Real.

2.3.3. Seguimiento

Este nivel radica en el establecimiento de objetivos empresariales y objetivos departamentales los cuales apuntan el propósito deseado por la empresa. Previo al establecimiento de los mismos se realiza la alineación estratégica, en donde se especifica que objetivo departamental contribuirá con el cumplimiento del objetivo empresarial para finalmente definir las metas cuantificables de cada uno.

En este nivel, se ofrecerá las siguientes opciones:

- Objetivos empresariales.
- Objetivos departamentales.
- Alineación estratégica.
- Planificación de objetivos.
- Registro de cumplimientos.

2.3.3.1. Objetivos empresariales.

Una parte fundamental de la estrategia es la definición de objetivos. Uno de los tipos de objetivos son los empresariales; propósitos o fines muy

específicos a donde se debe llegar, es decir el horizonte de toda la organización en su totalidad. La definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, dichos objetivos son asignados a los altos mandos de la organización.

- Consulta de objetivos empresariales.
 - Búsqueda.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.
 - Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de objetivos empresariales.
 - Criterios:
 - Descripción.
 - Departamento.
 - Indicador.
 - Responsable.
 - Fecha límite.
 - Fecha de creación.

- Escenario.
- Estado.

2.3.3.2. Objetivos departamentales.

El siguiente paso, luego de definir el horizonte organizacional (objetivos empresariales), es desglosar la consecución de estos objetivos macros y relacionarlos con cada uno de los departamentos que pertenecen a la organización.

Estos objetivos deben ser asignados a un departamento acompañado de un indicador, el cual va a ser la forma de medición de cada uno de los objetivos definidos; a más de esto, establecer quién va a ser el responsable del seguimiento del mismo.

- Consulta de objetivos departamentales.
 - Búsqueda.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.
 - Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de objetivos departamentales.
 - Criterios:
 - Descripción.
 - Departamento.
 - Indicador.
 - Responsable.
 - Perspectiva.
 - Fecha límite.
 - Fecha de creación.
 - Escenario.
 - Estado.

2.3.3.3. Alineación estratégica.

En la alineación estratégica se define qué objetivo departamental va a apoyar en la consecución de un objetivo empresarial.

- Objetivo empresarial.
- Objetivo departamental.
- Escenario.

2.3.3.4. Planificación de objetivos.

Luego de definir los objetivos, los cuales permiten visualizar la dirección hacia donde se debe dirigir la empresa; se debe establecer las metas, es

decir, el alcance cuantificado para el cumplimiento de estos objetivos. Por medio de un indicador asignado, se establece un valor en unidades, luego una meta porcentual y rango de tolerancia tanto superior como inferior.

- Ingreso de planificación de objetivos.
 - Búsqueda.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.
 - Criterios:
 - Departamento.
 - Indicador.
 - Mes.
 - Valor.
 - Meta.
 - Rango superior.
 - Rango inferior.

2.3.3.5. Registro de cumplimientos.

Dentro del día a día de la estrategia, se debe registrar una bitácora de cumplimiento del objetivo planteado, es decir el valor que arroja el indicador asignado.

- Ingreso de planificación de objetivos.

- Búsqueda.
- Ordenamiento.
- Agrupación.
- Criterios:
 - Departamento.
 - Indicador.
 - Mes.
 - %Cumplimiento.
 - Valor.

2.3.4. Actividades.

Este nivel detalla el seguimiento de los resultados que obtiene la empresa a diario para así poder evaluarlos, comparándolos con las metas definidas; en esta contrastación se puede conocer las falencias o ventajas que tiene un proceso y de esa forma identificar actividades preventivas y correctivas por medio de palancas, prioridades y recordatorios; para finalmente presentar a Gerencia un informe detallado o resumido del encaminamiento de la empresa.

En este nivel se ofrecerá las siguientes opciones:

- Mapa estratégico.
- Organigrama organizacional.
- Matriz de corresponsabilidad.
- Prioridades.

- Palancas.
- Acta Kaizen.
- Administración de reuniones.
- Recordatorios.
- Resumen personal.
- DashBoard.

2.3.4.1. Mapa estratégico.

El mapa estratégico es un gráfico en el cual muestra la interrelación entre los objetivos empresariales y los objetivos departamentales, dividiendo los diferentes objetivos dentro de las perspectivas a las que pertenecen; las cuales pueden ser: procesos, financiero, clientes y recursos.

- Criterios:
 - Objetivo.
 - Departamento.
 - Indicador.
 - Responsable.
 - Cargo.

2.3.4.2. Organigrama organizacional.

En el organigrama organizacional, se muestra la jerarquía entre empleados, lo que permite tener una visión clara de la estructura de la

empresa, la línea de mando, los departamentos y la interrelación entre todo el personal.

- Criterios:
 - Foto.
 - Nombre.
 - Apellido.
 - Departamento.
 - Cargo.

2.3.4.3. Matriz de corresponsabilidad.

Se establece niveles de responsabilidad de los departamentos hacia los objetivos planteados por medio de una matriz, en donde se muestran en la fila los objetivos y en las columnas los departamentos, y en el medio el nivel de participación.

Se proporciona una matriz, la cual cuenta con 2 ejes:

- El primer eje son los objetivos agrupados por cada departamento.
- El segundo eje son los diferentes departamentos.
- Se especifica que departamento participan y en qué nivel a la consecución de cada objetivo.

Los niveles son:

- Participación por cada departamento o unidad.
- Apoya a la consecución de resultados.
- Apoya a la consecución de resultados, solo si es requerido.

2.3.4.4. Prioridades.

Dentro de la estrategia diaria se realizan evaluaciones del desempeño en el cumplimiento de los diferentes objetivos; cuando un objetivo no se está alcanzando en acorde a lo planificado se debe tomar medidas correctivas, una de estas son las prioridades; esta es una acción específica la cual debe ser realizada con la finalidad de mejorar el desempeño del personal en el cumplimiento de un objetivo en específico. Esta prioridad está relacionada con un objetivo, y es asignada a un responsable; puede tener 3 diferentes orígenes: iniciativa propia, iniciativa jefe o acta kaizen (dentro un acta kaizen pueden surgir prioridades a realizarse).

Las prioridades pueden pasar por diferentes estados, lo cuales indican los niveles de cumplimiento de la misma. Estos estados son definidos en el mantenimiento de prioridades.

- Consulta de prioridades.
 - Búsqueda.
 - Ordenamiento.

- Agrupación.
- Exportación.
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.
- Mantenimiento de prioridades.
 - Criterios:
 - Descripción.
 - Objetivo.
 - Responsable.
 - Cumplimiento.
 - Entregable.
 - Fecha fin.
 - Fecha creación.
 - Origen.
 - Kaizen.
 - Observación.
 - Estado prioridad.
 - Estado.

2.3.4.5. Palancas.

Otra de las actividades a realizarse son las palancas; actividades que se ejecutan con una frecuencia predefinida, con la finalidad de mejorar el desempeño en el cumplimiento de un objetivo específico. Esta palanca está relacionada con un objetivo, y es asignada a un responsable; puede tener 3 diferentes orígenes: iniciativa propia, iniciativa jefe o acta kaizen (dentro un acta kaizen pueden surgir prioridades a realizarse).

Las palancas pueden tener diferentes frecuencias de ejecución, las cuales son definidas en los mantenimientos de frecuencias.

- Consulta de palancas.
 - Búsqueda.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.
 - Exportación:
 - Excel
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de palancas.
 - Criterios:

- Descripción.
- Objetivo.
- Fecha creación.
- Responsable.
- Frecuencia.
- Origen.
- Kaizen.
- Entregable.
- Observación.
- Estado.

2.3.4.6. Acta kaizen.

Un acta kaizen permite identificar por qué no se cumplió un objetivo; en este documento se detalla las razones y responsables, y se define un plan de contingencia para que este objetivo sea alcanzado en un tiempo pertinente. Estas actas deben ser definidas cada vez que no se alcance un objetivo mensual. Dentro del acta se definen palancas, prioridades y se puede realizar un análisis de causa-efecto.

- Consulta de acta kaizen.
 - Búsqueda.
 - Ordenamiento.
 - Agrupación.

- Exportación:
 - Excel.
 - Formato PDF.
 - Vista previa.
 - Impresión.

- Mantenimiento de acta kaizen.
 - Criterios:
 - Departamento.
 - Indicador.
 - Mes.
 - Responsable.
 - Fecha.
 - Problema.
 - Causa.
 - Solución.
 - Reunión.
 - Estado.
 - Escenario.

- **Análisis causa-efecto.**

El análisis de causa efecto permite analizar un problema e identificar las causas del mismo, es también llamado espina de

pescado o Ishikawa. Se identifica un problema principal, sus principales causas y sub-causas. Luego de definir el análisis de causa efecto para un objetivo, se pueden determinar los factores más importantes para obtener una solución óptima dentro del acta.

Definición de análisis causa efecto.

Gráfico de análisis causa efecto.

- **Prioridades.**
 - Consulta de prioridades dentro del acta kaizen.
 - Mantenimiento prioridades dentro del acta kaizen.

- **Palancas.**
 - Consulta de palancas dentro del acta kaizen.
 - Mantenimiento palancas dentro del acta kaizen.

2.3.4.7. Administración de reuniones.

Un punto fundamental dentro la estrategia es la administración de todas las reuniones realizadas, puesto que se debe registrar todas las actividades efectuadas y dar a conocer abiertamente el calendario de reuniones de toda la organización.

- **Cita de reunión.**

Se define la reunión como tal, incluyendo los datos propios de la reunión y todas las actividades realizadas o definidas dentro de la misma como palancas, prioridades o actas kaizen.

- Asunto.
- Inicio.
- Fin.
- Tipo.
- Lugar.
- Estado.
- Asistentes.
- Detalle de reunión.
- **Palancas.**
 - Consulta de palancas dentro de la reunión.
 - Mantenimiento palancas dentro de la reunión.
- **Prioridades.**
 - Consulta de prioridades dentro de la reunión.
 - Mantenimiento prioridades dentro de la reunión.
- **Acta kaizen.**
 - Consulta de acta kaizen dentro de la reunión.
 - Mantenimiento acta kaizen dentro de la reunión.

- **Acta de reunión.**
 - Envío de correo con el detalle de la reunión, incluyendo información de palancas, prioridades y actas kaizen definidas dentro de la reunión.
- **Aviso de reunión.**
 - Envío de aviso de reunión dentro del calendario de reuniones de Outlook.

2.3.4.8. Recordatorios.

Es necesario tener una herramienta con la cual se puede emitir recordatorios de las actividades a realizarse en cierto periodo, por cada uno de los empleados. Tales como reuniones, palancas, prioridades y actas kaizen.

- **Criterios.**
 - Fecha Inicio.
 - Fecha Fin.
 - Empleado.
 - Departamento.
 - Cargo.
 - Correo.

2.3.4.9. Resumen personal.

Es importante poder evaluar a cada persona individualmente, y en la totalidad de sus responsabilidades; con la finalidad de medir su desempeño global, teniendo un resumen de la información global de cada empleado.

- **Criterios.**
 - Foto.
 - Nombre completo.
 - Correo.

- **Departamento.**
 - Misión.
 - Visión.
 - Ventajas competitivas.

- **Cargo.**
 - Misión.
 - Visión.
 - Ventajas competitivas.

- **Objetivos.**
 - Objetivo.

- Mes.
- Status.
- Departamento.
- Indicador.
- %Cumplimiento.

- **Acta kaizen.**
 - Indicador.
 - Departamento.
 - Mes.
 - Fecha.
 - Causa.
 - Solución.
 - Reunión.

- **Palancas.**
 - Descripción.
 - Objetivo.
 - Origen.
 - Frecuencia.
 - Entregable.
 - Fecha creación.
 - Reunión.

- **Prioridades.**

- Descripción.
- Objetivo.
- Fecha Fin.
- Fecha creación.
- Resultado.
- %Cumplimiento.
- Estado prioridad.
- Reunión.

2.3.4.10. Tablero de control (DashBoard).

La herramienta más importante dentro de todo el proceso de seguimiento de la estrategia, es el DashBoard o tablero de control, el cual permite evaluar el desempeño de todos los objetivos de RP3® por medio de los indicadores de gestión, desglosando cada indicador por cada mes del año, y proporcionando una semaforización para el entendimiento y evaluación gráfica de cada indicador.

- **Criterios.**

- Departamento.
- Indicador.
- Unidad.
- Responsable.

- Mes.
- Status.
- Valor cumplimiento.
- %Cumplimiento.
- Valor meta.
- % Meta.

- **Grafica de seguimiento.**

Es un gráfico estadístico en el cual se grafica la evolución del objetivo a lo largo de cada uno de los meses del año.

- Mes.
- Valor cumplimiento.
- Valor excepcional.
- Valor meta.
- Valor aceptable.
- % Cumplimiento.
- % Excepcional.
- % Meta.
- % Aceptable.

- **Información de indicador.**

- Indicador.
- Departamento.

- Métrica.

- **Objetivos departamentales.**
 - Departamento.
 - Objetivo.
 - Responsable.
 - Fecha límite.
 - Perspectiva.

- **Palancas.**
 - Consulta de palancas del objetivo.
 - Mantenimiento palancas del objetivo.

- **Prioridades.**
 - Consulta de prioridades del objetivo.
 - Mantenimiento prioridades del objetivo.

- **Resumen personal del responsable del objetivo.**
 - Administración de reuniones.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

3. Metodología.

3.1. Metodología de Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica es un enfoque orientador de la acción organizacional, que busca el logro de la finalidad y los objetivos que son diseñados para un período determinado.

Se expondrán a continuación los pasos contenidos en la metodología de planificación estratégica.

- Formular objetivos generales y específicos.
- Análisis F.O.D.A.: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Formular estrategias.
- Plantear actividades.
- Definir responsables.
- Lugar.
- Tiempo.
- Recursos.
- Ejecutar las actividades.
- Evaluar.

- **Formular objetivos generales y específicos.**

Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

- **Análisis F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

Este paso es clave en la planificación estratégica porque permite conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentamos y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas.

- **Formular estrategias.**

Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, teniendo en vista los objetivos planteados inicialmente. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

- **Plantear actividades.**

Se realiza una lista de actividades para poner en marcha las estrategias y obtener los objetivos. Hay que tener en cuenta el orden cronológico ya que, algunas acciones dependen del resultado de las anteriores. También se debe ser cuidadoso con la administración de los recursos.

- **Definir responsables.**

Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una; cuando la planificación es grupal, se pueden dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.

- **Lugar.**

Es importante delimitar dónde se realizará cada actividad. Esto nos ayudará a tener claro donde nos movemos y para qué específicamente planificamos esa actividad en ese lugar.

- **Tiempo.**

El tiempo es una variable fundamental, no sólo en una planificación sino en toda nuestra vida, por lo que debemos aprender a controlarla y manejarla para obtener los mejores resultados en el menor tiempo. No olvide que el tiempo es dinero.

A cada actividad se le deberá asignar un tiempo, un día, una fecha.

- **Recursos.**

Luego de fijada la actividad, se deberá pensar qué recursos serán necesarios para llevarla adelante. Los recursos podrán ser humanos, físicos, tecnológicos, etc. Será necesario, además, contar con ellos con anticipación para tener seguridad de que dicha actividad será una realidad.

- **Ejecutar las actividades.**

Es llevar a la práctica todo lo programado. Esto le da sentido a todos los pasos que antes realizamos y asegura una buena puesta en práctica. Si se cumple con los requisitos de esta planificación se comprobará que ésta trasciende el papel donde se escribió y logra transformaciones en nuestro trabajo.

- **Evaluar.**

La evaluación es un proceso de medición que ayuda a contestar preguntas como ¿Qué se está haciendo?, ¿Qué se hizo? , ¿Qué se podrá hacer? Generalmente se cree que la evaluación es lo último, cuando lo hecho, hecho está. Pero no es así, o por lo menos no debería serlo. Debe ser un proceso constante que acompañe y que ayude a la reflexión sobre lo que se está haciendo. Esto permitirá cambiar sobre la marcha cuando se ve que algo no anda bien.

Según los autores Kasuga I. y Franco L (2007). Los resultados de una evaluación siempre enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron. Si no se finaliza con una buena evaluación, se perderá gran parte del beneficio de haber planificado ya se pierde la oportunidad de aprender de lo hecho. (p. 165)

3.2. Metodología de desarrollo.

Se aplicará la metodología del *Ciclo de vida clásico del desarrollo de sistemas*, debido que esta, se destaca por la rapidez en los procesos del desarrollo de software, puesto que faculta a los desarrolladores con experiencia responder a las cambiantes necesidades de los clientes, incluso a finales del ciclo de vida, donde tanto los analistas, diseñadores y usuarios juegan papeles importantes para desarrollar la solución.

Un beneficio de esta metodología es que brinda un mejor soporte a un proyecto de software en cinco aspectos esenciales: la comunicación, la sencillez, la retroalimentación, el respeto y el coraje. Los programadores constantemente se comunican con sus clientes y entre ellos, manteniendo su diseño sencillo y limpio. Se recibe retroalimentación mediante pruebas del software desde el primer avance, aspirando que la entrega del sistema a los clientes se realice en el menor tiempo posible, aplicando los cambios y mejoras según las necesidades del cliente.

Finalmente esta metodología ofrece la ventaja a los programadores de ser capaces de responder con agilidad y seguridad a las cambiantes necesidades funcionales y de tecnología. Dentro de esta metodología se trabajará adecuadamente dentro de sus 6 fases:

La investigación preliminar.-

Conocer cuál es la necesidad, identificando el motivo del desarrollo de este proyecto de tesis.

Determinación de los requerimientos del sistema.-

Aspecto fundamental, en el que se analizarán a cabalidad los escenarios para comprender todas las facetas de la necesidad que se encuentra bajo estudio. Se realizarán levantamientos de información, y se asistirá a capacitaciones para conocer la temática y los procesos pudiendo así responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con que frecuencia se presenta?
- ¿Qué tan grande es el volumen de transacciones o decisiones?
- ¿Cuál es el grado de eficiencia con el que se efectúan las tareas?
- ¿Existe algún problema? ¿Qué tan serio es?
- ¿Cuál es la causa que lo origina?

Diseño del sistema.-

Con la información recopilada se generarán los detalles los cuales establecerán la forma en que el sistema cumplirá con los requerimientos obtenidos con el análisis previo.

Desarrollo de software.-

A partir de diseño previo se construirá una solución diseñados a la medida que cubran los requerimientos del solicitante, para esta construcción, se seleccionará las herramientas (posteriormente descritas) adecuadas que se ajusten a nuestros conocimientos y el tamaño del desarrollo.

Prueba del sistema.-

Se implementará la solución de manera experimental en un ambiente totalmente de prueba excluido del ambiente de producción, se definirán diferentes escenarios exigentes a los cuales el sistemas deberá enfrentar, finalmente se realizaran las debidas correcciones o sugerencias en el caso que las hubiese.

Implantación y evaluación.-

Una vez terminada las correcciones se realizará la presentación respectiva ante la respetada mesa Directiva, además de la implementación en la empresa RP3®, se entregará el manual de usuario presentado en este documento.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

4. Recursos.

Analizado minuciosamente el alcance del proyecto, el conocimiento y experiencia de cada uno de los integrantes y en comparación con la amplia gama de herramientas de software disponibles en el mercado, se ha llegado a un consenso en trabajar con la tecnología de Microsoft .NET como plataforma de trabajo y con la Base de datos SQL Server 2008, las cuales serán el soporte en el desarrollo del proyecto de tesis.

.NET es una herramienta de trabajo de Microsoft para crear una nueva plataforma de desarrollo de software con independencia de hardware y que permita un rápido desarrollo de aplicaciones de baja y alta complejidad, ofreciendo una manera ágil y económica, a la vez que segura y robusta, de desarrollar soluciones en escenarios exigentes, permitiendo una integración completa y un acceso más simple y universal a todo tipo de información desde cualquier tipo de dispositivo, además ofrece la ventaja LINQ de Microsoft, una serie de extensiones que permitirán a .NET acceder a funciones de consulta y transformación de colecciones de datos de forma integrada.

En conjunto con .NET se trabajará con el sistema de gestión de bases de datos relacionales (SGDB) de Microsoft SQL Server 2008 capaz de poner a disposición de muchos usuarios grandes cantidades de datos de manera simultánea, manejar gran cantidad de transacciones en paralelo, su alta seguridad, escalabilidad y estabilidad permiten un mejor control y mayor confianza.

A continuación se detalla los recursos a utilizar:

4.1. Software.

Para el desarrollo del sistema, se plantea utilizar los siguientes lenguajes y herramientas:

- Sistema Operativo Microsoft Windows (Sin licencia).
- Visual Studio .NET 2008 Professional Edition (Sin licencia).
- ASP .NET (C#), diseño web.
- SQL Server 2008 Express Edition. (Sin licencia).
- Visual Studio .NET 2005 Compact Framework 3.5 (Sin licencia).
- .NET Framework 3.5 SP1.
- Developer Express .NET (Sin licencia).
- Windows XP/Vista (Sin licencia).

Para la implementación de la aplicación:

- SQL Server Express Edition 2008 (Sin licencia).
- .NET Framework 3.5 y .NET Compact Framework 3.5 (Sin licencia).

Sistema operativo.

- Windows XP/Vista/7.

Lenguaje de programación.

El proyecto será realizado con tecnología web, la cual ofrecerá la facilidad de acceso a los usuarios en cualquier lugar, por medio del internet, para esto se utilizará las siguientes herramientas:

- **Visual Studio 2008.** Incluye la capacidad de crear proyectos para múltiples plataformas .NET, es decir, la 2.0, 3.0 y 3.5, desde el mismo entorno. Por tanto, no será necesario tener VS2005 instalado para generar ensamblados para .NET 2.0.

Para desarrollo en servidores han incluido nuevas plantillas para WCF y WF, y se han introducido mejoras interesantes en el primero, como el modelo de programación HTTP (sin SOAP) o serialización JSON.

Incluye la ventaja de LINQ, la que se trata de una de las grandes revoluciones que aportará este nuevo conjunto de herramientas. Language Integrated Query es un nuevo método de acceso a datos totalmente integrado en nuestro lenguaje habitual y de una forma muy independiente de la fuente de donde provengan (colecciones, XML, motores de bases de datos, etc.).

Para el desarrollo en cliente, VS2008 incluirá nuevas plantillas de proyectos, así como un diseñador para WPF integrado con soporte para la comunicación WPF-WinForms. También se ha añadido el soporte para

Firefox de la tecnología ClickOnce y XBAP (XAML Browser Applications).

Entre las novedades para ASP.NET, Visual Studio, ofrece el nuevo framework, ya incluirán ASP.NET AJAX de serie, así como 3 nuevos controles (ListView, DataPager y LinqDataSource). Además, el IDE ha sido muy mejorado e incluye soporte para intellisense y depuración de Java scripts, también para ASP.NET 2.0, y un nuevo diseñador que permite anidar páginas maestras.

4.2. Base de Datos

- **Base de datos SQL server 2008.**

En esta versión de SQL SERVER ofrece mejoras en la creación de reflejo de la base de datos. La creación de reflejo de la base de datos permite la creación de servidores en espera activa que proporcionan una compatibilidad para la conmutación por error rápida, sin que se produzca ninguna pérdida de datos derivada de las transacciones confirmadas.

Entre las mejoras de escalabilidad y de rendimiento en Database Engine (Motor de base de datos) se incluyen las estadísticas e índices filtrados, las nuevas sugerencias de consulta y tabla, y las nuevas características de rendimiento y procesamiento de consultas.

Entre las mejoras de seguridad en Database Engine (Motor de base de datos) se incluyen las nuevas funciones de cifrado, el cifrado de datos transparente y las características de administración de claves extensible, y una clarificación de los algoritmos DES.

4.3. Complementos

- **Devexpress 10.1.5.**

Es una herramienta la cual ayuda a los ingenieros de software ante las actuales exigencias de los usuarios en lo que se refiere a soluciones rápidas, la presión para ofrecer más servicios con mayor calidad en menos tiempo y funcionalidad, aumentando la productividad mientras se elimina el tedio.

Mejora la experiencia del desarrollador mediante la aceleración de la productividad del equipo de desarrolladores y a través de un conjunto integrado de tecnologías. Es un entorno de desarrollo liviano pensado para la utilización y aprendizaje, está formado por un conjunto de herramientas y utilidades para la creación de aplicaciones con Visual Studio. .NET sigue ofreciendo las ventajas de productividad del Entorno de Desarrollo Integrado (IDE) a la vez que introduce cambios con la intención de mejorarlo.

Es una tecnología la cual ayuda a construir de la manera más eficiente, un software complejo con una gran claridad, incrementando la productividad del ingeniero de software y crear impresionantes aplicaciones para Windows y para entornos Web en el tiempo más corto posible.

- **LINQ EN .NET:** LINQ de Microsoft son una serie de extensiones que permitirán a .NET (C# y Visual Basic) acceder a funciones de consulta y transformación de colecciones de datos de forma integrada.

Lo interesante del proyecto es que permite acceder de modo uniforme a bases de datos, ficheros XML y colecciones .NET.

Las consultas integradas en los lenguajes .NET definen un conjunto de operadores de consulta estándar de propósito general que hacen posible que las operaciones de recorrido, filtro y proyección sean expresadas de una manera directa pero declarativa en cualquier lenguaje de programación. Los operadores de consulta estándar permiten aplicar las consultas a cualquier fuente de información basada en IEnumerable.

LINQ permite que terceros fabricantes aumenten el conjunto de operadores de consulta estándar, añadiendo los operadores de dominio específico que sean apropiados para el dominio o la tecnología de destino. Más importante aún es que terceros fabricantes también pueden reemplazar los operadores de consulta estándar con sus propias

implementaciones que ofrezcan servicios adicionales como la evaluación remota, traducción de consultas, optimización, etc. Al adherirse a los convenios del patrón LINQ, tales implementaciones gozarán de la misma integración en los lenguajes y soporte de herramientas que los operadores de consulta estándar.

La extensibilidad de la arquitectura de consultas es aprovechada por el propio proyecto LINQ para ofrecer implementaciones que operan sobre datos XML y SQL. Los operadores de consulta sobre XML (X.Linq) utilizan una facilidad de XML en memoria interna eficiente y fácil de usar para ofrecer funcionalidad XPath/XQuery dentro del lenguaje de programación huésped.

Los operadores de consulta sobre datos relacionales (D.Linq) se apoyan en la integración de definiciones de esquemas basadas en SQL en el sistema de tipos del CLR. Esta integración ofrece un fuerte control de tipos sobre los datos relacionales, a la vez que mantiene la potencia expresiva del modelo relacional y el rendimiento de la evaluación de las consultas directamente en el almacén de datos subyacente.

4.4. Hardware

En lo que respecta a los equipos necesarios para el desarrollo de la aplicación, se utilizarán recursos propios de cada integrante de la presente tesis, es decir 2 laptops y un desktop, los cuales se mencionan al final de este documento con mayor detalle.

Para la utilización de la aplicación por parte de los usuarios se utilizarán recursos de RP3®:

- **Características mínimas para el servidor.**

Componente	Requisito
Procesador	Tipo de procesador: <ul style="list-style-type: none">• Procesador compatible con Intel Xeon o superior. Velocidad de procesador: <ul style="list-style-type: none">• Mínimo: 1,8 GHz.• Recomendado: 2,0 GHz o más.
Sistema operativo	Windows XP Professional. Windows Server 2003. Windows Vista Ultimate. Windows Vista Enterprise. Windows Vista Business.

	<p>Windows Server 2008.</p> <p>Windows Small Business Server 2008²</p> <p>Windows 7.</p>
Memoria	<p>RAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo: 4GB. • Recomendado: 4 GB o más. • Máximo: máximo del sistema operativo

Tabla 2: Características mínimas para el servidor

Elaborado por: Los Autores

- **Características mínimas para los Usuarios.**

Componente	Requisito
Procesador	<p>Tipo de procesador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesador compatible con Intel Dual Core o superior <p>Velocidad de procesador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo: 1,9 GHz • Recomendado: 2,0 GHz o más
Sistema	Windows XP Professional

operativo	<p>Windows Server 2003</p> <p>Windows Vista Ultimate</p> <p>Windows Vista Enterprise</p> <p>Windows Vista Business</p> <p>Windows Server 2008</p> <p>Windows Small Business Server 2008²</p> <p>Windows 7</p>
Memoria	<p>RAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo: 2 GB • Recomendado: 2 GB o más • Máximo: máximo del sistema operativo

Tabla 3 : Características mínimas para los usuarios

Elaborado por: Los Autores

Para el desarrollo de la aplicación se utilizarán recursos propios:

- **Notebook Toshiba Satellite m30x** (Pamela Piedrahita máquina Propia):
 - Memoria de 2 gb.
 - Procesador 1.2 GHz.
 - Disco de 250 gb.
- **Notebook Toshiba Satellite L305** (Jorge Fernández máquina Propia):
 - Memoria de 3 GB.
 - Procesador 2.0 GHz.

- Disco de 320 gb.
- **Notebook Hp Pavillon Entretienment PC** (Juan José Guzhñay máquina Propia):
 - Memoria de 2 gb.
 - Procesador 2.0 GHz.
 - Disco de 320 gb.
- **Telmex 512 Kbps Proveedor de Internet.**

4.5. Recurso Humano.

- Pamela Piedrahita, integrante de la tesis.
- Juan Guzhñay, integrante de la tesis.
- Jorge Fernández, integrante de la tesis.

4.6. Viabilidad Económica.

Recurso	Unidades	Costo Unitario	Costo Final
SQL Server 2008	1	\$570.00	\$570.00
Visual Studio .NET 2008	1	\$471.98	\$471.98
Planificación	1	\$4,900.00	\$4,900.00
Programación	2	\$5,600.00	\$11,200.00
Sitio web Anual	1	\$30.00	\$30.00
Gastos Varios	1	\$300.00	\$300.00
TOTAL			\$17,471.98

Tabla 4 : Viabilidad Económica del Proyecto

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

5. Cronograma de Trabajo.

A continuación se detalla el cronograma de actividades a realizar para llevar a cabo del proyecto.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	Sistema de Seguimiento Estrategico	136 días?	lun 22/02/10	lun 30/08/10		
2	Levantamiento de Informacion	15 días?	lun 22/02/10	vie 12/03/10		
3	Investigacion del Tema	4 días	lun 22/02/10	jue 25/02/10		JG,JF,PP
4	Revison de Avances con Director de Tesis	1 día?	vie 26/02/10	vie 26/02/10 3		JG,JF,PP
5	Recopilacion de Datos	6 días	lun 01/03/10	lun 08/03/10 4		PP
6	Unificacion de Datos	2 días	mar 09/03/10	mié 10/03/10 5		JF
7	Revison de Informacion Recopilda	1 día?	jue 11/03/10	jue 11/03/10 6		JG,JF,PP
8	Revison de Avances con Director de Tesis	1 día?	vie 12/03/10	vie 12/03/10 7		JG,JF,PP
9	Analisis	9 días?	lun 15/03/10	jue 25/03/10 2		
10	Analisis de Informacion	4 días	lun 15/03/10	jue 18/03/10		JG,JF
11	Definicion de Opciones	4 días?	vie 19/03/10	mié 24/03/10 10		PP
12	Revison de Avances con Director de Tesis	1 día?	jue 25/03/10	jue 25/03/10 11		JG,JF,PP
13	Diseno	14 días?	vie 26/03/10	mié 14/04/10 9		
14	Modelo Entidad Relacion	1 día?	vie 26/03/10	vie 26/03/10		JG
15	Definicion de Arquitectura	3 días?	lun 29/03/10	mié 31/03/10 14		JF
16	Revison de Avances con Director de Tesis	1 día?	jue 01/04/10	jue 01/04/10 15		JG,JF,PP
17	Definicion de Especificacion Funcionales	3 días?	vie 02/04/10	mar 06/04/10 16		PP
18	Diseno de Opciones	3 días?	mié 07/04/10	vie 09/04/10 17		JG
19	Definiciones para Reutilizacion de Funcionalidades	1 día?	lun 12/04/10	lun 12/04/10 18		JF
20	Diseno de Flujo del Sistema	1 día?	mar 13/04/10	mar 13/04/10 19		PP
21	Revison de Avances con Director de Tesis	1 día?	mié 14/04/10	mié 14/04/10 20		JG,JF,PP
22	Desarrollo	66 días?	jue 15/04/10	jue 15/07/10 13		
23	Instalacion de Herramientas de Desarrollo	1 día?	jue 15/04/10	jue 15/04/10		JG,JF
24	Configuracion de Herramientas de Desarrollo	1 día?	vie 16/04/10	vie 16/04/10 23		PP
25	Desarrollo de Base de Datos	8 días?	lun 19/04/10	mié 28/04/10 24		
26	Creacion de Tablas	3 días?	lun 19/04/10	mié 21/04/10		JG
27	Definicion de Relaciones	4 días	jue 22/04/10	mar 27/04/10 26		JG
28	Revison de Avances con Director de Tesis	1 día?	mié 28/04/10	mié 28/04/10 27		JG,JF,PP
29	Desarrollo de Aplicativo	56 días?	jue 29/04/10	jue 15/07/10 25		

Proyecto: Cronograma Tesis Fecha: mar 21/09/10	Tareas críticas		Hito		Tarea manual	
	División crítica		Progreso del resumen		Sólo duración	
	Progreso de tarea crítica		Resumen		Informe de resumen manual	
	Tarea		Resumen del proyecto		Resumen manual	
	División		Tareas externas		Sólo el comienzo	
	Progreso de tarea		Hito externo		Sólo fin	

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
30	Características	9 días?	jue 29/04/10	mar 11/05/10		
31	Indicadores	1 día?	jue 29/04/10	jue 29/04/10		
34	Departamento	1 día?	vie 30/04/10	vie 30/04/10	31	
37	Cargos	1 día?	lun 03/05/10	lun 03/05/10	34	
40	Empleados	1 día?	mar 04/05/10	mar 04/05/10	37	
43	Asignación de Indicadores	1 día?	mié 05/05/10	mié 05/05/10	40	
44	Estados de Prioridad	1 día?	jue 06/05/10	jue 06/05/10	43	
47	Frecuencias	1 día?	vie 07/05/10	vie 07/05/10	44	
50	Escenario	2 días?	lun 10/05/10	mar 11/05/10	47	
54	Seguimiento	11 días?	mié 12/05/10	mié 26/05/10	30	
55	Objetivos Empresariales	2 días?	mié 12/05/10	jue 13/05/10		
58	Objetivos Departamentales	2 días?	vie 14/05/10	lun 17/05/10	55	
61	Alineación Estrategica	2 días	mar 18/05/10	mié 19/05/10	58	JF
62	Metas de Objetivos	2 días?	jue 20/05/10	vie 21/05/10	61	JG
63	Registro de Cumplimientos	3 días?	lun 24/05/10	mié 26/05/10	62	PP
64	Revisión de Avances con Director de Tesis	1 día?	mié 12/05/10	mié 12/05/10		JG,JF,PP
65	Actividades	36 días?	jue 27/05/10	jue 15/07/10	54	
94	Elaboracion de Planificacion Empresa	38 días?	jue 15/04/10	lun 07/06/10	13	
95	Elaboracion de Mision	1 día?	jue 15/04/10	jue 15/04/10		
96	Elaboracion de Vision	1 día?	vie 16/04/10	vie 16/04/10	95	
97	Definicion de Cargos	2 días	lun 19/04/10	mar 20/04/10	96	
98	Definicion de Departamentos	2 días	mié 21/04/10	jue 22/04/10	97	
99	Definicion de Responsables	2 días	vie 23/04/10	lun 26/04/10	98	
100	Definicion de Objetivos	15 días	mar 27/04/10	lun 17/05/10	99	
101	Definicion de Indicadores	15 días	mar 18/05/10	lun 07/06/10	100	
102	Pruebas	5 días?	vie 16/07/10	jue 22/07/10	22	
103	Pruebas de Consultas	1 día	vie 16/07/10	vie 16/07/10		JF,JG
104	Pruebas de Mantenimientos	1 día	lun 19/07/10	lun 19/07/10	103	JF,PP
105	Pruebas de Planificacion	1 día	mar 20/07/10	mar 20/07/10	104	PP

Proyecto: Cronograma Tesis Fecha: mar 21/09/10	Tareas críticas		Hito		Tarea manual	
	División crítica		Progreso del resumen		Sólo duración	
	Progreso de tarea crítica		Resumen		Informe de resumen manual	
	Tarea		Resumen del proyecto		Resumen manual	
	División		Tareas externas		Sólo el comienzo	
	Progreso de tarea		Hito externo		Sólo fin	
	Línea de base		Tarea inactiva		Fecha límite	

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
106	Pruebas de Actividades	1 día?	mié 21/07/10	mié 21/07/10	105	PP
107	Presentación Aplicación Director de Tesis	1 día?	jue 22/07/10	jue 22/07/10	106	JG,JF,PP
108	Elaboración de Piloto	14 días?	vie 23/07/10	mié 11/08/10	102	
109	Ingreso de Departamentos	1 día?	vie 23/07/10	vie 23/07/10		
110	Ingreso de Cargos	1 día?	lun 26/07/10	lun 26/07/10	109	
111	Ingreso de Indicadores	1 día?	mar 27/07/10	mar 27/07/10	110	
112	Ingreso de Responsables	1 día?	mié 28/07/10	mié 28/07/10	111	
113	Ingreso de Objetivos	2 días	jue 29/07/10	vie 30/07/10	112	
114	Ingreso de Resultados de Indicadores	8 días	lun 02/08/10	mié 11/08/10	113	
115	Documentación	8 días?	jue 12/08/10	lun 23/08/10	114	
116	Manual Usuario	1 día	jue 12/08/10	jue 12/08/10		PP
117	Manual Técnico	1 día	vie 13/08/10	vie 13/08/10	116	JG
118	Documento de Tesis	4 días	lun 16/08/10	jue 19/08/10	117	JF,JG,PP
119	Elaboración de CDs de Fuentes y Documentos	1 día?	vie 20/08/10	vie 20/08/10	118	JF,JG,PP
120	Revisión de Avances con Director de Tesis	1 día?	lun 23/08/10	lun 23/08/10	119	JF,JG,PP
121	Presentación	5 días?	mar 24/08/10	lun 30/08/10	115	
122	Presentación Aplicación Director de Tesis	1 día?	mar 24/08/10	mar 24/08/10		
123	Ajustes Finales	3 días	mié 25/08/10	vie 27/08/10	122	JF,JG,PP
124	Sustentación de Tesis	1 día?	lun 30/08/10	lun 30/08/10	123	JF,JG,PP

Proyecto: Cronograma Tesis Fecha: mar 21/09/10	Tareas críticas		Hito		Tarea manual	
	División crítica		Progreso del resumen		Sólo duración	
	Progreso de tarea crítica		Resumen		Informe de resumen manual	
	Tarea		Resumen del proyecto		Resumen manual	
	División		Tareas externas		Sólo el comienzo	
	Progreso de tarea		Hito externo		Sólo fin	

CONCLUSIONES.

La metodología del Balanced Scorecard (BSC), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para el desarrollo efectivo del sistema de gestión y medición estratégica presentado.

El objetivo principal de este proyecto de tesis, es el de apoyar a RP3® Retail software en la elaboración de su planificación estratégica según su misión y visión, adicionalmente, brindar un seguimiento continuo mediante la implementación del Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico.

Se lograron las siguientes mejoras en la organización luego de la implementación:

En la Planificación:

- En conjunto con los jefes de área se definió la planificación estratégica, en la que se restructuró el Foda, el organigrama, los perfiles de cargo, la infraestructura tecnológica, ect.
- Se estableció los objetivos por empleado, departamento y empresa.
- Se identificó los indicadores mas relevantes para cada área, y su alineación respectiva con un objetivo gerencial a alcanzar.
- Se definieron los procesos mas críticos, para su mayor control.

- Contribuir en la participación y colaboración de cada miembro de la compañía.

En el sistema:

- Presentar la información de una forma comunicativa, por medio de tablas, gráficos ect, para su fácil asimilación.
- Recopilar y presentar la información de forma eficiente en cuanto costos y tiempo.
- Permitir la toma de desiciones gerenciales, ya que por medio del tablero de control se puede visualizar que objetivos no se estan cumpliendo y que medidas de contingencia se puede realizar para su logro efectivo.
- Lograr que la estrategia sea un proceso diario, continuo y agradable
- Intregar la información proveniente de distintos sistemas.
- Permitir acceder la información requerida desde cualquier lugar, debido a que el sistema es web.

El sistema presentado, ha permitido a la empresa RP3®, aplicar esta metodología y obtener información mas detallada sobre sus procesos, tales como la calidad en el desarrollo del software, cumplimiento en documentación, atención de requerimientos, ect. , para su mejora continua, y asi ofrecer un servicio de calidad que garantice el crecimiento de la organización.

RECOMENDACIONES.

- Para una implementación exitosa del sistema presentado, es necesario que exista un compromiso adquirido por parte de los integrantes de la organización, en especial de los altos mandos, los cuales serán encargados de exigir y difundir el cumplimiento de la metodología en los subordinados.
- Planteamos la importancia de que se integre un comité que guíe el proceso del Balanced ScoreCard, sin embargo, en la realidad encontramos que los miembros del equipo ejecutivo se encuentran constantemente ocupados. Por esto muchas veces se conviene designar un consultor externo como líder del proyecto quien mantendrá involucrados a todos los participantes, además evaluará la confiabilidad y validez de la información ingresada.
- Establecer reuniones constantes con los jefes de área para evaluar avances en el cumplimiento de las metas establecidas.
- El Balanced ScoreCard es un método estratégico y debe estar correlacionado con los sistemas existentes de control de la empresa. Los presupuestos, reportes y sistemas de incentivos deben ser adaptados y ultimadamente integrados al sistema para la automatización y fácil mantenimiento.

- Hacer de la estrategia un proceso continuo en donde exista retroalimentación constante según los cambios que se den en el entorno, en el negocio, o a nivel estructural; proponiendo mejoras a los procesos y así solucionar problemas.
- Al establecer los indicadores debe ser lo más enfocado posible en los aspectos y condiciones críticos para el negocio y que los sistemas tradicionales de administración no reflejan con gran claridad. Es importante al establecer una medida definir cuál será el lenguaje utilizado para describirla de forma que todos los que la observen la interpreten de la misma forma.
- Se deben establecer metas realistas y alcanzables al mismo tiempo que sean lo suficientemente ambiciosas para motivar el desarrollo de la organización.
- Es importante que la información relacionada al sistema presentado sea comprendida por todos los de la organización, esto se puede lograr mediante manuales, intranet, y seminarios.
- Implementar normas de seguridad en la base de datos de la aplicación para que dicha información se mantenga confidencial y evitar así manipulación de la misma.
- Realizar respaldos de la base de datos de la aplicación para evitar posibles pérdidas de información.

BIBLIOGRAFÍA.

- Departamento de RRHH de Telefónica. (1998). “Modelo de Competencias”. Argentina: Edición interna, Telefónica de Argentina S.A.
- Duglas, M. G. (1994). "El lado humano de las Organizaciones". Editorial River Press.
- Kaplan, R. S. (1998). "El cuadro de Mando Integral". Editorial Gestion 2000.
- Maccoby, M. (1995). "Why Work?: Motivating the New Workforce". 2da Edición, Editorial River Press.
- Kasuga L- Franco L (2007). “Folleto de planeación estratégica calidad y excelencia”.

Seminarios y conferencias:

- XXII Congreso Internacional de Estrategia, “Estrategia para el logro de resultados transformadores”, dictado en el Hilton Colon, Guayaquil-Ecuador.
- Seminario de Planificación estratégica, dictado en la Cámara de Comercio, Guayaquil-Ecuador.

Referencias de Internet:

- Cuadro de Mando Integral y modelo EFQM: Algunas reflexiones. (2009). Recuperado el 1 de Mayo de 2010, de Valor Lider: <http://www.valor->

lider.net/

- Consultoría, BSC y planificación estratégica. (s.f.). Recuperado el 12 de junio de 2010, de Plan Estrategico: <http://www.plan-estrategico.com/empresa.html>
- Cuadro de mando integral, transformando la metodología en sistema. (s.f.). Recuperado el 5 de Julio de 2010, de e-visualreport: <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html>
- Estadísticas sobre la Industria del Software. (s.f.). Recuperado el 4 de Junio de 2010, de Asociacion Ecuatoriana de Software: <http://www.aesoft.com.ec/>
- Kaizen, G. (s.f.). Preguntas frecuentes para la implementación del BSC en la compañía. Recuperado el 1 de junio de 20120, de http://www.grupokaizen.com/qa/qa_bsc.php
- León, L. (s.f.). Métricas del software. Recuperado el 15 de Agosto de 2010, de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/loreknelamorena/mtricas-de-proceso-y-proyecto-de-software/>
- Zabiski, E. (s.f.). Metodología BSC. Recuperado el 20 de Julio de 2010, de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos17/metodologia-bsc/metodologia-bsc.shtml>

PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

ANEXO A.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

1. Resumen ejecutivo.

"Si no sabe hacia dónde nos dirigimos, ENTONCES cualquier camino es bueno."

(Duglas, 1994,p. 122).

En base a esta premisa, es sumamente importante el establecimiento de objetivos a corto y mediano plazo, más aun para una organización, la cual desea destacarse en un mercado tan competitivo como es el campo del desarrollo de software, cuya debilidad es la falta de planificación y organización en cuanto a métodos y cultura de procesos.

RP3® es una empresa ecuatoriana que tiene como actividad principal el desarrollo de soluciones tecnológicas de última generación, orientada al negocio de distribución y ventas de diferentes productos de tiendas departamentales o también llamado RETAIL, posee una gama de clientes tanto a nivel nacional como internacional. Se diferencia de la competencia por su innovación en el ofrecimiento de soluciones, ya que a más brindar al cliente un software, brindan una solución completa y sistematizada acompañada de una asesoría continua de expertos en el campo.

El Plan presentado a continuación es el resultado de una revisión y evaluación general de la organización, estableciendo estrategias y metas globales aprobadas por

el Gerente General, así como, la definición de la estructura organizacional, objetivos departamentales e indicadores de medición, los cuales posibilitan la evaluación periódica del funcionamiento de la empresa, siguiendo la metodología del Balanced ScoreCard; lo que permitirá mantener a RP3® a la vanguardia y con un paso delante de la competencia.

El objetivo que desea lograr como empresa RP3® es el de liderar en el sector de la tecnologías de información y asesoría Retail, ofreciendo un servicio y productos de calidad, hacer de RP3®, una empresa con tiempos óptimos de entrega, potencializando su profesionalismo, y manteniendo su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, logrando un mejoramiento continuo en el desarrollo de sus actividades.

El Plan indica dónde se encuentra RP3® y hacia dónde se dirige, permitiendo a los altos mandos tener el mismo enfoque y unidad de propósitos, con objetivos, políticas y estrategias claramente establecidos bajo un esquema de planeación estratégica para un período de 3 años.

2. Análisis de la situación actual.

2.1. Descripción de la empresa.

RP3® Retail Software fue creada en el año 1993, como empresa desarrolladora de software orientado a satisfacer necesidades del negocio Retail.

El negocio RETAIL es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Actualmente existen pocas empresas de desarrollo que brinden una solución a este tipo de negocios.

El grupo humano de RP3® además de poseer la experiencia en el desarrollo de aplicativos de última tecnología, tiene conocimiento de la industria de ventas al por menor y sus complejas operaciones entre las que se encuentran Merchandising, POS, crédito y otros, logrando así no solo ofrecer un software, sino una asesoría continua que permita la mejora de procesos a medianas y grandes compañías, aumentando así la rentabilidad y maximizando sus ganancias.

RP3® posee un catálogo de diferentes tipos de soluciones informáticas desde aplicativos de escritorio, web, hasta plataformas de inteligencia, sistemas ERP y analíticos utilizando la tecnología de desarrollo Microsoft, ya que es la tecnología más utilizada y conocida en el ámbito empresarial.

Cada negocio tiene requerimientos y necesidades específicas, es por ello que el software brindado se ajusta a las necesidades de los clientes. Se ofrece servicios por uso de una licencia ilimitada, que incluye: adaptación, mantenimiento, soporte de requerimientos, asesoría y capacitación permanente.

El posicionamiento de RP3® en el mercado a nivel de Latinoamérica se encuentra países como Ecuador, Venezuela, El Salvador, Perú, Panamá y Costa Rica. Entre los clientes que posee RP3® se encuentran: Graiman, Montclair, Hidrosa, Fertisa, Ferremundo, entre otros.

RP3® logra captar y mantener su cartera de clientes, por medio de estrategias de marketing y publicidad tales como la participación en eventos y ferias del sector organizadas en todos los países donde ha mantenido presencia, publicidad de sus productos mediante su portal web, fusiones y alianzas estratégicas con empresas del sector en Latinoamérica, entre otras.

Una de las debilidades que enfrenta como empresa RP3®, es la desorganización de sus áreas, y la falta de perfiles establecidos con responsabilidades a su cargo, puesto que la demanda de proyectos es mayor a los recursos humanos que actualmente posee la empresa y debe contratar personal continuamente para cumplir con los proyectos en ejecución.

La falta de un plan de proyectos en donde se defina procesos, metodologías, estándares de comunicación, y documentación en general; impide un mayor control en la ejecución de tareas, tiempos de desarrollo, implementación del sistema y manejo de recursos.

2.2. Análisis de la industria.

El software ha demostrado en el mundo ser un motor del crecimiento económico de los países, un inyector para el aumento de productividad y un generador plazas de trabajo.

El desarrollo de software es la industria de todas las industrias, su progreso impacta en la competitividad de la Banca, Municipios, Instituciones Educativas; es decir impacta en todas las actividades tanto privadas como gubernamentales.

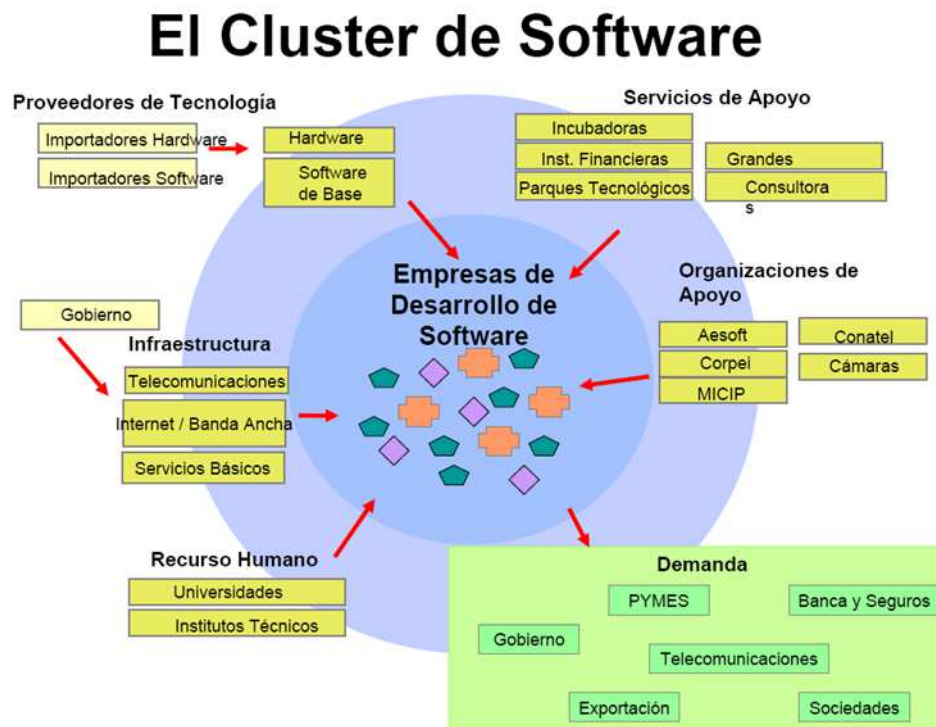


Figura 10 : Clúster de Software

Elaborado por: Los Autores

Fuente: AESOFT

El entorno que rodea el sector del desarrollo de software del Ecuador ha sufrido importantes cambios que hacen prever un trascendental salto cualitativo y cuantitativo de la industria a nivel nacional en el mediano plazo. Es así que el sector ha sido seleccionado como una de las áreas de desarrollo estratégico para la mejora económica del Ecuador, alrededor de lo cual se han llevado a cabo múltiples iniciativas que apalancarán en un futuro cercano a esta apuesta de país.

Asimismo, dentro de la planificación estratégica del sector de Software del Ecuador, se apunta a que en el año 2013 el sector sea uno de los grandes actores a nivel latinoamericano en el campo de las tecnologías de información y comunicaciones (Tics).

La Asociación Ecuatoriana de Software ha jugado un papel importante a lo largo de este proceso de desarrollo de la industria, creando un espacio de intercambio e interacción entre las empresas del sector, desde las mayores de ellas hasta las de menor tamaño; permitiendo así la realización de proyectos gremiales que han favorecido equitativamente a todas las organizaciones participantes. *“El software del Ecuador cuenta con un potencial exportador real demostrado en múltiples casos de éxito de la empresa privada que han sido reconocidos en los mercados internacionales”*. (Asociación Ecuatoriana de Software,s.f.)

La Industria del Software en Ecuador

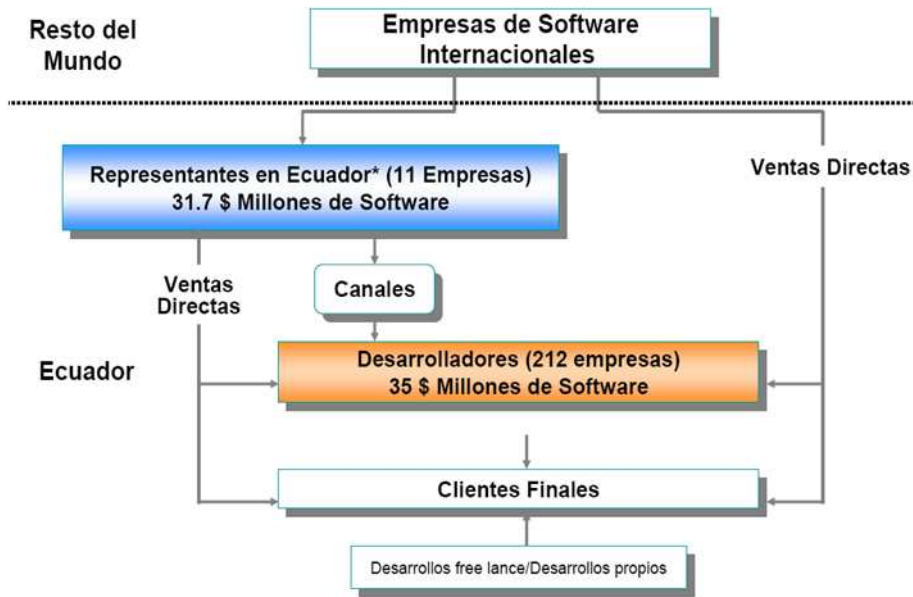


Figura 11 : Historia del software en el ecuador

Elaborado por: Los Autores

Fuente: AESOFT

La industria de software ecuatoriano posee alrededor de 223 empresas que emplean de manera directa y/o indirecta 7221 personas, facturando 62 millones de dólares en software, que equivalen el 0.35% del PIB, y el 2.1% de los ingresos no petroleros lo cual representó al fisco 21.6 millones de dólares.

Las exportaciones de software identificadas en el estudio realizado por el AESOFT alcanzan los USD 10.7 millones.

Un 30% de las empresas en la industria han prestado servicios al exterior que equivalen, en promedio, al 33% de las ventas totales. El destino principal de esas exportaciones es Latinoamérica, siendo Colombia, Venezuela y Bolivia los principales países que contratan estos servicios.

2.2.1. Antigüedad de empresas.

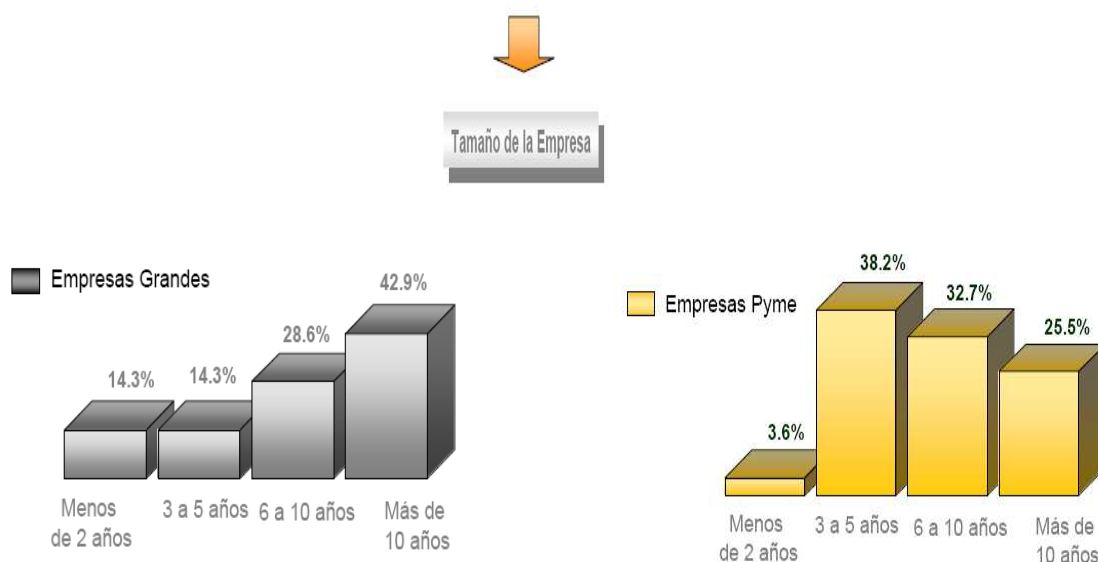


Figura 12 : Antigüedad de Empresas

Elaborado por: Los autores

Fuente: AESOFT

La ausencia o carencia de fuentes de financiamiento (41.8%), seguido por la falta de una política de estado para la industria del software (32.8%) y la falta de protección contra la piratería (32.8%), son los principales problemas que enfrenta la industria de desarrollo de software nacional.

La industria de software invierte en el talento humano del país, su desarrollo depende de la participación de todos los miembros del clúster incluyendo: empresa privada, universidades y GOBIERNO.

2.2.2. Negocio Retail en Latinoamérica.

Durante los últimos 15 años, el mercado Retail en todo Latinoamérica ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a factores como el crecimiento de la economía, el aumento en el consumo, el boom de las tarjetas de crédito y, sin duda, los avances de la tecnología. En la evolución que le sigue a la clásica caja registradora, el primer gran hito se produjo cuando el SII permitió el uso de la boleta en el punto de venta en 1988, a través del POS. El segundo gran paso fue la incorporación del código de barras, que permitió cambiar la dinámica de atención de público de las cadenas de supermercados y las tiendas departamentales. Lógicamente, los primeros en adoptar esas nuevas tecnologías fueron los grandes retailers.

Después del empuje del POS y del código de barras, el Retail comenzó a automatizar sus procesos de back office para controlar la gran cantidad de información que estaba recibiendo y manejar de manera más inteligente sus inventarios.

Por eso, en opinión de Alfredo Guardiola, Gerente General de JDA Software *"Hoy viene la segunda generación de cambios en el back office, en términos de incorporar soluciones que generen más valor agregado, perfeccionen todavía más la cadena de distribución, bajen los costos, administren mejor los precios y optimicen la planificación y reposición de productos. Asimismo,*

se proyecta un gran cambio a nivel de las tiendas, donde la atención al cliente se vuelve la piedra angular del negocio”.

Los requerimientos de las grandes tiendas y supermercados son cada vez más altos, ya que están insertos en una competencia cada día más feroz y eso los hace innovar y apostar siempre a incorporar nuevas tecnologías para mejorar y vender más.

Internet es otro canal que ha apoyado fuertemente el desarrollo del Retail, constituyéndose como un polo de crecimiento más de las grandes y pequeñas tiendas.

Además de RFID otras tecnologías importantes a desarrollarse en el mediano plazo son tendencias como .Net voz, uso intensivo de dispositivos PDAs e Internet y procesos de integración multicanal, que van a abrir fuertemente el mercado de las aplicaciones.

Asimismo, son relevantes las nuevas aplicaciones a nivel de datawarehouse, que permiten manejar grandes volúmenes de información y analizarla; junto con RFID, que entre otras cosas permitirá escanear un camión en cosa de segundos, y que tiene a la mayoría de los proveedores de tecnología estudiando todas las aplicaciones posibles para mejorar la rentabilidad del Retail y hacer que siga creciendo.

2.3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Factores Internos.

Fortalezas.

- Conocimiento y experiencia en la administración de negocios Retail.
- Equipo de trabajo integrado por profesionales con experiencia, comprometidos con el crecimiento de la empresa.
- Amplio portafolio de herramientas informáticas, plataformas de inteligencia y analíticos ERP.
- Prestigio Internacional en Macro empresas (consumo masivo).
- El Sistema posee una interfaz amigable para el cliente.
- Innovación constante, en el desarrollo de sistemas y renovación de sus funcionalidades.

- Facilidad de capacitación sobre funcionamiento del sistema y asesoría sobre las necesidades del cliente referente al negocio.

Debilidades.

- Ausencia de estándares para: infraestructura, acciones, procesos, codificación y metodologías de desarrollo.
- La falta de supervisión en la dirección de proyectos, impide un mayor control en la ejecución de tareas, tiempos de desarrollo, implementación del sistema y manejo de recursos.
- La falta de supervisión en la dirección de proyectos, impide un mayor control en la ejecución de tareas, tiempos de desarrollo, implementación del sistema y manejo de recursos.
- Existe mucha desorganización en la comunicación interna como grupo de trabajo y comunicación directa con el cliente.
- Excesiva flexibilidad con requerimientos de clientes, ocasionando el desarrollo de soluciones no viables y sin un correcto análisis previo.

- Falta de poder de negociación y manejo de un lenguaje claro, confiable y atractivo para el cliente en el caso de presentaciones de producto.
- Los sistemas no son parametrizables, lo cual obliga al desarrollo de un módulo nuevo, prolongando su tiempo de ejecución y aumento de personal de apoyo.

Factores Externos.

Oportunidades.

- Actualmente se ha registrado una expansión de empresas Retail en el mercado latinoamericano.
- La mayoría de empresas Retail en Latinoamérica, no cuentan con tecnologías y sistemas ERP, que les ayuden a administrar sus negocios.
- En el mercado Retail existen pocas empresas de desarrollo y soporte de software que ofrecen la diversidad de aplicaciones y sistemas.
- Fusiones y alianzas estratégicas con empresas del sector en Latinoamérica.

Amenazas.

- La competencia directa de empresas de software que tienen un gran prestigio a nivel internacional con productos debidamente estructurados.
- La competencia indirecta que ofrece aplicativos de paquete estándar, sin asesorías y a menor costo.
- Clientes inconformes, a causa de la falta de representantes fijos de la empresa en cada país donde opera RP3®, que ofrezcan respaldo directo, mayor credibilidad y confianza al cliente.
- Depender de terceros para el éxito del proyecto (Dpto. de Sistemas del cliente, proveedores de otras aplicaciones, problemas con sus comunicaciones, etc.).
- Los clientes de RP3® se conocen entre sí. La inconformidad en uno causa efecto dominó en los demás, mostrando una mala imagen de la empresa.
- Políticas cortoplacistas de los gobiernos.
- Reglamento tributario más exigente.

2.4. Análisis del sector.

Portafolio de productos y servicios.

Entre los productos que ofrece la compañía actualmente se encuentran: RP3®

Retail software.

- Merchandising.
- Punto de venta.
- Customer Relationship Managment.
- Crédito.
- Contabilidad y finanzas.
- Nómina.
- Activo fijo.
- Sistema de atención y reclamos.
- Administración de bodegas.
- Retail Business Intelligence.
- E commerce Web Site.

Servicios.

- Soporte técnico.
- Soporte capacitación.
- Entrenamiento.

2.5. Matriz BCG.



Figura 13: Matriz BCG

Elaborado por: Los Autores

Fuente: RP3®

2.6. Alianzas estratégicas.

El negocio de las soluciones Retail, requiere de alianzas, que permitan obtener la mayor información sobre el mercado, y las necesidades actuales, es por esto que RP3® se asoció con las siguientes empresas con el fin de conseguir prestigio y darse a conocer en el medio.

National Retail Federation: RP3® es miembro de la NRF “National Retail Federation”, que es la más grande



asociación de Retail en el mundo. La NRF tiene como misión proteger los intereses de la industria al por menor y ayudar a minoristas a alcanzar excelencia en todas las áreas de su negocio. Sus miembros abarcan todos los formatos y canales de la distribución de Retail. La NRF representa una industria con más de 1.6 millones de establecimientos al por menor de los E.E.U.U.

GraphOn: Por más de dos décadas, GraphOn ha sido un innovador y revelador de las soluciones de la tecnología



rentable, avanzada que ayudan a nuestros usos de acceso de los

Clientes de posiciones remotas. Las corporaciones y organizaciones principales en todo el mundo confían en GraphOn para sus inversiones en Windows, UNIX y usos del Linux. RP3® utiliza la tecnología GraphOn dentro de la empresa, en sus redes en el exterior y con nuestros clientes.

SYSROB S.A.: Empresa informática y consultora en:

Procesos de negocios (BPM), Organización y Métodos

(O&M), Inteligencia de Negocios (BI), Aprendizaje

Virtual (E-Learning) y Soluciones Web en: Publicidad por Internet (E-

Marketing) y Rastreo GPS en tiempo Real.

No se puede mostrar la imagen en este momento.

2.7. Competencia.

Entre la competencia que se enfrenta RP3®, se encuentran todas las empresas de

la industria del software en especial, las empresas focalizadas en el negocio

Retail como las siguientes:

				Ect.
---	---	---	---	-------------

Tabla 5 : Competencias de RP3®

Elaborado por: Los Autores

Fuente: RP3®

2.8. Posicionamiento en el mercado en los diferentes países en que opera RP3®.

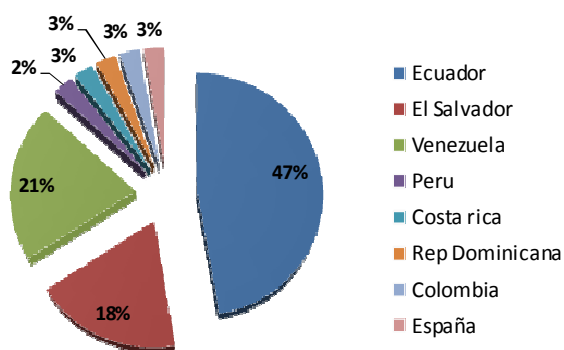


Figura 14 : Posicionamiento en el mercado

Elaborado por: Los Autores

Fuente: RP3®

Cientes.

RP3® posee una cartera de 38 clientes repartidos en diversas partes del mundo, entre los países donde obtiene una mayor acogida están Ecuador, El Salvador y Venezuela.

Ecuador:

- Alpitur.
- Grupo Open.
- Ecuadescuento.
- Hidrosa.
- Casa Tosi.
- Montclair.
- Banco territorial.
- El Ferretero.
- Graiman.
- Seguros Porvenir.
- Vanderbilt.
- Tugalt.
- Choez.

- Ferremundo.
- Moda Club.
- Pat primo.
- UrbaLand.
- BM tours Ecuadorian Aventures.
- Grupo Wong.

El Salvador:

- Radio Shack.
- La Curacao.
- Prisma Hogar.
- Tropigas.
- Prisma Moda.
- Siman.
- Mac Store.

Venezuela:

- Bebe crece.
- Compu Mall.
- Miyake.
- Ciudad Traki.
- Pat primo.
- Gina.
- Graffiti.
- Tecnoff.

Otros:

- La Gloria. (Costa Rica).
- Estilos. (Perú).
- Courts. (Rep. Dominicana).
- Moda Club (Colombia).
- Lefer transfer. (España).

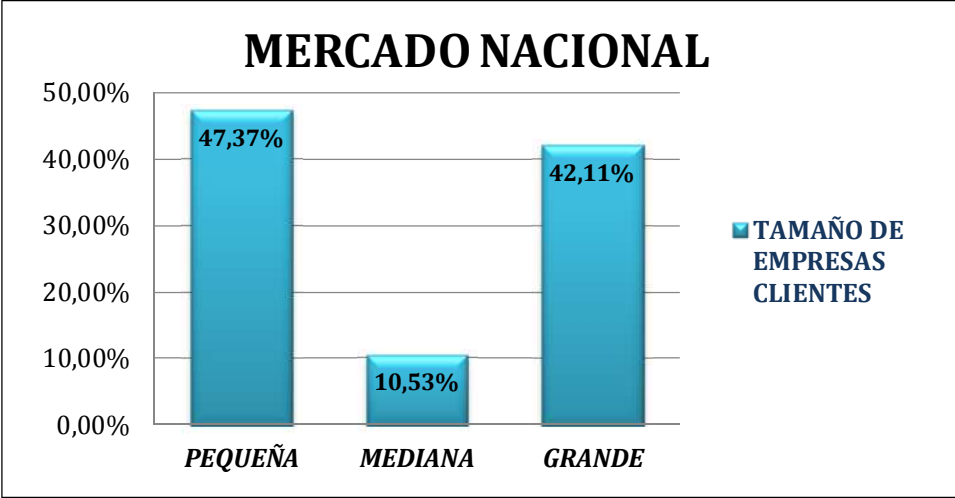


Figura 15 : Mercado Nacional

Elaborado por: Los Autores

Fuente: RP3



Figura 16 : Mercado Internacional

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: RP3

2.9. Ubicación actual.

RP3® actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, ciudadela Urdesa calle Acacias 1115 y Laureles.

2.10. Estructura organizacional.

La empresa está conformada por 35 empleados, en diferentes áreas, la mayoría del personal pertenece a la Dirección de Proyectos, ya que su actividad principal es el desarrollo de soluciones.

2.11. Organigrama actual.

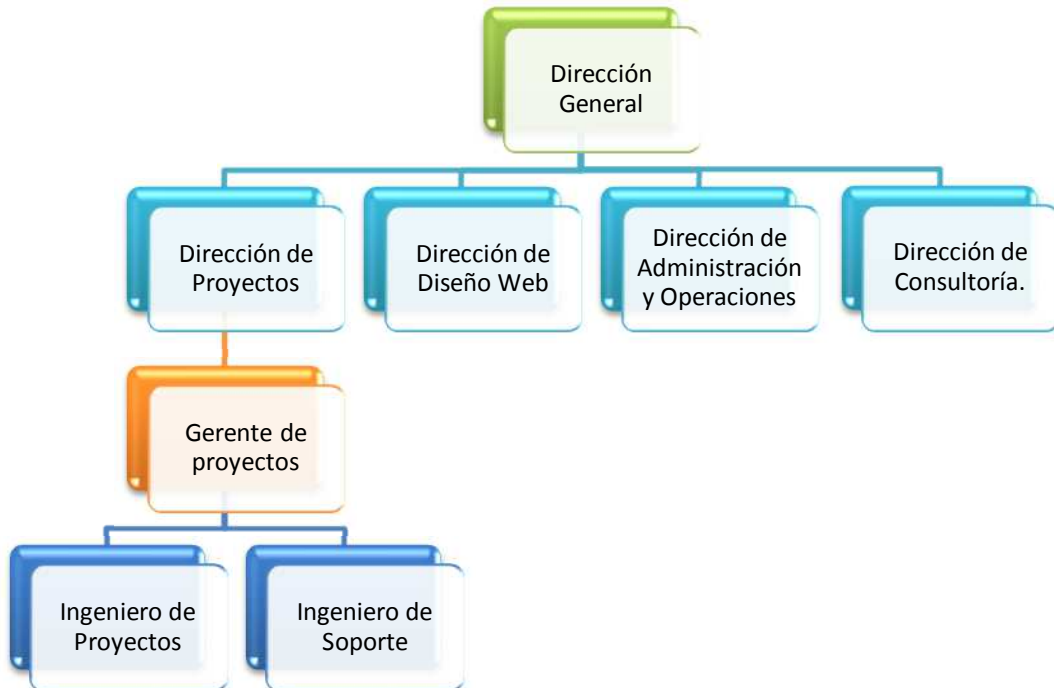


Figura 17 : Organigrama Actual

Elaborado por: Los Autores

Fuente: RP3®

Dirección General.-

Dirigir, planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades realizadas por las diferentes áreas de la empresa, para la toma de decisiones inteligente que garanticen el correcto desempeño de la organización dentro del marco de políticas, objetivos y presupuestos establecidos.

Dirección de Proyectos.-

Responsable de las gestiones MACRO de cada operación que se esté manejando con los clientes RP3®. Es responsable de los resultados totales de cada cliente, de cada Jefe de Proyecto y de cada operación necesaria en el proceso de implementación y permanente servicio a los clientes RP3®, así como de cada uno de los integrantes del equipo humano, su desempeño, desarrollo y bienestar.

Jefe de Proyecto.-

Responsable de las gestiones DETALLADAS y directamente del día a día con las operaciones de cliente RP3®.

El Jefe de Proyecto se reporta al Director de Proyectos y tiene la autoridad en la ejecución del proyecto, sus prioridades e implementación, constituyéndose en responsable total ante el Director de Proyectos por los resultados, desempeño del personal y de la satisfacción del cliente.

Ingeniero de Proyecto.-

Responsable de la implementación, desarrollo, documentación y aplicación de todos los detalles del proyecto – cliente RP3®.

El Ing. de Proyecto se reporta al Jefe de Proyecto y es responsable del cumplimiento de las tareas y reglas establecidas por RP3® y en cada proyecto en particular.

Ingeniero de Soporte.-

Responsable de apoyar al equipo del RP3® asignado en el cliente RP3® en tareas o requerimientos especializados, específicos y/o expertos.

El Ing. de Soporte durante su gestión se reportara al Jefe de Proyecto y es responsable del cumplimiento de las tareas y reglas establecidas por RP3® en cada proyecto en particular.

Dirección de Diseño web.-

Promocionar la imagen corporativa de la empresa, mediante técnicas de marketing y publicidad, incluyendo realización de planes estratégicos para incrementar y mantener la cartera de clientes de la empresa.

Dirección de Administración y operaciones.-

Coordinar las cargas administrativas de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.

Dirección de Consultoría.-

Coordinar, supervisar y dirigir el asesoramiento continuo a los clientes sobre el negocio Retail, detallando las características de cada producto, servicio y/o solución que ofrece la empresa, resaltando los beneficios, costos y requerimientos de cada uno de estos.

2.12. En los Avances tecnológicos.

Infraestructura tecnológica actual.

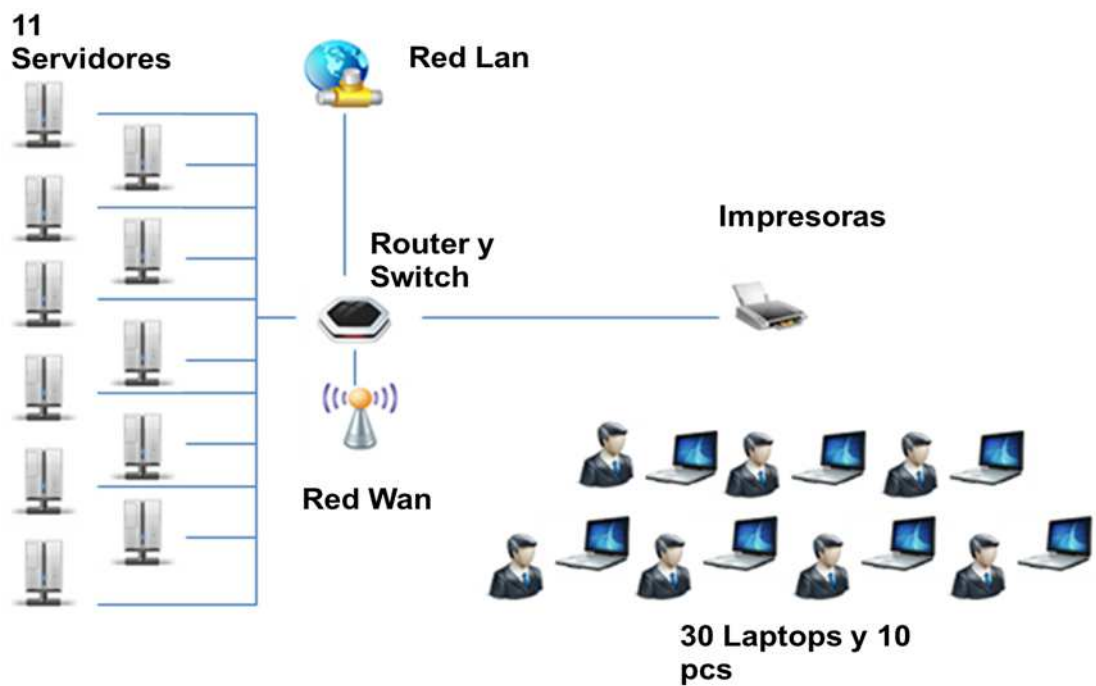


Figura 18 : Infraestructura Tecnológica Actual

Elaborado por: Los Autores

Fuente: RP3®

Actualmente RP3® utiliza tecnología HP y Microsoft.

Entre los equipos de hardware están:

- 11 Servidores HP.
- Access point DLINK.
- Router CISCO.
- Impresoras HP.
- 15 Laptops HP.
- 10 Pcs clon.

La red es en su mayoría es WAN, y se utiliza LAN, para las Pcs clones y servidores. Esta implementada en topología estrella.

La parte de software posee:

- Base de datos Sqlserver 2008.
- Visual studio .net 2005.
- Visual Basic 6.

2.13. Plataforma de Software RP3®.

La plataforma RP3® está estructurada por varios módulos, diseñados individualmente como herramientas integradas en una gran aplicación, cuyo

propósito es brindar una sola fuente de información integral de su empresa y clientes.

El sistema ofrece un gran alcance y optimiza los activos críticos de la empresa, al mismo tiempo se maneja muy ágil y preciso. Posee con una interfaz gráfica intuitiva y sumamente flexible, de manera que se adapta con gran facilidad a las necesidades del usuario.

Principales beneficios de invertir en RP3® y Microsoft.

RP3® y Microsoft Office permite a las organizaciones administrar y coordinar mejor a sus personas, proyectos y procesos. A través de herramientas familiares y de fácil integración con una amplia gama de programas de Microsoft Office System, RP3® promueve la participación para una mayor productividad con las herramientas de mayor conocimiento en el mundo. Los beneficios clave de RP3® incluyen:

1. Alineación de personas y proyectos con objetivos estratégicos.

Alcanzar sus objetivos de negocios a largo plazo en el futuro significa invertir hoy en las actividades de negocios correctas. Con RP3®, puede identificar, dar prioridad y elegir operaciones que soporten sus objetivos estratégicos y estén alineados a sus recursos.

2. Decisiones más rápidas e informadas.

RP3® proporciona visibilidad a su portafolio de trabajo para monitorear el desempeño, visualizar tendencias e identificar fallas de operación. Con estas capacidades, usted puede tomar decisiones informadas sobre cómo proceder con operaciones existentes, hacer negocios rentables y perseguir nuevas metas.

3. Mejoras continuas de procesos.

Las organizaciones están estandarizando rápidamente sus procesos para mejorar su eficiencia operacional y administrar más efectivamente la complejidad de sus operaciones. Con RP3®, usted puede implementar procesos consistentes, repetibles y refinarlos en mejores prácticas, obteniendo así bajos costos y mayor productividad.

4. Mayor satisfacción de clientes.

La gestión exitosa de operaciones es más que terminarlos a tiempo y dentro del presupuesto asignado. El proceso de entrega también debe satisfacer las expectativas del cliente. RP3® le permite crear planes que reflejen agendas reales, requerimientos de recursos y presupuestos, de manera que pueda establecer, comunicar y satisfacer hitos alcanzables para lograr mayor calidad y satisfacción de clientes.

5. Colaboración y coordinación cómoda.

Mientras que las organizaciones se vuelven más cultural y geográficamente diversas, la comunicación clara es vital para asegurarse que los equipos compartan metas comunes y trabajen juntos efectivamente. RP3® proporciona acceso Web a información vital de negocios, de manera que los equipos pueden compartir conocimiento, colaborar cómodamente para completar sus tareas y ajustar sus actividades a los rápidos cambios del negocio.

6. Equipos de trabajo potenciados.

Los negocios están dependiendo mayormente en miembros de equipos para tomar decisiones de alto impacto como parte de sus rutinas diarias. Con RP3®, la última información del negocio está rápidamente disponible y es transparente a todos los miembros del equipo, resultando en una más eficiente manera de administrar el tiempo y tomar decisiones.

7. Despliegue efectivo de recursos.

Muchas organizaciones luchan para desplegar sus recursos de una forma efectiva y evitar incrementos de sus costos y retrasos en sus operaciones. RP3® ayuda a implementar efectivamente los recursos de toda la organización, por lo tanto será posible colocar a la gente correcta en los operaciones prioritarias para un óptimo desempeño.

8. Conocimiento estratégico “Know How”.

Sin comprender cargas de trabajo y capacidades a largo plazo, las compañías pueden experimentar ciclos de contrataciones y despidos, resultando esto en la pérdida de conocimiento y alto costo en las curvas de aprendizaje de los empleados para la compañía. Proporcionando visibilidad del total del negocio, la capitalización del conocimiento con su información histórica y el almacenamiento sistemático de cada experiencia de trabajo, RP3® le ayuda a mantener sus objetivos de negocios a largo plazo.

9. Más de las inversiones tecnológicas existentes.

RP3® potencia las tecnologías que muchas organizaciones ya tienen, de manera que puede aprovechar al máximo sus inversiones existentes en entrenamiento e infraestructura, personalizando e integrando RP3® con su modelo de negocios, usted puede conseguir una vista comprensiva de las actividades de su organización para tomar mejores decisiones.

10. Un retorno sustancioso de su inversión.

El valor de cualquier inversión depende de qué tipos de mejoras se ganan y que tan rápido se implementan, permitiendo una productividad mayor de los empleados, ciclos de operación más rápidos, costos reducidos y mejoras en la administración del tiempo RP3® proporciona un retorno sustancioso y positivo de su inversión.

3. Plan estratégico propuesto.

3.1. Misión.

Proporcionar asesoramiento en el negocio Retail por medio de servicios de consultoría, implementación de soluciones y capacitación en el área de Tecnología de Información, para empresas privadas y públicas del mercado latinoamericano, utilizando herramientas de vanguardia con el fin de contribuir al desarrollo continuo de nuestros clientes.

3.2. Visión.

Ser la empresa líder en la provisión de soluciones de tecnología de Información y asesoría del negocio Retail en Ecuador y ubicarse entre las más destacadas a nivel latinoamericano, impulsando la competitividad y el desarrollo tecnológico en el ámbito empresarial y humano.

3.3. Valores.

Los profesionales de RP3® aportan valor a los servicios y relaciones guiados por la excelencia, trabajo en equipo y liderazgo en el suministro de software y consultoría Retail; con comportamientos que forman parte de la práctica profesional y que nos impulsan a alcanzar nuestras metas.

Excelencia.-Entregar lo que prometemos y agregar valor más allá de lo esperado.

Alcanzamos la excelencia a través de la Innovación, Aprendizaje y Agilidad.

Trabajo en equipo.-Las mejores soluciones surgen del trabajo conjunto con colegas y clientes. Un trabajo en equipo efectivo requiere relaciones, respeto y el compartir.

Liderazgo.-Liderazgo con los clientes, liderazgo con las personas y liderazgo en el pensamiento. El liderazgo requiere coraje, visión e integridad.



Figura 19 : Valores RP3

Elaborado por: Los autores

Fuente: RP3

3.4. Organigrama propuesto.

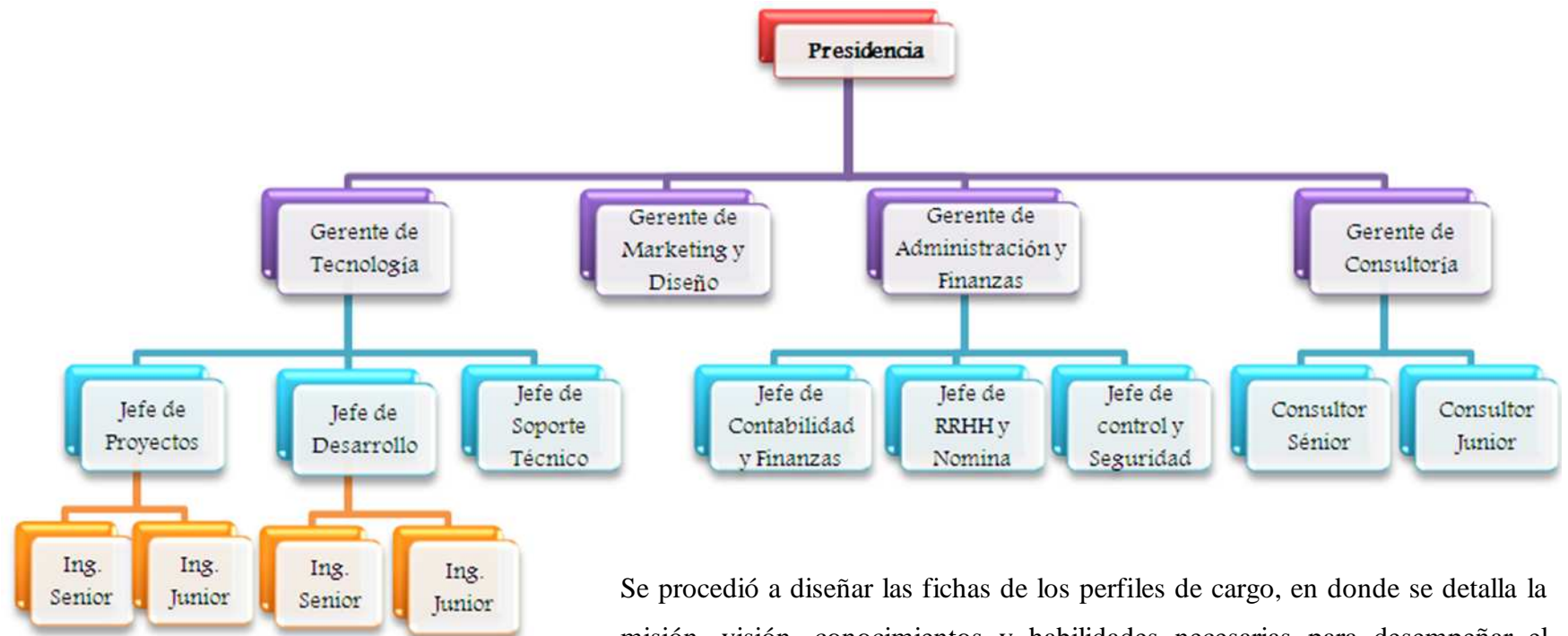


Figura 20 : Organigrama Propuesto

Elaborado por: Los Autores

Fuente: RP3

Se procedió a diseñar las fichas de los perfiles de cargo, en donde se detalla la misión, visión, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el cargo asignado. Los perfiles se adjuntarán como anexo al plan presentado.

3.5. Estrategias 2010

FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES).

- Generar visitas a las empresas de Retail donde no se ha llegado, mostrando los beneficios de los aplicativos desarrollados.
- Buscar nuevas alianzas o gremios en el desarrollo del Retail dentro del alcance nacional, para de esta manera identificar necesidades futuras, nuevas tecnologías y potencializar la imagen en el país.
- Mejoramiento e innovación de las soluciones ya desarrolladas, ofreciendo una interfaz gráfica más amigable, implementación de nuevas tecnologías, funciones, disminuir tiempos de procesamiento, etc. que retengan a los clientes actuales.

DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES).

- Para ingresar a un mercado más amplio y exigente el desarrollo de las aplicaciones deberá regirse por estándares de calidad en cada una de sus fases, logrando aplicaciones de fácil mantenimiento y adaptación para clientes venideros.

- Establecer parámetros de medición en el desempeño de los trabajadores en los proyectos en ejecución y por ejecutar para de esta forma tener un mejor control sobre sus actividades.
- Por medio de las alianzas estratégicas, potencializar el desenvolvimiento del personal en lo que respecta a negociación, con talleres, capacitaciones y exposiciones sobre los sistemas desarrollados y tendencias del mercado.

FA (FORTALEZAS - AMENAZAS).

- Fortalecer la presencia en el mercado, participando en eventos y ferias del sector que sean organizadas en los países donde se posee una sede activa.
- Armar paquetes promocionales de soluciones RP3® para nuevas PYMES.
- Realizar seguimiento constante a clientes, para determinar nuevas necesidades y requerimientos, además de evaluar la satisfacción con los productos y servicios ofrecidos.
- Aprovechar el aumento de la necesidad de mejora de los procesos de las entidades gubernamentales, para promocionar productos y servicios además de incrementar el prestigio de la compañía, al atender clientes de tal magnitud.

- Utilización de últimas tecnologías de comunicación como Skype, Teamviewer, videoconferencias, etc., que permitan la atención del cliente, cuando no sea posible presencialmente.
- Expandirse como compañía, abriendo sucursales en los países donde tienen mayor acogida, y contratar personal de esa localidad, o franquiciar la empresa, para lograr un mayor prestigio.

DA (DEBILIDADES - AMENAZAS).

- Mejorar la plataforma de desarrollo, con el fin lograr un mejor entendimiento del código fuente y facilitar el desarrollo de nuevas soluciones.
- Cumplir con las exigencias tributarias para evitar problemas legales que impidan el funcionamiento de la empresa.
- Implementar una óptima infraestructura tecnológica (centro computo) que permita asegurar la información de los clientes, y evitar inconformidad y desprestigio.
- Certificación de calidad, que permita la estandarización de procesos, procedimientos, indicadores, etc., que garanticen la mejora continua de los productos y servicios ofrecidos.

- Definir el alcance de RP3® en las negociaciones con los clientes, estableciendo límites en la implementación de la solución, como tiempos de prueba con los involucrados, cronogramas con tiempos de contingencia, especificaciones de hardware, etc.; que garanticen el profesionalismo de la empresa.
- Enfocarse en la etapa de análisis de la ingeniería de soluciones, para de este modo, asegurar que el producto final, sea el esperado por el cliente, y evitar reuniones, cambios y modificaciones no contempladas.

3.6. Objetivos estratégicos.

Objetivos empresariales.

- Mantener un índice de rentabilidad financiera no menor al 30%, el cual garantice el óptimo crecimiento continuo de la empresa.
- Alcanzar un 85% en los estándares de calidad, proporcionando soluciones y servicios de manera eficiente, eficaz y efectiva.
- Aumentar nuestras ventas en un 25%.
- Mantener la productividad y el rendimiento del grupo humano al 90% en la ejecución de sus funciones.

Objetivos departamentales.

División de Tecnología.

- Cumplir con 80% de estándares de calidad en todas las fases de ingeniería de software.
- Mejorar la plataforma de Tecnológica en un 60%.
- Cumplir el 100% los tiempos de entrega en el desarrollo de soluciones.

División de Diseño y Marketing.

- Cumplir con el 100% de las estrategias establecidas en el plan estratégico para potencializar la imagen corporativa de la empresa.
- Mantener e incrementar en un 20% la cartera de nuevos clientes de la empresa.

- Fortalecer las relaciones comerciales con los clientes, asegurando un 80% de satisfacción del cliente.

División de Consultoría.

- Lograr que el desarrollo e implementación de metodologías de procesos se cumplan en un 100% para garantizar la calidad y la eficacia de la organización.
- Asegurar un 80% de satisfacción del cliente en el asesoramiento a clientes.

División de Administración y Finanzas.

- Asegurar el 90% de la operatividad de la empresa.
- Supervisar que el cumplimiento de las políticas internas establecidas sea del 100%.
- Supervisar el uso óptimo de los recursos financieros, para el crecimiento de la compañía.
- Asegurar la capacitación interna (*ejecutivos nuevos RP3®*) se cumpla al 100%.

3.7. Objetivos estratégicos.



Figure 21: Mapa Estratégico
Elaborado por: Los Autores

Fuente: RP3

3.8. Políticas Generales.

Los manuales de políticas por los cuales actualmente se rige el grupo humano de RP3® son los siguientes:

- Código de conducta.
- Valores.
- Protocolo laboral y de convivencia.
- Imagen y vestimenta.
- Herramientas de trabajo.
- Horarios y puntualidad.
- Comunicación verbal y escrita.
- Penalidad.
- Seguridad Básica.

Entre las principales políticas de RP3® se encuentran:

- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético y profesional, siguiendo el código de conducta de RP3®, en donde se define, cómo debe ser el comportamiento y la forma de conducir los negocios en una amplia variedad de escenarios y situaciones.

- El personal de RP3®, debe estar vestido ejecutivamente con ropa formal, casual, colores sobrios, coordinado. Se permitirá en los fines de semana el uso de vestimenta CASUAL.
- Realizar todo trabajo con excelencia y según los valores de RP3®.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos. Cada uno de los clientes representa para RP3® un proyecto, cada proyecto participan Ingenieros Junior y Sénior. Todos los participantes deben reportar sus actividades semanalmente a su superior inmediato y este al cliente, siempre cumpliendo con el formato establecido.
- Los horarios de trabajo de RP3® son de lunes a viernes 09:00 horas a 18:00 horas con una hora para almorzar, entendiéndose que este horario es lo mínimo requerido para el óptimo cumplimiento de las actividades laborales. Así mismo entiéndase que por ser RP3® una compañía que ofrece sus servicios a empresas Retail tendremos en cuenta los cambios de uso horario en cada país y las reglas horarias de cada cliente.
- Las faltas, atrasos e impuntualidad son inaceptables, serán causa de amonestación verbal o escrita una vez, las residencias serán tomadas como falta de calidad profesional. Los permisos serán debidamente autorizados con un día de anticipación. En caso de ser por motivo de


salud o emergencia, se deberá comunicar telefónicamente a la respectiva Gerencia y presentar el certificado médico posteriormente.

- Las herramientas de trabajo que RP3® asigna a sus colaboradores son propiedad de la empresa y están bajo la responsabilidad total de las personas a cargo. Todo daño, deterioro anormal o pérdida del equipo será pagado por el responsable, pudiendo exigirse la restitución parcial o total del equipo. En caso de robo, será exento el 30% del valor y solo con los respaldos del incidente, denuncia policial, debidamente verificada.
- Las penalidades económicas son un recurso que se aplicara a los colaboradores sin distinción de rango, antigüedad, ni relación cuando estos a pesar de existir compromisos y las normas específicas o tacitas, hagan caso omiso y estén contribuyendo al desorden en cualquier sentido y al no cumplimiento de los objetivos de la empresa. La penalidad queda establecida en un monto fijo de \$30 dólares, los cuales serán donados a la fundación “HOGAR DE CRISTO”, que como institución benéfica se dedica a proveer vivienda a personas de pobreza extrema.

PERFILES

ANEXO B


PERFILES DE CARGO.

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.01
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
GERENTE GENERAL		
<i>Departamento : Presidencia.</i>		
<i>Nivel de Mando : Gerencial – Staff.</i>		
<i>Supervisado por :</i>		
<i>Supervisa a : Dirección Tecnología. Dirección Marketing y Diseño. Dirección de Consultoría. Dirección Administración y Finanzas.</i>		
MISIÓN:		
<i>Dirigir, planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades realizadas por las diferentes áreas de la empresa, para la toma de decisiones inteligente que garanticen el correcto desempeño de la organización dentro del marco de políticas, objetivos y presupuestos establecidos.</i>		
VISIÓN:		
<i>Garantizar el crecimiento de la empresa, por medio de la óptima toma de decisiones según los objetivos planteados a seguir.</i>		
RESPONSABILIDADES:		
a) <i>Definir, implementar y velar el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles relacionados con cada área y coordinar aquellos relacionados con el ámbito de sus funciones.</i>		
b) <i>Formula y ejecuta los planes y objetivos de la compañía.</i>		

- c) *Investigación constante del mercado y de tecnología, para identificar nuevas*
- d) *formas y elaborar planes de acción más eficientes, que eviten el retraso de la empresa con respecto a la competencia.*
- e) *Lograr ventajas competitivas para la empresa, en donde se refleje una mayor remuneración económica para seguir liderando en el mercado.*
- f) *Será responsable de minimizar costos, analizar oportunidades de crecimiento y mejorar los números de cada unidad.*
- g) *Estimula y ayuda a la presentación de ideas sobre productos y servicios nuevos, en conjunto de los miembros de la alta gerencia.*
- h) *Tendrá visión para la apertura de nuevas sucursales, desde identificar la zona, el local y supervisar su desarrollo de principio a fin.*
- i) *Dirige la preparación de los presupuestos de capital y operaciones de la compañía.*
- j) *En conjunto con el Gerente de Consultoría, ofrece asesoramiento del negocio Retail para concretar negociaciones grandes y complejas.*
- k) *Analiza las cargas de trabajo del personal bajo su dirección, establece los equilibrios necesarios en función a la demanda de requerimientos.*
- l) *Formaliza compromisos con apego a la capacidad y disponibilidad de su personal.*
- m) *En conjunto con Gerente de Tecnología, asigna los proyectos, en función de la importancia de servicio de cada sistema.*
- n) *Evalúa la funcionalidad de los métodos de trabajo establecidos; y regula las deficiencias detectadas.*
- o) *Se asegura que los métodos de trabajo establecidos, sean respetados y puestos en práctica.*
- p) *Establece mecanismos de medición que le permitan detectar a tiempo desviaciones en los calendarios de compromisos, para establecer correctivos oportunos.*
- q) *Evalúa en forma periódica el desempeño de los recursos humanos, y establece planes de incentivos para evitar rotación de personal.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO
FORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estudios de cuarto nivel completo; Administración de Empresas, Ing. Comercial, MBA.</i> • <i>Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, computación o informática.</i> • <i>Dominio del idioma inglés – 80%</i>
EXPERIENCIA
<p><i>Experiencia mínima de 4 años en el ámbito de Gerencias desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Experiencia en aplicaciones EPR.</i> • <i>Experiencia en lenguajes de programación, análisis y diseño.</i> • <i>Inteligencia de negocios BI.</i> • <i>CDM, NEGOCIO RETAIL.</i> • <i>Conocimiento de sistemas WMS, CRM, Sistema de créditos abiertos.</i> • <i>Consultoría.</i> • <i>Contabilidad.</i> • <i>Merchandising.</i> • <i>Administración de Recursos Humanos.</i> • <i>Marketing y ventas.</i> • <i>Negociación.</i> • <i>Presupuestación.</i>
APTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Decisión, energía, juicio,</i> • <i>Principios y ética,</i> • <i>Confidencial, toma de decisiones,</i> • <i>Poder de convencimiento, conocimiento de negocios, don de palabra, empatía,</i> • <i>Conocimiento del entorno, orientación al logro, tenacidad, toma de riesgo,</i> • <i>Análisis de problemas, aprendizaje, energía, juicio, objetivo, resolución, imparcial, asertivo, perceptivo, intuitivo,</i> • <i>Capacidad de negociación, escucha activa, trabajo en equipo/cooperación, gestión del conflicto, orientación al cliente,</i> • <i>Control directivo, emprendedor, liderazgo, planificación y organización, visión.</i>

<p>ELABORADO POR:</p> <p><i>Pamela Piedrahita</i> <i>Consultor Externo</i></p>	<p>REVISADOR POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN:</p> <p><i>15/05/2010</i></p>	<p>AUTORIZADO POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.02
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">GERENTE DE TECNOLOGÍA</p> <p style="text-align: center;"><i>Departamento : Tecnología</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Nivel de Mando : Gerencial – Staff.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Supervisado por : Presidencia.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Supervisa a : Jefe de Desarrollo. Jefe de Proyecto. Jefe de Soporte técnico.</i></p>			
MISIÓN: <p style="text-align: center;"><i>Contribuir a la mejora continua de la organización, mediante el desarrollo de soluciones orientadas al negocio del Retail, suministrando una infraestructura de información completa y a la vanguardia de las necesidades actuales de los clientes.</i></p>			
VISIÓN: <p style="text-align: center;"><i>Supervisar el desarrollo e implementación de soluciones de tecnología de información, optimizando tiempos de entrega, y cumpliendo estándares de calidad exigidos por los clientes, lo cual garantice la excelencia de la compañía.</i></p>			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> <i>a) Establece el plan maestro para investigación de mercado con miras a adquirir el hardware y software con más ventajas para satisfacer los requerimientos de información planteados.</i> <i>b) Determina el plan de negociación con los diferentes clientes.</i> <i>c) Determina el plan presupuestal para la adquisición de hardware y software.</i> <i>d) Administración de proyectos de software externos e internos y recursos.</i> <i>e) En conjunto con el Gerente de Consultoría, determina el plan presupuestal</i> 			

para los planes de capacitación y contratación de asesores externos.

- f) Supervisa que el hardware y software contratados estén disponibles según lo planeado.*
- g) Realiza estudios periódicos del costo-beneficio de las inversiones.*
- h) Lleva a cabo las negociaciones de adquisición de hardware y software.*
- i) Supervisa que el desarrollo tecnológico de la compañía se apegue a una estandarización de hardware y software.*
- j) Administra la asignación de trabajos para el personal a su cargo.*
- k) Prepara informes de compromisos adquiridos, avances, logros presupuestales, requerimientos y cualquier dato de importancia para el Gerente General.*
- l) Incentivar la innovación tecnológica, con el fin de garantizar, en términos de oportunidad, calidad y estándares, el adecuado desarrollo y mantenimiento de sistemas.*
- m) Garantizar el cumplimiento de los objetivos de proyectos, logrando la satisfacción del cliente, verificando así que el trabajo solicitado sea completado con calidad dentro del presupuesto y tiempo establecido.*
- n) Supervisar el análisis, diseño, desarrollo, e implementación de los sistemas diseñados de acuerdo a los estándares establecidos.*
- o) Supervisa que la investigación tecnológica garantice que el desarrollo de aplicaciones se realizada de manera eficaz y eficiente.*
- p) En conjunto con el equipo de proyectos, precisa objetivos, alcances, normas y políticas que regirán cada sistema.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de cuarto nivel completo; CERTIFICACION MICROSOFT*
- *Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, computación o informática.*
- *Dominio del idioma inglés – 80%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 años en el ámbito de Gerencias desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Manejo de Bases de Datos relacionales: SQL server,*
- *Experiencia en aplicaciones EPR utilizando Visual Basic 6, .NET, C#NET*
- *Inteligencia de negocios BI.*
- *CDM, ERP, negocio retail.*
- *Microsoft Project.*
- *Presupuestación*
- *Consultoría.*
- *Marketing y ventas.*
- *Contabilidad.*
- *Administración de Recursos Humanos.*

APTITUDES

- *Resolución de problemas,*
- *Facilidad de comunicación,*
- *Dominio negocio retail*
- *Compromiso con la organización.*
- *Decisión, energía, motivación*
- *Conocimiento del entorno, innovador, orientación al logro, tenacidad.*
- *Análisis de problemas, aprendizaje, integridad, juicio, objetivo,*
- *Capacidad de negociación, escucha activa, trabajo en equipo/cooperación, gestión del conflicto, orientación al cliente,*
- *Control directivo, emprendedor, liderazgo, planificación y organización, visión.*

ELABORADO POR:

*Pamela Piedrahita
Consultor Externo*

REVISADOR POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

FECHA DE ELABORACIÓN:

15/05/201

AUTORIZADO POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*



FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

Código: FT.03

Edición: 1

Fecha:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GERENTE DE DISEÑO Y MARKETING

Departamento : *Diseño y Marketing*

Nivel de Mando : *Gerencial – Staff*

Supervisado por : *Gerente General*

Supervisa a :

MISIÓN:

Es responsable de promocionar la imagen corporativa de la empresa, mediante técnicas de marketing y publicidad, incluyendo realización de planes estratégicos para incrementar y mantener la cartera de clientes de la empresa.

VISIÓN:

Garantizar el cumplimiento de la visión de la empresa y el mejoramiento continuo de esta.

RESPONSABILIDADES:

- a) Encargado de impulsar la imagen corporativa de la empresa.*
- b) Creación y mantenimiento de planes estratégicos.*
- c) Realizar las investigaciones de mercado que se consideren necesarias tanto para elaborar el plan estratégico anual de marketing como para cualquier otro requerimiento*
- d) Programar visitas guiadas para el mercado objetivo de los servicios y productos que ofrece la empresa.*

- e) *Marketing directo para clientes y publicación de noticias.*
- f) *Creación de presupuestos de proyectos corporativos.*
- g) *Apoyo y organización de presentaciones al cliente sobre los productos que ofrece la empresa.*
- h) *Buscar fuentes de financiamiento con proveedores para el apoyo en la elaboración de material promocional.*
- i) *Apoyar en la promoción de los eventos que la empresa crea conveniente realizar.*
- j) *Realizar los análisis necesarios sobre la competencia.*
- k) *Proponer convenios y alianzas con instituciones relevantes al mercado objetivo para fomentar la prestación de servicios y productos.*
- l) *Diseñar los artículos promocionales de Merchandising que sea conveniente.*
- m) *Diseñar todo el material impreso promocional necesario.*
- n) *Trabaja estrechamente con el cliente y los consultores para asegurar que las necesidades creativas y gráficas del cliente sean satisfechas.*
- o) *Diseño constante de recursos publicitarios en medios digitales e impresos.*
- p) *Elaboración del diseño web y multimedia.*
- q) *Administración de portales web de la empresa y sus clientes.*
- r) *Organización de ferias y eventos, diseño y supervisión para la creación de stands, displays y recursos generales.*
- s) *Apoyo en la elaboración de contratos y cronogramas de trabajo para el grupo humano.*
- t) *Otras funciones que se le puedan encomendar.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de tercer nivel completos; especializados en Diseño Grafico y Multimedia, con conocimiento en marketing y ventas.*
- *Dominio del idioma inglés – 80%*

EXPERIENCIA


Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de Gerente de Diseño desempeñando funciones similares en empresas pequeñas, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Marketing y ventas.*
- *Plataforma de diseño gráfico:*
 - *Adobe Illustrator*
 - *Adobe Photoshop*
 - *Adobe Indesign*
 - *Macromedia Flash*
 - *Final Cut pro*
 - *Quark Express*
 - *Dream Weaver.*
- *Administración de recursos.*
- *Presupuestación.*
- *Diseño multimedia*

APTITUDES

- *Capacidad de liderazgo,*
- *Innovación, creatividad,*
- *Compromiso y motivación,*
- *Aprendizaje continuo,*
- *Capacidad de negociación,*
- *Cooperación activa, iniciativa, empatía,*
- *Perseverancia, buen orador,*
- *Trabajo minucioso y bajo estándares,*
- *Análisis de problemas, aprendizaje, energía, independencia, integridad, juicio,*
- *Asumir desafíos, capacidad de organización, visión,*
- *Facilidad de comunicación y redacción de informes,*
- *Ser proactivo, motivación,*
- *resolución de problemas,*
- *Mejoramiento continuo.*

<p>ELABORADO POR:</p> <p><i>Pamela Piedrahita</i> <i>Consultor Externo</i></p>	<p>REVISADOR POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN:</p> <p><i>15/05/201</i></p>	<p>AUTORIZADO POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.04
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</p> <p style="text-align: center;"><i>Departamento : Administración y Finanzas</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Nivel de Mando : Gerencial – Staff</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Supervisado por : Gerente General</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Supervisa a : Jefe de RRHH y nómina.</i> <i>Jefe de Control y Seguridad.</i> <i>Jefe de contabilidad y Finanzas</i></p>		
MISIÓN: <p><i>Contribuye conjuntamente con el Gerente General en la planeación, organización, dirección y control de los servicios administrativos; sugiriendo las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.</i></p>		
VISIÓN: <p><i>Supervisar el correcto cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos, además de garantizar la armonía y cooperación en el grupo de trabajo.</i></p>		
RESPONSABILIDADES: <p><i>a) Optimiza los recursos humanos, técnicos y materiales por medio del uso de técnicas administrativas sin perder de vista los lineamientos establecidos por la administración central.</i></p> <p><i>b) Responsable del manejo de caja chica asignada a su servicio.</i></p> <p><i>c) Atención a personal que necesite tratar asuntos del departamento.</i></p>		

- d) *Elaboración de oficios y memorandos.*
- e) *Realizar los pedidos de suministros de oficina para uso necesario.*
- f) *Apoyo en la elaboración de informes mensuales, trimestrales y anuales de actividades.*
- g) *Atención e información vía telefónica, Recibo y envío de faxes.*
- h) *Recepción y distribución de correspondencia*
- i) *Verificar que la contratación de adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles, la prestación de servicios de cualquier naturaleza, se realicen con estricto apego a lo dispuesto por la Administración.*
- j) *Clasificar y archivar la documentación de acuerdo a los criterios y forma establecida.*
- k) *Administración de agenda y reuniones.*
- l) *Informar sobre las últimas noticias ocurridas en la empresa según sean de su incumbencia.*
- m) *Supervisa que el horario del personal establecido se cumpla a cabalidad, tomando las asistencias necesarias.*
- n) *Asistencia al jefe directo en trámites o asuntos que se le encomienden.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de tercer nivel completo o en últimos niveles; especializado en Secretariado Ejecutivo, Ingeniero Comercial, o Carreras afines.*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de Secretaria de Gerencia desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Contabilidad.*
- *Administración de Recursos Humanos.*
- *Marketing y ventas.*
- *Presupuestación.*
- *Conocimientos y manejo de PC en paquetes de Office (Word, Power Point, Excel).*

APTITUDES

- *Decisión, energía, juicio.*
- *Principios y Ética*
- *Confidencial*
- *Iniciativa.*
- *Empatía, Rapidez, trabajo bajo presión*
- *Orientación al logro, tenacidad, toma de riesgo.*
- *Análisis de problemas*
- *Capacidad de negociación, escucha activa, trabajo en equipo/cooperación*
- *gestión del conflicto, orientación al cliente.*
- *Planificación y organización, visión.*

ELABORADO POR:

*Pamela Piedrahita
Consultor Externo*

REVISADOR POR:


*Elaboro Ruillon
Gerente General*

FECHA DE ELABORACIÓN:

15/05/2010

AUTORIZADO POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.05
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">GERENTE DE CONSULTORÍA</p> <p style="text-align: center;"><i>Departamento : Consultoría</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Nivel de Mando : Gerencial-Staff</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Supervisado por : Gerente General</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Supervisa a : Consultor Junior</i> <i>Consultor Senior</i></p>		
MISIÓN: <p><i>Coordina, supervisa y dirige el asesoramiento continuo a los clientes, detallando las características de cada producto, servicio y/o solución que ofrece la empresa, resaltando los beneficios, costos y requerimientos de cada uno de estos.</i></p>		
VISIÓN: <p><i>Brindar una asesoría de mayor calidad y acorde a las necesidades actuales de los clientes, además de brindar una retroalimentación continua, hacia el departamento de Tecnología.</i></p>		
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> <i>a) En conjunto con el cliente, analiza los requerimientos específicos de información solicitados.</i> <i>b) Supervisa periódicamente la calidad, orden y seguridad del trabajo de cada área.</i> <i>c) Desarrollar estrategias comerciales mediante la implementación de planes de prospección.</i> 		

- d) Analiza si el nivel técnico del personal de cada área, en su conjunto, es suficiente para lograr trabajos de calidad, congruentes con la magnitud de sus funciones y responsabilidades. En su caso, determina acciones por emprender.*
- e) Control y seguimiento de operaciones comerciales de clientes.*
- f) Determina si los requerimientos de información pueden ser satisfechos por la implementación de algún sistema que brinde la empresa, e indica cómo adaptarlo para la metodología del cliente.*
- g) Participar como expositor en foros especializados mediante el desarrollo de ponencias de actualidad a fin de posicionar la firma y desarrollar oportunidades de negocio.*
- h) Canaliza problemas de los clientes.*
- i) Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio con los clientes existentes y potenciales de la firma.*
- j) En conjunto con el Jefe de Proyectos, define la metodología que el cliente deberá seguir para el manejo óptimo del sistema y determina las posibilidades de alcance para lograr la autorización.*
- k) Establece en conjunto con el cliente, el plan estratégico para el inicio y desarrollo del proyecto.*
- l) Asigna los proyectos al personal a su cargo.*
- m) Evalúa la funcionalidad de los métodos de trabajo establecidos, regula las deficiencias detectadas.*

- n) *Observa que los procedimientos establecidos conduzcan a trabajos con calidad suficiente y que permitan labores de mantenimiento seguras y bajo control.*
- o) *Establece mecanismos de medición que le permiten detectar a tiempo desviaciones en los calendarios de compromisos. a fin de establecer correctivos oportunos.*
- p) *Elabora informes de compromisos adquiridos, avances, logros, requerimientos y cualquier dato de importancia para el director de automatización.*
- q) *Participa en seminarios técnicos de documentación. para conocer nuevos equipos y paquetes disponibles que ofrezcan a los clientes más ventajas operativas y de información.*
- r) *Control y seguimiento de operaciones comerciales de clientes.*
- s) *Ayuda a gestión logística y técnica de operaciones y clientes.*
- t) *Asesoría y control de Merchandising.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de cuarto nivel, o especialización: Auditoría y consultoría.*
- *Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, Computación o Informática, o carreras afines, cursos de negociación y ventas.*
- *Dominio del idioma inglés – 90%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 6 años en el ámbito Consultor desempeñando funciones similares en empresas pequeñas, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Marketing y ventas.*
- *Base de datos relacionales, preferible la línea de Microsoft.*
- *Inteligencia de negocios BI.*
- *Merchandising*
- *CDM, negocio Retail.*
- *Conocimiento de sistemas WMS, CRM, Sistema de créditos abiertos.*
- *Marketing y ventas*
- *Organización y métodos.*
- *Consultoría.*

APTITUDES

- *Buen orador,*
- *Analítico,*
- *Compromiso y motivación,*
- *Poder de convencimiento, juicio,*
- *Buena reputación comercial,*
- *Alto nivel de comunicación,*
- *Altamente organizada y motivado,*
- *Excelentes relaciones interpersonales,*
- *Aprendizaje continuo,*
- *Cooperación activa,*
- *Iniciativa,*
- *Empatía,*
- *Investigación continúa,*
- *Perseverancia,*

ELABORADO POR:

*Pamela Piedrahita
Consultor Externo*

REVISADOR POR:


*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

FECHA DE ELABORACIÓN:

15/05/2010

AUTORIZADO POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.06
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">JEFE DE PROYECTOS</p> <p><i>Departamento : Tecnología.</i></p> <p><i>Nivel de Mando : Gerencial – Staff.</i></p> <p><i>Supervisado por : Gerente Tecnología.</i></p> <p><i>Supervisa a : Ingeniero Junior e Ingeniero Senior</i></p>		
MISIÓN: <p><i>Es responsable de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, logrando la satisfacción del cliente, verificando así que el trabajo solicitado sea completado con calidad dentro del presupuesto y tiempo establecido.</i></p>		
VISIÓN: <p><i>Garantizar el profesionalismo del equipo de desarrollo en el cumplimiento de los proyectos</i></p>		
RESPONSABILIDADES: <p><i>a) Administración de proyectos externos y recursos.</i></p> <p><i>b) Analiza los objetivos, alcances, normas y políticas que regirán al sistema, a fin de establecer las bases para el diseño y arquitectura a implementar.</i></p> <p><i>c) Asesoría a clientes en procesos y negocios Retail.</i></p> <p><i>d) Training en aplicaciones ERP.</i></p>		

- e) *Capacitación a los Ingenieros Senior y junior, de los proyectos actualmente existentes, así como los proyectos nuevos a implementar.*
- f) *Soporte a usuario en módulos Merchandising, POS, CRM, etc.*
- g) *Vigila que las actividades establecidas en el plan maestro sean cubiertas cabalmente.*
- h) *Supervisión del desarrollo e implementación de aplicaciones.*
- i) *Verifica la disponibilidad de recursos técnicos y humanos, para estructurar un plan maestro de actividades que garanticen la correcta consecución del mismo.*
- j) *Delega proyectos a los Ingenieros Senior y junior y analiza el plan maestro estableciendo fechas de compromiso.*
- k) *Presentación a clientes de los productos que ofrece la empresa, estableciendo las responsabilidades mutuas para el desarrollo de cada sistema*
- l) *Reuniones gerenciales en donde se definen el detalle para el inicio del diseño del sistema.*
- m) *Verifica que el desarrollo de todo sistema se apege a la metodología detallada establecida para tal fin.*
- n) *Administra el control de actividades y calendarios de proyecto, para vislumbrar desviaciones y detectar causas y opciones de solución.*
- o) *Lleva informes de avances para mantener informado al Jefe de Desarrollo de sistemas.*
- p) *Coordina juntas con los usuarios directivos, para precisar los resultados de cada sistema.*
- q) *Lleva a cabo presentaciones de avance hacia los usuarios directivos, para lograr congruencia de actividades durante el desarrollo del sistema.*
- r) *Supervisa y autoriza el control de cambios a los sistemas bajo su responsabilidad.*
- s) *Periódicamente coordina juntas con los usuarios para percatarse de que los*

resultados que éstos reciben, satisfacen los requerimientos de información, tanto en oportunidad como en calidad.

- t) *Participa en seminarios técnicos que le permitan conocer la evolución de los recursos de cómputo, para que los diseños se apeguen a los métodos modernos.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de cuarto nivel completo; CERTIFICACIÓN MICROSOFT.*
- *Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, computación o informática.*
- *Dominio del idioma inglés – 70%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de Gerencias desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Manejo de Bases de Datos relacionales: SQL server.*
- *Experiencia en aplicaciones EPR utilizando Visual Basic 6, .NET, C#NET.*
- *Aspx.net.*
- *Developer express.*
- *Inteligencia de negocios BI.*
- *CDM, ERP, negocio Retail.*
- *Microsoft Project.*
- *Presupuestación.*
- *Consultoría.*
- *Marketing y ventas.*
- *Contabilidad.*
- *Administración de Recursos Humanos.*

APTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resolución de problemas,</i> • <i>Facilidad de comunicación,</i> • <i>Dominio negocio Retail</i> • <i>Compromiso con la organización.</i> • <i>Capacidad de llegar al cliente transmitiendo seguridad y confianza.</i> • <i>Decisión, energía, motivación,</i> • <i>Conocimiento del entorno, innovador, orientación al logro, tenacidad.</i> • <i>Análisis de problemas, aprendizaje, integridad, juicio, objetivo, perceptivo, confidencial,</i> • <i>Capacidad de negociación, escucha activa, trabajo en equipo/cooperación, gestión del conflicto, orientación al cliente, extrovertido,</i> • <i>Control directivo, emprendedor, liderazgo, planificación y organización, visión,</i> • <i>Habilidad para redacción de informes.</i> 	
ELABORADO POR: <i>Pamela Piedrahita</i> <i>Consultor Externo</i>	REVISADOR POR: <i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i>
FECHA DE ELABORACIÓN: <i>15/05/2010</i>	AUTORIZADO POR: <i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i>



FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

Código:	FT.07
Edición:	1
Fecha:	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

JEFE DE DESARROLLO DE SISTEMAS

Departamento : Tecnología

Nivel de Mando : Gerencial – Staff

Supervisado por : Gerente Tecnología.

Supervisa a : Ingeniero Junior e Ingeniero Senior

MISIÓN:

Impulsar nuevas ideas en el proceso de desarrollo para facilitar el crecimiento interno de la empresa, así como incentivar la innovación tecnológica, con el fin de garantizar, en términos de oportunidad, calidad y estándares, el adecuado desarrollo y mantenimiento de sistemas.

VISIÓN:

Garantizar el profesionalismo del equipo de desarrollo en el cumplimiento de los proyectos

RESPONSABILIDADES:

- a) Administración de proyectos internos y recursos.*
- b) Supervisar el Análisis, diseño, desarrollo, e implementación de los sistemas diseñados de acuerdo a los estándares establecidos.*
- c) Capacitación a los ingenieros Senior y junior, de los proyectos actualmente existentes, así como los proyectos nuevos a desarrollar.*

- d) *Se asegura que los métodos de trabajo establecidos, sean respetados y puestos en práctica.*
- e) *Formaliza compromisos con apego a la capacidad y disponibilidad de su personal*
- f) *Definición de patrones y estándares, desarrollo de framework y librerías, establecimiento de plataforma tecnológica.*
- g) *Investigación tecnológica, para identificar nuevas formas y mejores prácticas que beneficien el desarrollo de aplicaciones de manera eficaz.*
- h) *En conjunto con el equipo de proyectos, precisa objetivos, alcances, normas y políticas que regirán cada sistema.*
- i) *Participa en la planeación para que los requerimientos de hardware y software que estarán involucrados en el desarrollo de los sistemas, se encuentren disponibles en las fechas en que serán utilizados*
- j) *Analiza las cargas de trabajo del personal bajo su dirección, establece los equilibrios necesarios en función de los requerimientos de cada sistema..*
- k) *Participa en el desarrollo de metodologías de trabajo ex profeso, para su área de acción.*
- l) *Evalúa la funcionalidad de los métodos de trabajo establecidos; y regula las deficiencias detectadas.*
- m) *Observa que los procedimientos establecidos conduzcan a trabajos con la calidad suficiente, y que permitan labores de mantenimiento seguras y bajo control.*
- n) *Lleva registro sistemático de fallas en sistemas puestos en producción, y las*

analiza para determinar las causas y acciones por emprender.

- o) Evalúa en forma periódica el desempeño de los recursos humanos, y establece planes de incentivos para evitar rotación de personal.*
- p) Informa de compromisos adquiridos, avances, logros, requerimientos y cualquier dato de importancia para el director de automatización.*
- q) Establece, junto con Gerencia de Tecnología, el plan estratégico para el inicio y desarrollo de las herramientas por diseñar*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- Estudios de cuarto nivel completo; CERTIFICACIÓN MICROSOFT*
- Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, computación o informática.*
- Dominio del idioma inglés – 80%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 años en el ámbito de Gerencias desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- Manejo de Bases de Datos relacionales: SQL server,*
- Experiencia en aplicaciones ERP utilizando Visual Basic 6, .NET, C#NET*
- Inteligencia de negocios BI.*
- CDM, negocio Retail.*
- Conocimiento de sistemas WMS, CRM, Sistema de créditos abiertos.*
- Consultoría,*
- Contabilidad.*
- Merchandising*

- *Administración de Recursos Humanos.*
- *Presupuestación.*
- *Coordinación del diseño de plataforma visual.*

APTITUDES

- *Decisión, energía, juicio.*
- *Innovación*
- *Poder de convencimiento, conocimiento de negocios, don de palabra, empatía, manejo de ventas.*
- *Conocimiento del entorno, orientación al logro, tenacidad, toma de riesgo.*
- *Análisis de problemas, aprendizaje, energía, juicio, objetivo, resolución, imparcial, asertivo, perceptivo, intuitivo, confidencial.*
- *Capacidad de negociación, escucha activa,*
- *Trabajo en equipo/cooperación, gestión del conflicto,*
- *Orientación al cliente, extrovertido.*
- *Control directivo, emprendedor, liderazgo, planificación y organización, visión.*
- *Habilidades en análisis y diseño de aplicaciones.*
- *Ser proactivo.*
- *Capacidad de trabajar bajo presión.*
- *Reflexivo.*

<p>ELABORADO POR:</p> <p><i>Pamela Piedrahita</i> <i>Consultor Externo</i></p>	<p>REVISADOR POR</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN:</p> <p><i>15/05/2010</i></p>	<p>AUTORIZADO POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO**

Código:	FT.01
Edición:	1
Fecha:	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:**JEFE DE SOPORTE TÉCNICO**

Departamento : Tecnología

Nivel de Mando : Operativo – Staff

Supervisado por : Gerente General

Supervisa a :

MISIÓN:

Es responsable de mantener en forma permanente la disponibilidad de hardware y software en condiciones óptimas que permitan la operatividad de los usuarios.

VISIÓN:

Garantizar que los servicios de Hardware y software estén 100% operativos.

RESPONSABILIDADES:

- a) Lleva la administración de equipo instalado en relación con conexiones físicas, tanto local como remota.*
- b) Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos de la empresa.*
- c) Mantiene el inventario actualizado de equipo instalado y localidades de ubicación.*
- d) Coordina la instalación y cambios planteados de equipo.*

- e) *Lleva registro de fallas en equipo de comunicaciones, instalaciones eléctricas, terminales, aire acondicionado y líneas, para investigar causas frecuentes y acciones por emprender.*
- f) *Calcula los requerimientos físicos de energía eléctrica, y supervisa que se mantenga en los límites de seguridad, aun con la adición de equipo nuevo.*
- g) *Elabora informes de compromisos adquiridos, avances, logros, requerimientos y cualquier dato de importancia el Gerente de Tecnología.*
- h) *Desarrolla los planos físicos considerando dimensiones locales, ubicación estratégica de equipo, seguridad de las instalaciones, configuraciones óptimas de equipo e instalaciones físicas de acondicionamiento ambiental.*
- i) *Elabora el plan de trabajo para la instalación de hardware y software requeridos.*
- j) *Lleva registro de los paquetes instalados en los computadores propios de los usuarios.*
- k) *Coordina la instalación de hardware y software en la fase de puesta en marcha.*
- l) *Coordina la capacitación técnica para la autosuficiencia de los propios usuarios.*
- m) *Realiza visitas de auditoría técnica cuando los sistemas ya están en producción, asesora al personal técnico propio del usuario cuando detecta deficiencias en la utilización del equipo de cómputo.*
- n) *Elabora los planos de distribución. instalaciones físicas de equipo. arquitectura de la red del servicio en línea, y los mantiene actualizados de acuerdo con los cambios que ocurran.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO
FORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estudios de cuarto o cursos; CERTIFICACIÓN MICROSOFT y Mantenimiento de computadoras y servidores.</i> • <i>Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas</i>
EXPERIENCIA
<p><i>Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de Soporte Técnico, desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Manejo de Bases de Datos.</i> • <i>Soporte a Usuarios</i> • <i>Utilitarios para mantenimiento de computadoras y servidores.</i> • <i>Telecomunicaciones y redes.</i> • <i>Sistema Operativo Windows, Linux, etc.</i> • <i>Administración de Recursos Humanos.</i>
APTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resolución de problemas,</i> • <i>Facilidad de comunicación,</i> • <i>Compromiso con la organización.</i> • <i>Capacidad de llegar al cliente transmitiendo seguridad y confianza.</i> • <i>Decisión, energía, motivación,</i> • <i>Orientación al logro, tenacidad.</i> • <i>Análisis de problemas,</i> • <i>Control directivo, emprendedor, liderazgo, planificación y organización, visión.</i> • <i>Habilidad para redacción de informes.</i>

<p>ELABORADO POR:</p> <p><i>Pamela Piedrahita</i> <i>Consultor Externo</i></p>	<p>REVISADOR POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN:</p> <p><i>15/05/2010</i></p>	<p>AUTORIZADO POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO****Código:** FT.09**Edición:** 1**Fecha:****DENOMINACIÓN DEL PUESTO:****JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS***Departamento : Administración y Finanzas**Nivel de Mando : Operativo – Staff**Supervisado por : Gerente de Administración y Finanzas**Supervisa a :***MISIÓN:**

Dirigir la contabilidad y las finanzas de la empresa con el objetivo de garantizar la calidad, veracidad y oportunidad de la información, ajustándose a la normativa legal vigente, así como elaborar estudios e informes económicos para asesorar en la toma de decisiones al Gerente General.

VISIÓN:

Asesorar al Gerente General sobre la toma de decisiones financieras y proporcionar medidas para optimizar el manejo de los recursos económicos.

RESPONSABILIDADES:

- a) Analizar los procesos y procedimientos de contabilidad utilizados en el departamento según la normativa legal vigente con el objeto de optimizarlos.*
- b) Determinar los procesos y procedimientos de contabilidad más adecuados con el objeto de fijar las directrices de funcionamiento del personal del departamento de Contabilidad.*
- c) Elaborar los informes de cuentas anuales.*

- d) *Elaborar los estudios e informes económicos que le sean requeridos.*
- e) *Llevar a cabo el control presupuestario de la Corporación, informando al superior jerárquico de las desviaciones producidas.*
- f) *Comprobar y verificar que los datos/informaciones contables de la empresa son correctos y se adecuan a la normativa legal vigente, realizando los oportunos ajustes o modificaciones en caso necesario, efectuando los apuntes contables correctos.*
- g) *Mantener las relaciones necesarias para la coordinación de las actuaciones de las distintas unidades del área económica.*
- h) *Recibir y revisar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, ingresos y egresos de la organización*
- i) *Despachar y colaborar con el Gerente General aquellos asuntos que requieran superior decisión o supervisión, y dar cuenta de su trabajo a éste.*
- j) *Presentar correcta y oportunamente a la Dirección Administrativa un programa semanal de pagos a: proveedores, acreedores y cuotas por pagar, para la obtención de la autorización del Ejercicio del Presupuesto Autorizado.*
- k) *Distribuir las tareas a realizar por el personal a su cargo, teniendo en cuenta las cargas de trabajo existentes.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de tercer nivel completo: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría (CPA), Economía, o carreras a fines*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de Jefe de Contabilidad y Finanzas desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Contabilidad: Anexos transaccionales, conciliaciones bancarias, declaraciones, facturación ingresos y egresos, SRI, etc.*

- *Administración de Recursos Humanos.*
- *Presupuestación.*
- *Conocimientos y manejo de PC en paquetes de*
- *Office (Word, Power Point, Excel)*

APTITUDES

- *Decisión, energía, juicio.*
- *Agilidad numérica, Agudeza visual;*
- *Principios y Ética*
- *Confidencial*
- *Iniciativa.*
- *Empatía, Rapidez, bajo presión*
- *Orientación al logro, tenacidad, toma de riesgo.*
- *Análisis de problemas.*
- *Responsabilidad.*
- *Escucha activa, trabajo en equipo/cooperación, gestión del conflicto, orientación al cliente.*
- *Planificación y organización, visión.*

ELABORADO POR:

*Pamela Piedrahita
Consultor Externo*

REVISADOR POR:


*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

FECHA DE ELABORACIÓN:

15/05/2010

AUTORIZADO POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código: FT.10
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		
JEFE DE RRHH Y NÓMINA		
<p><i>Departamento : Administración y Finanzas</i></p> <p><i>Nivel de Mando : Operativo – Staff</i></p> <p><i>Supervisado por : Gerente de Administración y Finanzas</i></p> <p><i>Supervisa a :</i></p>		
MISIÓN:		
<p><i>Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten.</i></p>		
VISIÓN:		
<p><i>Incentivar el compromiso del grupo humano con la organización asegurando la satisfacción y bienestar de este.</i></p>		
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> <i>a) Supervisar el cumplimiento de las políticas a seguir con respecto a los Recursos Humanos de la organización.</i> <i>b) Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RRHH de la empresa.</i> <i>c) Apoyar al Jefe de contabilidad y Finanzas en el proceso de elaboración y cancelación de las nóminas del personal.</i> <i>d) Apoyar en la selección del personal según normas de la empresa.</i> <i>e) Proyectar y coordinar programas de capacitación para los empleados.</i> 		

- f) *Evaluar el desempeño del personal de trabajo.*
- g) *Realizar el control de asistencia y puntualidad del personal.*
- h) *Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa*
- i) *Organizar y mantener al día el archivo de la documentación y cuadros de personal, así como el file de personal de cada uno de los trabajadores.*
- j) *Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.*
- k) *Aplicar las sanciones disciplinarias pertinentes para el personal y cuando la gravedad del caso lo amerite.*
- l) *Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.*
- m) *Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.*
- n) *Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.*
- o) *Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de tercer nivel completo: especializado en Psicología Industrial, Administrador de Empresas o carreras afines.*
- *Dominio Idioma Ingles: 80%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 años en el área de Administración de Recursos Humanos desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Contabilidad*
- *Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales.*
- *Administración de Recursos Humanos: Psicología y pedagogía*
- *Presupuestación.*
- *Conocimientos y manejo de PC en paquetes de Office (Word, Power Point, Excel)*
- *Organización y Métodos.*

APTITUDES

- *Principios y Ética,*
- *Buen comunicador,*
- *Negociación, escucha activa,*
- *Confidencial, iniciativa., decisión, energía, juicio, empatía,*
- *Orientación al logro, tenacidad, toma de riesgo, análisis de problemas,*
- *Responsabilidad,*
- *Escucha activa, trabajo en equipo/cooperación, gestión del conflicto, orientación al cliente,*
- *Planificación y organización, visión.*

ELABORADO POR:

*Pamela Piedrahita
Consultor Externo*

REVISADOR POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

FECHA DE ELABORACIÓN:

15/05/2010

AUTORIZADO POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*



FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

Código: FT.11

Edición: 1

Fecha:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

JEFE DE CONTROL Y SEGURIDAD

Departamento : Administración y Finanzas

Nivel de Mando : Operativo – Staff

Supervisado por : Gerente de Administración y Finanzas

Supervisa a :

MISIÓN:

Brindar apoyo a la División efectuando tareas de control y encargo, en las labores que les fuera asignado, además de supervisar el mantenimiento y conservación de las instalaciones de la empresa con el fin de asegurar su correcto estado.

VISIÓN:

Asegurar la conservación de las instalaciones de la empresa.

RESPONSABILIDADES:

- a) Recopilar, recibir y/o registrar los datos/informaciones del departamento para asegurar su correcto control y/o tramitación.*
- b) Clasificar y archivar documentación de acuerdo a los criterios y forma establecida.*
- c) Transmitir o solicitar informaciones y/o entregar documentación a los departamentos/profesionales, tanto internos como externos a la empresa.*
- d) Preparar y realizar envíos de documentación.*
- e) Entregar y/o recabar documentaciones verificando que es completa y*

correcta.

- f) Dar cuenta de su trabajo al superior inmediato y poner en su conocimiento aquellos aspectos que requieran superior decisión o supervisión.*
- g) Seleccionar y preparar las herramientas y materiales a utilizar en función de la naturaleza concreta de la tarea a realizar. Trasladar las herramientas al lugar requerido.*
- h) Cargar, descargar y/o suministrar materiales / herramientas que le sean solicitados.*
- i) Realizar tareas de limpieza, mantenimiento y conservación de las instalaciones de la empresa.*
- j) Realizar el mantenimiento básico de las herramientas utilizadas en el puesto de trabajo.*
- k) Controlar el acceso del público a la empresa.*
- l) Abrir y/o cerrar las dependencias comunes según necesidad.*
- m) Encender y/o apagar los sistemas de iluminación, calefacción y sonido según necesidad.*
- n) Supervisar el correcto estado y orden de las dependencias de la empresa, equipos y sistemas de seguridad.*
- o) Controlar y custodiar las llaves de la Empresa.*
- p) Desarrollar otras tareas afines a la categoría del puesto de trabajo para las cuales haya sido previamente formado.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de segundo nivel completo: Título Bachiller.*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de Auxiliar Administrativo desempeñando funciones similares en empresas medianas y grandes, medianas y grandes.

APTITUDES

- *Principios y ética,*
- *Escucha activa,*
- *Confidencial,*
- *Iniciativa,*
- *Responsabilidad,*
- *Honesto,*
- *Trabajo en equipo/cooperación, orientación al cliente.*

ELABORADO POR:

*Pamela Piedrahita
Consultor Externo*

REVISADOR POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

FECHA DE ELABORACIÓN:

15/05/2010

AUTORIZADO POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO****Código:** FT.12**Edición:** 1**Fecha:****DENOMINACIÓN DEL PUESTO:****INGENIERO SENIOR***Departamento : Tecnología**Nivel de Mando : Operativo - Desarrollo**Supervisado por : Jefe de Proyecto**Jefe de Desarrollo**Supervisa a :***MISIÓN:**

Es responsable del diseño, programación y mantenimiento de los sistemas a implementar, apoyando a los Gerentes de Proyectos o Desarrollo en la aportación de ideas y soluciones para satisfacer las exigencias del cliente. Posee conocimiento requerido de la plataforma tecnológica y del movimiento del negocio.

VISIÓN:

Apoyar en las fases de análisis y diseño, para la implementación de una solución eficaz, eficiente y apta para la necesidad del cliente.

RESPONSABILIDADES:

- a) Realiza visitas y entrevistas a clientes operativos y gerenciales, para elaborar el diseño conceptual de cada sistema, en conjunto con el Jefe de Proyectos.*
- b) Aporta ideas y soluciones para el desarrollo de aplicaciones.*
- c) Desarrolla el diseño conceptual de cada sistema.*

- d) *Establece el plan detallado de actividades para todo sistema, en conjunto con los el grupo de desarrollo.*
- e) *Realiza el levantamiento de información en conjunto con los clientes para el establecimiento de los alcances en el proyecto a ejecutar.*
- f) *Descompone en módulos cada sistema, y establece prioridades de desarrollo acordadas con el usuario.*
- g) *En conjunto con los usuarios, establece el plan de implantación de cada sistema por liberar*
- h) *Verifica que las pruebas de módulos e integrales cubran todas las condiciones determinadas para el proceso de los datos de cada sistema.*
- i) *Vigila que la calidad del diseño y programación se sujete a los estándares técnicos establecidos.*
- j) *Lleva a cabo presentaciones al usuario sobre ejemplos de los resultados obtenidos en las pruebas.*
- k) *Vigila que el mantenimiento de los sistemas se lleve a cabo por medio de un control efectivo de cambios*
- l) *Participa en cursos específicos sobre las facilidades técnicas del equipo de cómputo, para que sus diseños consideren las facilidades que tiene disponibles.*
- m) *Se mantiene informado sobre paquetes de software que existen en el mercado, para abreviar el diseño de algunos sistemas.*
- n) *Participa en seminarios de actualización que le permitan conocer la evolución de los recursos de cómputo para que los diseños y la programación sean más efectivos y confiables.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- ✓ *Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, Computación o Informática.*
- ✓ *Dominio del idioma inglés – 70%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 años en el ámbito de Programador desempeñando funciones similares en empresas pequeñas, medianas y grandes con los siguientes conocimientos:

- *Manejo de Bases de Datos relacionales: SQL server,*
- *Experiencia en aplicaciones EPR utilizando Visual Basic 6, .NET, C#NET*
- *Aspx.net*
- *Developer Express.*
- *Inteligencia de negocios BI.*
- *Consultoría.*
- *Diseño web*
- *Marketing y ventas.*

APTITUDES

- *Capacidad de trabajar bajo presión, Innovación,*
- *Iniciativa, Asumir desafíos,*
- *Análisis de problemas, aprendizaje, energía, independencia, integridad, juicio, objetivo, resolución, imparcial, asertivo, perceptivo, intuitivo, confidencial,*
- *Decisión, energía, juicio, liderazgo,*
- *Capacidad escucha activa, trabajo en equipo/cooperación, gestión del conflicto, extrovertido, capacidad de organización, visión,*
- *Habilidades en análisis y diseño de aplicaciones,*
- *Facilidad de comunicación y redacción de informes.*
- *Ser proactivo,*
- *Motivación, Resolución de problemas,*

<p>ELABORADO POR:</p> <p><i>Pamela Piedrahita</i> <i>Consultor Externo</i></p>	<p>REVISADOR POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN:</p> <p><i>15/05/2010</i></p>	<p>AUTORIZADO POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO****Código:** FT.13**Edición:** 1**Fecha:****DENOMINACIÓN DEL PUESTO:****INGENIERO JUNIOR***Departamento : Tecnología**Nivel de Mando : Operativo - Desarrollo**Supervisado por : Jefe de Proyecto**Jefe de Desarrollo**Supervisa a :***MISIÓN:**

Es responsable del diseño detallado, programación y mantenimiento de varios sistemas. Así como apoyo del óptimo del funcionamiento de las soluciones implementadas en los clientes.

VISIÓN:

Desarrollar soluciones de software en tiempos óptimos, bajo estándares de calidad según las necesidades del cliente.

RESPONSABILIDADES:

- a) Brindar soporte a clientes personalmente o vía remota sobre novedades en los sistemas implementados.*
- b) Adaptación y mejoras a los sistemas existentes.*
- c) Generación de reportes al jefe directo, sobre el estado de las responsabilidades a su cargo y los avances en el proyecto asignado.*
- d) Asistencia a capacitaciones internas de la empresa.*
- e) Desarrolla el diseño detallado de los módulos del sistema asignados a él.*

- f) *Realiza investigaciones y entrevistas a nivel usuario operativo, para desarrollar el diseño detallado de los módulos del sistema asignados a él.*
- g) *Elabora el calendario de actividades detallado para el diseño y programación de los módulos asignados a él.*
- h) *Reuniones con clientes, en conjunto con los Gerentes de Proyectos, para aportar ideas y establecer alcances de los sistemas a implementar.*
- i) *Coordina las pruebas con el usuario de los módulos del sistema por liberar.*
- j) *Desarrolla la definición de cada programa resultante del diseño detallado.*
- k) *Documenta el diseño detallado con base en los estándares establecidos.*
- l) *Lleva a cabo la programación y prueba de cada programa resultante del diseño detallado, y lo documenta.*
- m) *Realiza la prueba integral de cada módulo asignado a él, y la valida.*
- n) *Capacita técnicamente, a los usuarios en la implantación de los módulos del sistema asignados a él.*
- o) *Participa en cursos específicos sobre las facilidades técnicas del equipo de cómputo para que sus diseños y programación consideren las facilidades que tiene disponibles.*
- p) *Participa en seminarios de actualización que le permitan mejorar sus diseños y programación.*
- q) *Realiza el mantenimiento necesario para los módulos responsabilidad de él, a fin de que los resultados de los mismos siempre sean satisfactorios para las necesidades cambiantes de los usuarios.*
- r) *Administra su tiempo en función de las actividades por cubrir a fin de cumplir con las fechas de compromiso.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, Computación o Informática.*

- *Dominio del idioma inglés – 60%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de Programador desempeñando funciones similares en empresas pequeñas, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Manejo de Bases de Datos relacionales: SQL Server 2005/2008.*
- *Experiencia en aplicaciones EPR utilizando Visual Basic 6.0, Visual Studio .NET y SQL Server 2005/2008.*
- *Segate Crystal Reports.*
- *Fundamentos de Diseño web*
- *Consultoría básica.*

APTITUDES

- *Capacidad de trabajo bajo presión.*
- *Autosuficiente. adaptabilidad inmediata, desarrollo estandarizado.*
- *Mejoramiento continuo, alto nivel de aprendizaje.*
- *Innovación, eficiente y eficaz.*
- *Análisis de problemas, energía, independencia, integridad, juicio, imparcial, asertivo, perceptivo, intuitivo, confidencial.*
- *Decisión, energía, juicio.*
- *Capacidad escucha activa, trabajo en equipo/cooperación, gestión del conflicto, extrovertido.*
- *Capacidad de organización.*
- *Habilidades diseño y desarrollo de aplicaciones.*
- *Redacción de informes.*

<p>ELABORADO POR:</p> <p><i>Pamela Piedrahita</i> <i>Consultor Externo</i></p>	<p>REVISADOR POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN:</p> <p><i>15/05/2010</i></p>	<p>AUTORIZADO POR:</p> <p><i>Eleodoro Ruillon</i> <i>Gerente General</i></p>

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO****Código:** FT.14**Edición:** 1**Fecha:****DENOMINACIÓN DEL PUESTO:****CONSULTOR SENIOR***Departamento : Consultoría**Nivel de Mando : Operativo-Staff**Supervisado por : Gerente de Consultoría**Supervisa a :***MISIÓN:**

Es responsable de brindar asesoramiento requerido a clientes para determinar el tipo y nivel de tecnología que satisfaga los requerimientos de información, y encaminarlos hacia la opción más apropiada según los productos que ofrece la Empresa.

VISIÓN:

Realizar un óptimo levantamiento de información y encaminar la negociación con el cliente para beneficio de la empresa.

RESPONSABILIDADES:

- a) Elabora planes de capacitación internos (ejecutivos nuevos) y externos (clientes).*
- b) En conjunto con el Gerente de consultoría y cliente, analiza los requerimientos específicos de información solicitados.*
- c) Ayuda a gestión logística y técnica de operaciones y clientes.*

- d) *Determina si los requerimientos de información pueden ser satisfechos por la implementación de algún sistema que brinde la empresa, e indica cómo adaptarlo para la metodología del cliente.*
- e) *Visita a clientes prospectos para evaluar necesidades y promover productos, servicios o soluciones tecnológicas*
- f) *Participa en la planeación para que los requerimientos de hardware y software que estarán involucrados en el proyecto, se encuentren disponibles en las fechas planeadas. Esto lo hace en coordinación con la gerencia de desarrollo y gerencia de proyectos.*
- g) *Participa en el desarrollo de metodologías de trabajo dirigidas a su área de acción.*
- h) *Establece mecanismos de medición que le permiten detectar a tiempo desviaciones en los calendarios de compromisos. a fin de establecer correctivos oportunos.*
- i) *Observa que los procedimientos establecidos conduzcan a trabajos con calidad suficiente y que permitan labores de mantenimiento seguras y bajo control.*
- j) *Lleva el registro Individual de cada persona con respecto a la capacitación recibida, para conocer el nivel de preparación de cada integrante.*
- k) *Evalúa periódicamente el nivel técnico de su personal, y analiza si es congruente con la magnitud de los proyectos en cartera, o en su defecto, la tendencia de éstos. para establecer los requerimientos de capacitación necesarios, y hace las solicitudes pertinentes a la gerencia de desarrollo técnico.*

- l) Evalúa la funcionalidad de los métodos de trabajo establecidos, regula las deficiencias detectadas.*
- m) Lleva registro sistemático de las fallas de los sistemas detectadas por los usuarios, y analiza para determinar cuáles son las causas y las acciones por emprender.*
- n) Elabora informes de compromisos adquiridos, avances, logros, requerimientos y cualquier dato de importancia para el director de automatización.*
- o) Participa en seminarios técnicos de documentación. para conocer nuevos equipos y paquetes disponibles que ofrezcan a los clientes más ventajas operativas y de información.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, Computación o Informática, con especialidad de auditoría y consultoría.*
- Dominio del idioma inglés – 70%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 años en el ámbito Consultor desempeñando funciones similares en empresas pequeñas, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- Marketing y ventas.*
- Inteligencia de negocios BI.*
- Tecnología Retail.*
- Marketing y ventas*
- Consultoría.*
- Conocimiento sobre la línea de negocio.*

- *Organización y métodos.*
- *Análisis y diseño de aplicaciones Microsoft.*

APTITUDES

- *Buen orador*
- *Compromiso y motivación*
- *Aprendizaje continuo,*
- *Capacidad de negociación*
- *Cooperación activa*
- *Iniciativa.*
- *Empatía*
- *Investigación continúa.*
- *Perseverancia*
- *Facilidad de comunicación y redacción de informes.*

ELABORADO POR:

*Pamela Piedrahita
Consultor Externo*

REVISADOR POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

FECHA DE ELABORACIÓN:

15/05/2010

AUTORIZADO POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

**FICHA DE PUESTO DE TRABAJO****Código:** FT.15**Edición:** 1**Fecha:****DENOMINACIÓN DEL PUESTO:****CONSULTOR JUNIOR***Departamento : Consultoría**Nivel de Mando : Operativo-Staff**Supervisado por : Gerente de Consultoría**Supervisa a :***MISIÓN:**

Es responsable de estructurar los planes de capacitación y manuales técnicos en función de las necesidades requeridas por cada área, para mantener un nivel de conocimientos congruentes con la plataforma tecnológica utilizada por la empresa, creando los procedimientos óptimos de trabajo.

VISIÓN:

Asegurar el nivel de conocimientos del grupo de trabajo en las tendencias del mercado, así como el cumplimiento de procesos y documentación.

RESPONSABILIDADES:

- a) En conjunto con el usuario, analiza los requerimientos específicos de información para evaluar la utilidad que éstos representan, tanto en calidad como en oportunidad.*
- b) En conjunto con el usuario, administra el plan de actividades para cumplir con las fechas de compromiso.*
- c) Asesora técnicamente al usuario para la elaboración del manual de métodos y procedimientos. cuando se trate del desarrollo de un sistema administrativo.*
- d) Estructura la planeación básica de capacitación requerida por producto.*

- e) *Asesora técnicamente al usuario en la implantación de un sistema administrativo.*
- f) *Asesora técnicamente al usuario para la elaboración del manual de requerimientos de automatización. Esto es para cuando se use un computador para oficina.*
- g) *Asesoría al usuario para el desarrollo del análisis y diseño del sistema y su documentación, según las necesidades que solicite el cliente.*
- h) *Participa en seminarios técnicos de actualización para conocer nuevos productos de hardware y software que existen en el mercado.*
- i) *Elabora la metodología para la instalación de hardware y software requeridos.*
- j) *Lleva registro de fallas en los sistemas contratados e instalados en los computadores propios de los usuarios, así como de las correcciones.*
- k) *Coordina la capacitación técnica para la autosuficiencia de los propios usuarios.*
- l) *Asesora al personal técnico propio del usuario cuando se trate del desarrollo y programación de un sistema automatizado.*
- m) *Realiza visitas de auditoría técnica cuando los sistemas ya están en producción, asesora al personal técnico propio del usuario cuando detecta deficiencias en la utilización del sistema.*
- n) *Formaliza la contratación de cursos de capacitación para asegurar las plazas necesarias de acuerdo con los calendarios previstos.*
- o) *Analiza que la capacitación cubra los objetivos congruentes con los proyectos implementados.*

- p) *Lleva el registro Individual de cada persona con respecto a la capacitación recibida, para conocer el nivel de preparación de cada integrante.*
- q) *Lleva registro de la asignación del personal de la dirección en relación con sus puestos, y lo mantiene actualizado.*
- r) *Actualizo manuales con cambios y anexos que les llegan.*
- s) *Controla manuales, revistas y periódicos técnicos que le solicitan, y los recupero.*

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- *Estudios de tercer nivel completo; especializado en Ingeniería de Sistemas, Computación o Informática, especialización de auditoría informática o consultoría.*
- *Dominio del idioma inglés – 80%*

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 1 año en el ámbito Consultor desempeñando funciones similares en empresas pequeñas, medianas y grandes, con los siguientes conocimientos:

- *Marketing y ventas.*
- *Inteligencia de negocios BI.*
- *Consultoría.*
- *Conocimiento base del Negocio Retail*
- *Análisis y diseño de aplicaciones Microsoft.*
- *Organización y métodos.*

APTITUDES

- *Buen orador*
- *Capacidad de liderazgo*

- *Compromiso y motivación*
- *Aprendizaje continuo,*
- *Capacidad de negociación*
- *Cooperación activa*
- *Iniciativa.*
- *Empatía*
- *Perseverancia*
- *Análisis de problema*
- *Capacidad de organización, visión.*
- *Facilidad de comunicación y redacción de informes.*
- *Resolución de problemas*
- *Explicación satisfactoria*
- *Buen servicio y atención al cliente.*

ELABORADO POR:

*Pamela Piedrahita
Consultor Externo*

REVISADOR POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

FECHA DE ELABORACIÓN:

15/05/2010

AUTORIZADO POR:

*Eleodoro Ruillon
Gerente General*

MANUAL DE

USUARIO

ANEXO C

MANUAL DE USUARIO.

Introducción.

Bienvenidos al manual de usuario del Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico. El objetivo de este manual es explicar el manejo del alcance del aplicativo, los estándares de programación, las herramientas de desarrollo de software, las especificaciones del diseño, el listado de programas fuentes, entre otros aspectos técnicos.

El presente documento hace referencia a una serie de instalaciones de prerequisites e información para hacer las configuraciones de las aplicaciones necesarias para el correcto funcionamiento del Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico.

1. Arquitectura de la solución.

El gráfico representa una arquitectura básica que involucra el desarrollo de la aplicación.

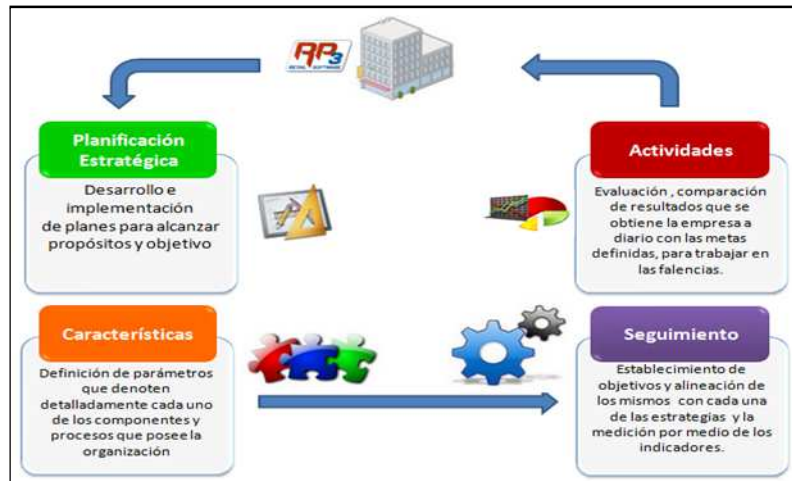


Figura 22 : Arquitectura de la solución

Elaborado por: Los Autores

2. Esquema de pantallas.

El Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico está dividido en tres secciones tales como: Características, Seguimiento y Actividades.



Figura 23 : Esquema de pantallas BSC

Elaborado por: Los Autores

El esquema en que está desarrollado el Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico es vía web, en donde la mayoría de pantallas de la solución estará seccionada en tres partes:

2.1. Encabezado.

Contiene el logo de la empresa a la cual está dirigida la solución, esta sección puede ser ajustable para ofrecer mayor comodidad y espacio para el área de trabajo.



Figura 24 : Cabecera de pantallas

Elaborado por: Los Autores

2.2. Árbol de opciones.

Muestra el mapa del sitio web con cada uno de sus opciones y niveles ofreciendo la facilidad de navegar por todas las opciones, esta sección puede ser ajustable para ofrecer mayor comodidad y espacio para el área de trabajo.



Figura 25 : Árbol de navegación

Elaborado por: Los Autores

2.3. Área de trabajo.

Es el área en donde el usuario va a realizar todas las actividades transaccionales, de consulta y visualización de reportes, dentro de esta área se presentaran todas las opciones que formaran parte del Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico.



Figura 26 : Área de trabajo

Elaborado por: Los Autores

2.4. Site Map.

El Sistema de Planificación y Seguimiento Estratégico tiene como menú principal tres módulos tales como: Actividades, Seguimiento y Características, los cuales se muestran en la sección de árbol de opciones o en el área de trabajo al dar clic en la opción de RP3® Balanced ScoreCard.

El árbol de opciones despliega cada una de los tres módulos del sistema y cada una de las opciones que lo componen, como un link directo a cada una de ellas.

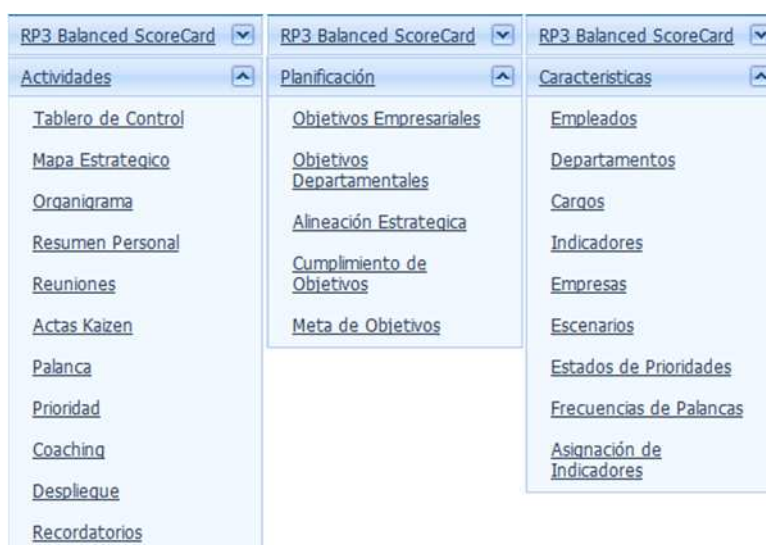


Figura 27 : Site Map de la aplicación

Elaborado por: Los Autores

El área de trabajo presentará para el usuario una breve definición de lo que es cada opción dentro del menú o en cada módulo.

Características

 <p>Empleados Se definen los empleados que pertenecen a la organización y los cuales serán los responsables de llevar a cabo los objetivos específicos</p>	 <p>Cargos Se definen los cargos que serán asignados a los empleados pertenecientes a la organización; indicando sus características principales, como la Visión, Misión y Ventajas Competitivas.</p>
 <p>Indicadores Se definen los indicadores que serán usados para evaluar el desempeño en el cumplimiento de objetivos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define.</p>	 <p>Empresas Esta opción permite almacenar la información más relevante de la institución, como nombre, logo, parámetros de conexión, etc.</p>
 <p>Escenarios Existe un ciclo de evaluación de la estrategia; por lo que, se debe crear escenarios en los que se ingrese la información a utilizar y evaluar. Al momento de dar por terminado un ciclo, este puede ser cerrado, y se debe establecer uno nuevo, con lo cual se divide solo información que se va a utilizar en cada ciclo.</p>	 <p>Estados de Prioridades Se definen los estados que serán asignados a las prioridades, con lo cual se establecerá el nivel de progreso de esta tarea</p>
 <p>Frecuencias de Palancas Se definen las frecuencias de tiempo que son asignados a las palancas, ya que estas se debe indicar el ciclo de repeticiones como referencia y guía para el cumplimiento respectivo</p>	 <p>Asignación de Indicadores Se designa los indicadores que evaluarán el desempeño de cada departamento, permitiendo llevar un control en el avance de los principales factores a medir en cada elemento institucional.</p>

Figura 28 : Panel informativo

Elaborado por: Los Autores

3. Descripción de opciones.

3.1. Características.



Figura 29 : Menú de características

Elaborado por: Los Autores

Este nivel consiste en la definición de varios parámetros los cuales son factores esenciales ya que denotan una descripción detallada de cada uno de los componentes y procesos que posee la organización, siendo este la base en la cual se apoyará la organización para el cumplimiento de su estrategia.

En este nivel, se ofrecerá las siguientes opciones:

- Indicadores.
- Empresas.
- Departamentos.
- Cargos.

- Empleados.
- Asignación de indicadores.
- Estados de prioridad.
- Frecuencia.
- Escenarios.

3.1.1. Departamentos.



Figura 30 : Pantalla de departamentos

Elaborado por: Los Autores

Se definen los departamentos que conforman la organización; indicando sus características principales, como la visión, misión, ventajas competitivas y el estado del mismo.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 31 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.1.1.1. Nuevo y modificar.

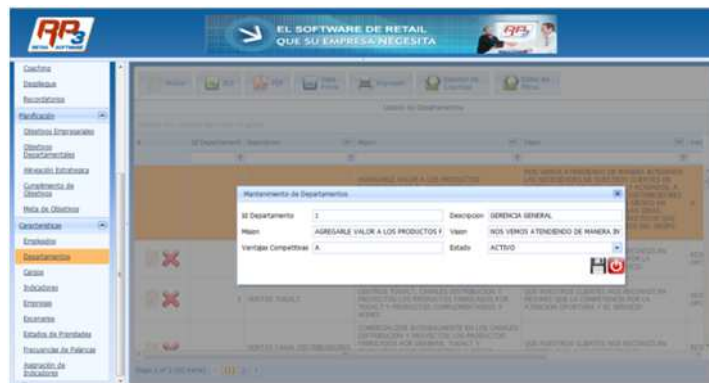


Figura 32 : Nuevo y modificar departamentos

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.1.1.2. Selector de columnas.



Figura 33 : Selector de columnas departamentos

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.1.1.3. Exportación.

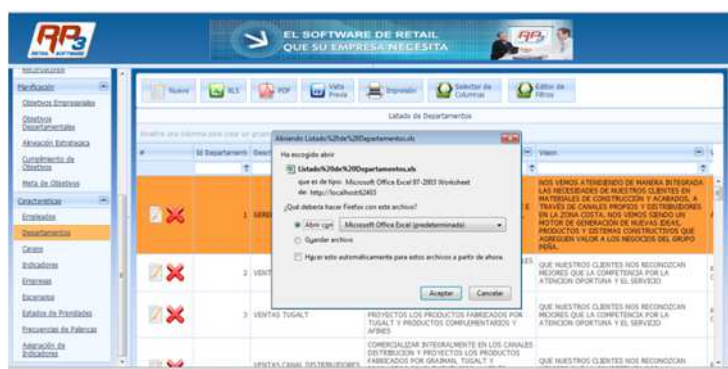


Figura 34 : Exportación departamentos

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.1.1.4. Editor de filtros.

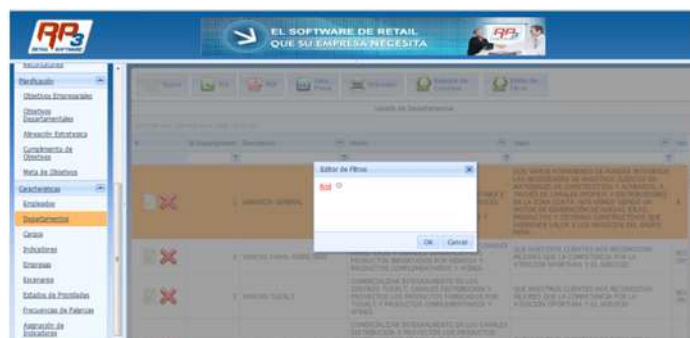


Figura 35 : Editor de filtros departamentos

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.1.2. Cargos.



Figura 36 : Ingreso de cargos

Elaborado por: Los Autores

Se definen los cargos que serán asignados a los empleados pertenecientes a la organización; indicando sus características principales, como la visión, misión y ventajas competitivas.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 37 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.1.2.1. Nuevo y modificar.



Figura 38 : Nuevo y modificar cargos

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.1.2.2. Selector de columnas.



Figura 39 : Selector de columnas cargos

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.1.2.3. Exportación.

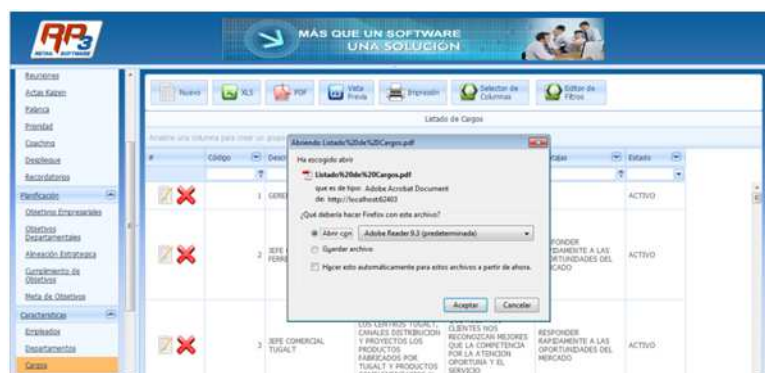


Figura 40 : Exportación cargas

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.1.2.4. Editor de filtros.

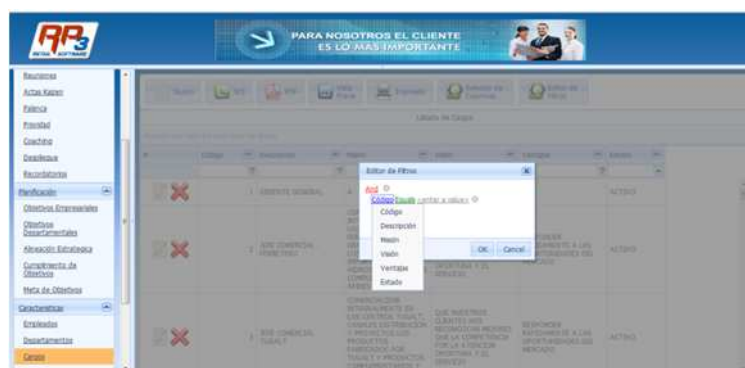


Figura 41 : Editor de filtros cargas

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.1.3. Empresa.



Figura 42 : Ingreso de empresas

Elaborado por: Los Autores

Esta opción permite almacenar la información más relevante de la institución, como nombre, logo, parámetros de conexión.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 43 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.1.3.1. Nuevo y modificar.



Figura 44: Nuevo modificar empresas

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.1.3.2. Selector de columnas.



Figura 45 : Selector de columnas empresa

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.1.3.3. Exportación.



Figura 46 : Exportación empresas

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.1.3.4. Editor de filtros.

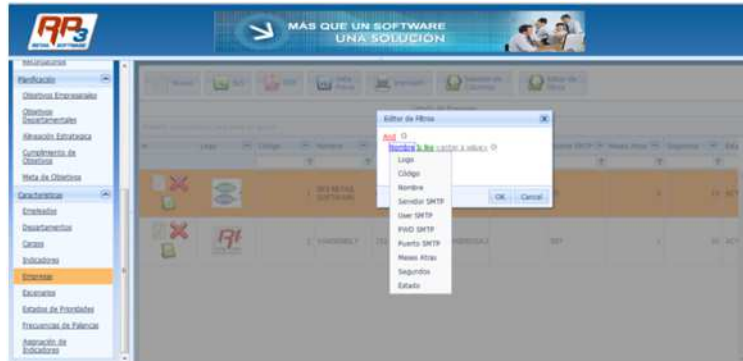


Figura 47 : Editor de filtros empresa

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.1.3.5. Agregar imagen.



Figura 48 : Agregar imagen empresa

Elaborado por: Los Autores

Agregar imagen.- Permite al usuario seleccionar una imagen que represente al registro seleccionado de tal forma que pueda ser cargada en la aplicación.

3.1.4. Escenarios.



Figura 49 : Ingreso de escenarios

Elaborado por: Los Autores

Permite establecer el ciclo para el cual va a evaluarse la planificación estratégica ingresando su debida descripción, año de evaluación, real el cual define si es el que se está evaluando, la empresa y el estado de ciclo.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 50 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.1.4.1. Nuevo y modificar.



Figura 51 : Nuevo y modificar por escenarios

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.1.4.2. Selector de columnas.



Figura 52 : Selector de columnas escenarios

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.1.4.3. Exportación.

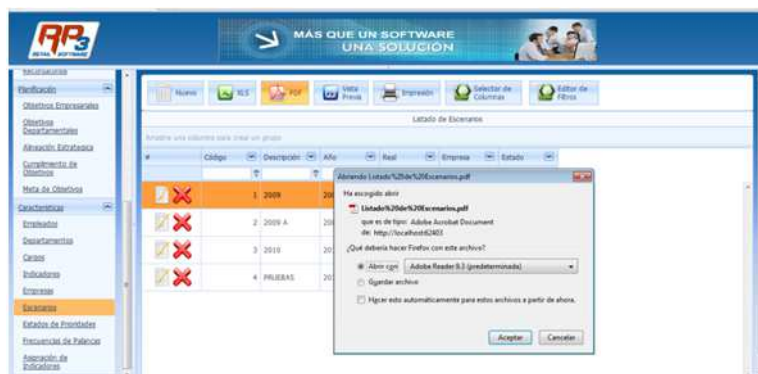


Figura 53 : Exportación escenarios

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.1.4.4. Editor de filtros.

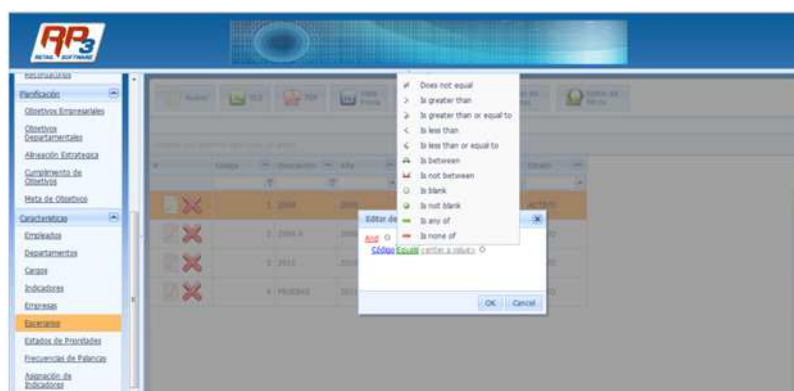


Figura 54 : Editor de filtros escenarios

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.1.5. Estado de prioridades.



Figura 55 : Ingreso de estado de prioridades

Elaborado por: Los Autores

Se configuran los estados que serán asignados a las prioridades para establecer el avance de la tarea y evaluar su cumplimiento. En esta pantalla se mostrará el código la descripción y el estado de la prioridad.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:

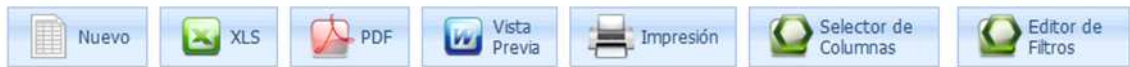


Figura 56 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.1.5.1. Nuevo y modificar.



Figura 57 : Nuevo y modificar estados de prioridades

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.1.5.2. Selector de columnas.



Figura 58 : Seleccionar columnas estados de prioridades

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.1.6. Frecuencias de palancas.



Figura 61 : Ingreso de frecuencias de palancas

Elaborado por: Los Autores

Es un mantenimiento en el cual se definen las frecuencias de tiempo que son asignados a las palancas, en el cual contiene el código respectivo, la descripción de la frecuencia, la cual será la periodicidad de la frecuencia y el estado de la misma.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:

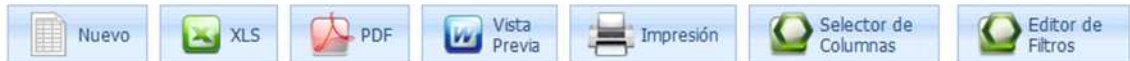


Figura 62 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.1.6.1. Nuevo y modificar.



Figura 63 : Nuevo y modificar frecuencias de palancas

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.1.6.2. Selector de columnas.

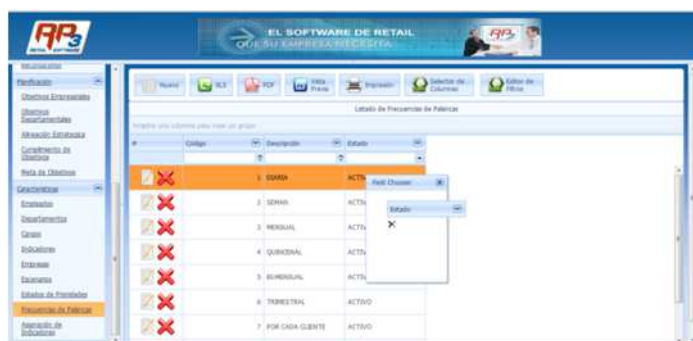


Figura 64 : Seleccionar columnas frecuencias de palancas

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.1.6.3. Exportación.

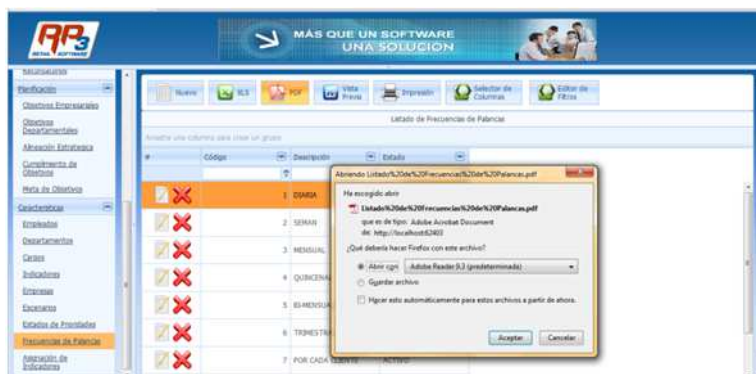


Figura 65 : Exportación frecuencias de palancas

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.1.6.4. Editor de filtros.

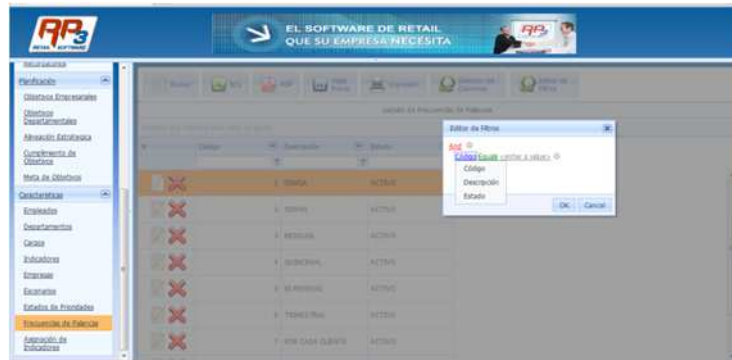


Figura 66 : Editor de filtros frecuencias de palancas

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.1.7. Empleados.



Figura 67 : Ingresar empleados

Elaborado por: Los Autores

Se definen los empleados que pertenecen a la organización en un cargo específico por departamento y los cuáles serán los responsables de llevar a cabo los objetivos específicos.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 48: Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.1.7.1. Nuevo y modificar.



Figura 68 : Nuevo modificar empleados

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.1.7.2. Selector de columnas.



Figura 69 : Selector de columnas empleados

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.1.7.3. Exportación.



Figura 70 : Exportación empleados

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.1.7.4. Editor de filtros.

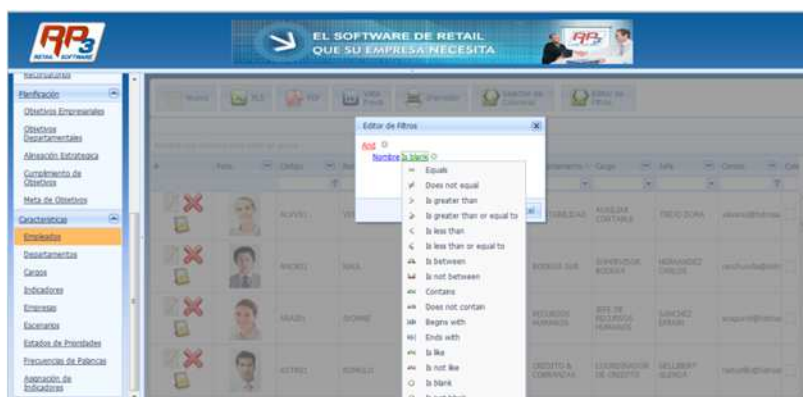


Figura 71 . Editor de filtros empleados

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.1.7.5. Agregar imagen.



Figura 72 : Agregar imagen empleados

Elaborado por: Los Autores

Agregar imagen.- Permite al usuario seleccionar una imagen que represente al registro seleccionado de tal forma que pueda ser cargada en la aplicación.

3.1.8. Indicadores.



Figura 73 : Ingreso indicadores

Elaborado por: Los Autores

En esta opción se definen los indicadores los cuales servirán para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos, cada registro contendrá el código, la descripción, la métrica, si el indicador es automático o no, si la medición es en negativo o en positivo, la unidad en que será medido, el tipo de operación a efectuarse en el indicador y el estado del mismo.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 74 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.1.8.1. Nuevo y modificar.

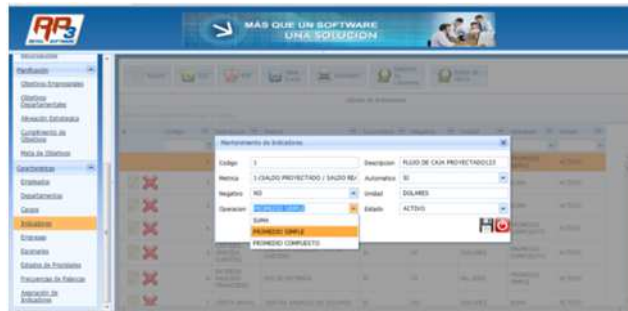


Figura 75 : Nuevo modificar indicadores

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.1.8.2. Selector de columnas.



Figura 76 : Seleccionar columnas indicadores

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.1.8.3. Exportación.

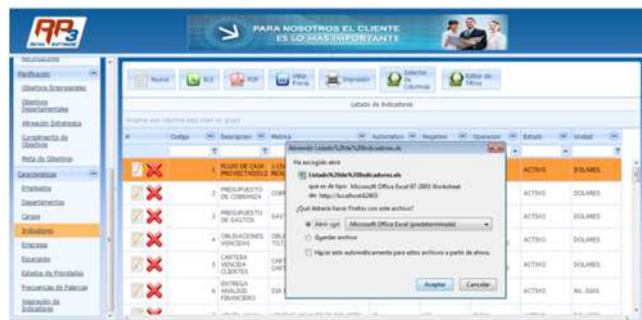


Figura 77 : Exportación indicadores

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.1.8.4. Editor de filtros.



Figura 78 : Editor filtros indicadores

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.1.9. Asignación de indicadores.



Figura 79 : Ingreso de asignación de indicadores

Elaborado por: Los Autores

En esta opción se realiza la asignación de los indicadores ingresados en la opción de indicadores, a cada uno de los departamentos para así evaluar su desempeño midiendo el resultado de los mismos.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:

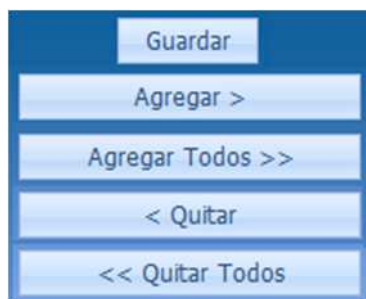


Figura 80 : Opciones en pantalla asignación indicadores

Elaborado por: Los Autores

3.1.9.1. Guardar.

Asienta los indicadores asignados en la pantalla al departamento seleccionado.

3.1.9.2. Agregar.



Figura 81 : Agregar asignación indicadores

Elaborado por: Los Autores

Permite asignarle un indicador seleccionado de la columna de indicadores a la columna de indicadores asignados del departamento en proceso.

3.1.9.3. Agregar todos.



Figura 82 : Agregar todos asignación de indicadores

Elaborado por: Jorge Fernández Barrera

Permite asignarle todos los indicadores seleccionados de la columna de indicadores a la columna de indicadores asignados del departamento en proceso.

3.1.9.4. Quitar.



Figura 83 : Quitar asignación de indicadores

Elaborado por: Los Autores

Permite remover un indicador seleccionado de la columna de indicadores asignados del departamento en proceso.

3.1.9.5. Quitar todos.



Figura 84 : Quitar todos asignación de indicadores

Elaborado por: Los Autores

Permite remover un indicador seleccionado de la columna de indicadores asignados del departamento en proceso.

3.2. Seguimiento.



Figura 85 : Menú de seguimiento

Elaborado por: Los Autores

Este nivel radica en el establecimiento de objetivos empresariales y objetivos departamentales los cuales apuntan el propósito deseado por la empresa. Previo a al establecimiento de los mismos se realiza la alineación estratégica, en donde se especifica que objetivo departamental contribuirá con el cumplimiento del objetivo empresarial para finalmente definir la metas cuantificables de cada uno.

En este nivel, se ofrecerá las siguientes opciones:

- Objetivos empresariales.
- Objetivos departamentales.

- Alineación estratégica.
- Planificación de objetivos.
- Registro de cumplimientos.

3.2.1. Objetivos empresariales.

#	Código	Departamento	Indicador	Descripción	Fecha Límite	Responsable	Perspectiva
X	275	GERENCIA GENERAL	VENTA ANUAL	1.- CUMPLIR EL 100% DEL PRESUPUESTO COMERCIAL DE US\$ 27 MM	12/31/2009	SÁNCHEZ EFRABÍ	FINANCIERO
X	276	GERENCIA GENERAL	RENTABILIDAD	2.- MANTENER UN MARGEN BRUTO NO MEJOR AL 13%	12/31/2009	SÁNCHEZ EFRABÍ	FINANCIERO
X	277	GERENCIA GENERAL	SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNO	3.- ALCANZAR UN 85% EN LOS ESTÁNDARES DE SERVICIO	12/31/2009	SÁNCHEZ EFRABÍ	CLIENTE
X	554	GERENCIA GENERAL	ROTACION DE PERSONAL	MANTENER ROTACION DE PERSONAL MENOR AL 15%	1/9/2010	SÁNCHEZ EFRABÍ	RECURSOS HUMANOS

Figura 86 : Ingreso de objetivos empresariales

Elaborado por: Los Autores

Esta opción permite definir los objetivos empresariales junto con la información ya ingresada de departamentos e indicadores junto con datos como fecha límite, responsable, perspectiva, gerencial, estratégico, mes monto, día monto, día valor, el escenario al cual se está evaluando y el estado.

La definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, dichos objetivos son asignados a los altos mandos de la organización.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 87 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.2.1.1. Nuevo y modificar.

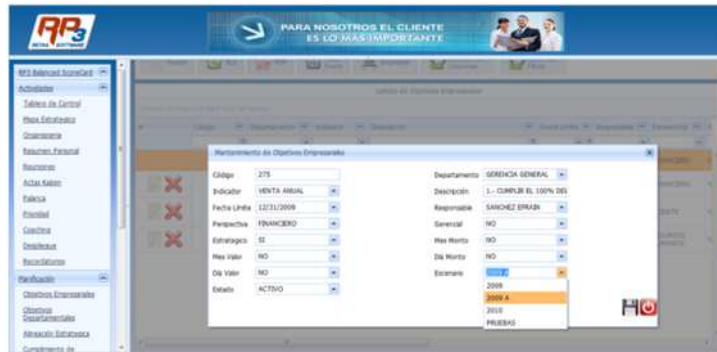


Figura 88 : Nuevo y modificar objetivos empresariales

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.2.1.2. Selector de columnas.



Figura 89 : Selector columnas objetivos empresariales

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.2.1.3. Exportación.



Figura 90 : Exportación objetivos empresariales

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.2.1.4. Editor de filtros.

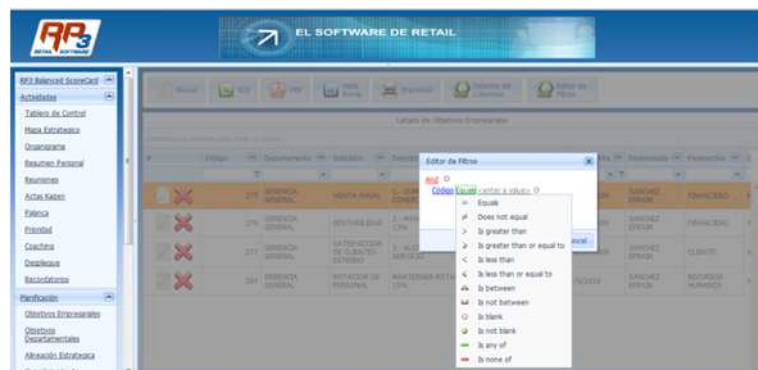


Figura 91 : Editor de filtros objetivos empresariales

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.2.2. Objetivos departamentales.

#	Código	Departamento	Indicador	Descripción	Fecha Límite	Responsable	Perspectiva
X	98	AREA FINANCIERA	FLUJO DE CASH PROYECTADO	1.- CUMPLIR EN 100% EL FLUJO OPERATIVO PROYECTADO	12/31/2009	GELBERT GLENDA	FINANCERO
X	99	AREA FINANCIERA	PRESUPUESTO DE COBRANZA	2.- LOGRAR QUE EL PRESUPUESTO DE INGRESOS (COBRANZA) SE CUMPLA EN UN 100%	12/31/2009	GELBERT GLENDA	FINANCERO
X	132	VENTAS CANAL FERRETERO	PRESUPUESTO DE GASTOS	3.- CUMPLIR CON EL 100% DEL PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSION DEFINIDOS PARA EL AREA	12/31/2009	NAVARRETE ALFREDO	FINANCERO
X	169	VENTAS TUSALT	PRESUPUESTO DE GASTOS	3.- CUMPLIR CON EL 100% DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEFINIDOS PARA EL AREA	12/31/2009	BALCAZAR (2) ROMEL (2)	FINANCERO
X	108	VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES & PROYECTOS	PRESUPUESTO DE GASTOS	CUMPLIR EL 100% DEL PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSION DEFINIDO POR EL AREA	12/31/2009	BALCAZAR ROMEL	FINANCERO
X	260	TIENDA NORTE	PRESUPUESTO DE GASTOS	CUMPLIR CON EL 100% DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEFINIDOS PARA EL AREA	12/31/2009	RAUTA MARJANELA	FINANCERO
X	116	TIENDA SUR	PRESUPUESTO DE GASTOS	3.- CUMPLIR CON EL 100% DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEFINIDOS PARA EL AREA	12/31/2009	PESANTES (COS) HENRY (COS)	FINANCERO

Figura 92 : Ingreso objetivos departamentales

Elaborado por: Los Autores

El siguiente paso, luego de definir el horizonte organizacional (objetivos empresariales); es desglosar la consecución de estos objetivos macros y relacionarlos con cada uno de los departamentos que pertenecen a la organización.

Estos objetivos deben ser asignados a un departamento, acompañado de un indicador el cual va a ser la forma de medición de cada uno de los objetivos definidos; a más de esto establecer quién va a ser el responsable del seguimiento del mismo.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 93 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.2.2.1. Nuevo y Modificar.



Figura 94 : Nuevo y modificar de objetivos departamentales

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.2.2.2. Selector de columnas.



Figura 95 : Selector de columnas objetivos departamentales

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.2.2.3. Exportación.

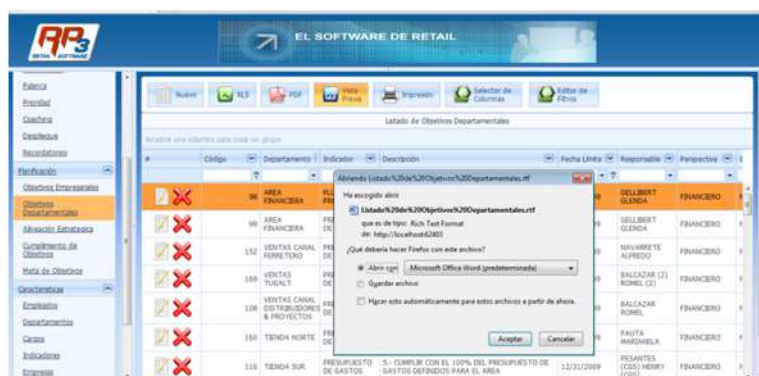


Figura 96 : Exportación objetivos departamentales

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.2.2.4. Editor de filtros.

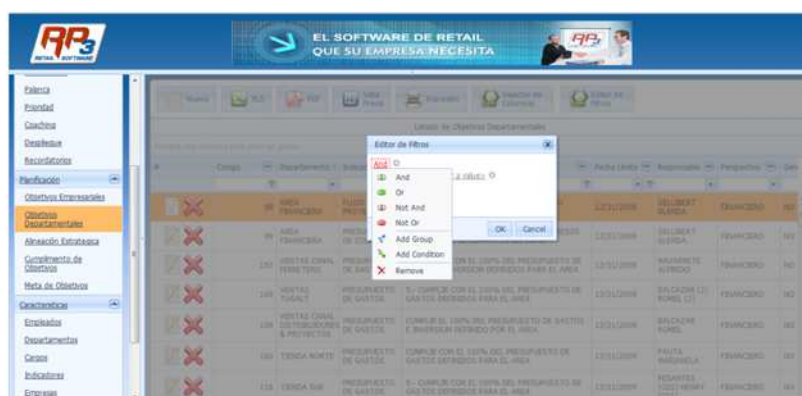


Figura 97 : Editor de filtros objetivos departamentales

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.2.3. Alineación estratégica.

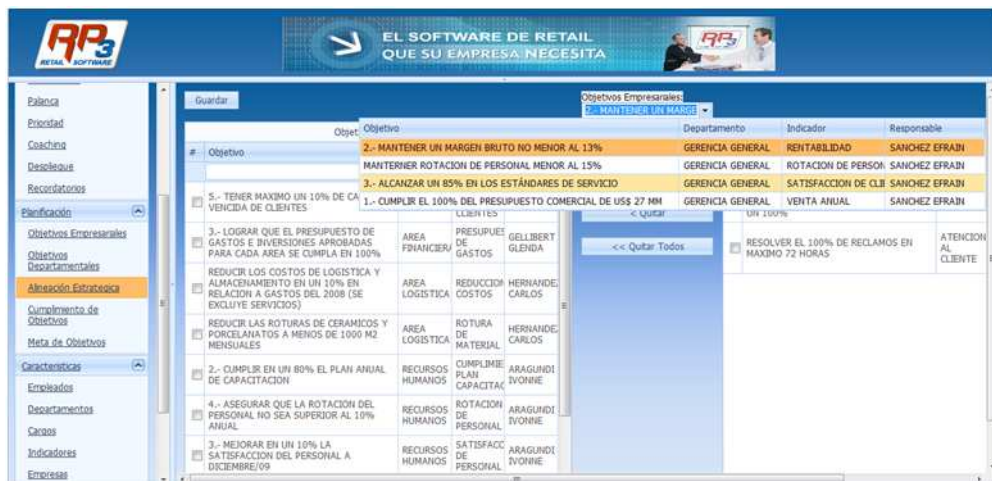


Figura 98 : Ingreso alineación estratégica

Elaborado por: Los Autores

En esta opción se especifica que objetivo departamental va a apoyar al cumplimiento de los objetivos empresariales en la empresa por medio de una asignación.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:

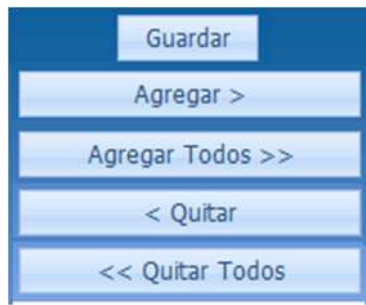


Figura 99 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.2.3.1. Guardar.

Asienta los objetivos departamentales asignados en la pantalla al objetivo empresarial seleccionado.

3.2.3.2. Agregar.



Figura 100 : Agregar alineación estratégica

Elaborado por: Los Autores

Permite asignarle un objetivo departamental seleccionado de la columna de objetivos departamentales a la columna de Objetivo Departamentales Seleccionados del objetivo empresarial seleccionado.

3.2.3.3. Agregar todos.



Figura 101 : Agregar todas alineaciones estratégicas

Elaborado por: Los Autores

Permite asignarle todos los objetivos departamentales seleccionados de la columna de objetivos departamentales a la columna de objetivo departamentales asignados del objetivo empresarial en proceso.

3.2.3.4. Quitar.



Figura 102 : Quitar alineación estratégica

Elaborado por: Los Autores

Permite remover un objetivo departamental seleccionado de la columna de objetivos departamentales asignados del objetivo empresarial en proceso.

3.2.3.5. Quitar todos.



Figura 103 : Quitar todas alineaciones estratégicas

Elaborado por: Los Autores

Remueve todos los objetivos departamentales del objetivo empresarial en proceso.

3.2.4. Planificación de objetivos.

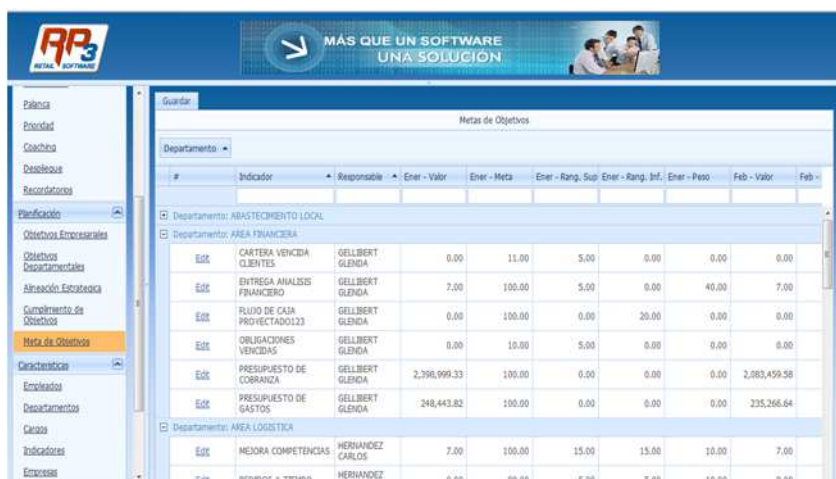


Figura 104 : Ingreso metas por objetivos

Elaborado por: Los Autores

En esta opción se establecen las metas, es decir el alcance cuantificado para el cumplimiento de estos objetivos, por medio de un indicador asignado, se establece una valor en unidades, luego una meta porcentual, y rango de tolerancia tanto superior, como inferior.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 105 : Guardar metas por objetivos

Elaborado por: Los Autores

3.2.4.1. Guardar.

Asienta las metas asignadas en la pantalla al objetivo seleccionado.

3.2.4.2. Editar.

Indicador	Responsable	Ene - Valor	Ene - Meta	Ene - Rang. Sup	Ene - Rang. Inf.	Feb - Valor	Feb - Meta
Departamento AREA FINANCIERA							
ENTREGA ANALISIS FINANCIERO	GILBERT GUIN	0.00	11.00	3.00	0.00	0.00	10.00
ALDO DE CASH PROJECTO0123	GILBERT GUENIA	8.00	100.00	0.00	0.00	20.00	0.00
ORGANIZACION MERCADOS	GILBERT GUENIA	0.00	10.00	5.00	0.00	0.00	0.00
Departamento AREA LOGISTICA							
MEDIDA COMPETENCIA	HERNANDEZ CARLOS	7.00	100.00	15.00	15.00	10.00	7.00
PESESOS A TIEMPO	HERNANDEZ CARLOS	0.00	80.00	5.00	5.00	10.00	0.00

Figura 106 : Editar metas por objetivos

Elaborado por: Los Autores

Modifica el valor, las metas, los rangos superiores, rangos inferiores y los pesos de los meses del escenario en proceso.

3.2.5. Cumplimiento de objetivos.

#	Indicador	Responsable	Ene -% Cump.	Ene - Valor	Feb - % Cump.	Feb - Valor	Mar -% Cump.	Mar - Valor
Departamento: ABASTECIMIENTO LOCAL								
Departamento: AREA FINANCIERA								
1	CARTERA VENCIDA CLIENTES	GELIBERT GLENDA	19.49	158,072.63	12.08	192,384.92	14.28	2
2	ENTREGA ANALISIS FINANCIERO	GELIBERT GLENDA	100.00	7.00	100.00	7.00	100.00	0.00
3	FLUJO DE CAJA PROYECTADO123	GELIBERT GLENDA	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00
4	OBLIGACIONES VENCIDAS	GELIBERT GLENDA	1.94	44,295.43	0.48	11,407.38	0.64	0.00
5	PRESUPUESTO DE COBRANZA	GELIBERT GLENDA	92.77	2,225,730.65	92.13	1,919,406.40	111.73	2.3
6	PRESUPUESTO DE GASTOS	GELIBERT GLENDA	96.51	239,784.55	99.25	233,513.21	98.60	2
Departamento: AREA LOGISTICA								
7	MEJORA COMPETENCIAS	HERNANDEZ CARLOS	0.00	0.00	128.00	9.00	128.00	0.00
8	PEDIDOS A TIEMPO	HERNANDEZ CARLOS	97.11	1,243.00	97.55	1,113.00	99.51	0.00
9	PRESUPUESTO DE GASTOS	HERNANDEZ CARLOS	56.97	47,925.95	0.00	0.00	105.00	0.00
10	REDUCCION COSTOS	HERNANDEZ CARLOS	7.31	5,489.43	-7.98	-14,828.36	0.37	0.00
11	ROTACION	HERNANDEZ CARLOS	0.00	1.27	0.00	0.00	0.00	0.00
12	ROTURA DE MATERIAL	HERNANDEZ CARLOS	59.31	593.09	108.98	1,089.80	124.99	0.00

Figura 107 : Ingresar cumplimiento de objetivos

Elaborado por: Los Autores

Por medio de opción el sistema va a ser alimentado periódicamente con el resultado arrojado de los indicadores y así ir midiendo el cumplimiento del objetivo.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:

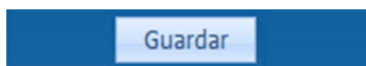


Figura 108 : Guardar cumplimiento de objetivos

Elaborado por: Los Autores

3.2.5.1. Guardar.

Asienta los cumplimientos asignados en la pantalla al objetivo seleccionado.

3.2.5.2. Editar.

#	Indicador	Responsable	Ener - Valor	Ener - Meta	Ener - Rang. Sup	Ener - Rang. Inf	Ener - Peso	Feb - Valor	Feb - Meta
Departamento: ABASTECIMIENTO LOCAL									
Departamento: AREA FINANCIERA									
	Metas Cajas	GELLBERT GLENDA	0.00	11.00	5.00	0.00	0.00	0.00	10.00
	ENTREGA ANALISIS FINANCIERO	GELLBERT GLENDA	7.00	100.00	5.00	0.00	40.00	7.00	
	FLUJO DE CASH PROYECTADO123	GELLBERT GLENDA	0.00	100.00	0.00	20.00	0.00	0.00	
	OBLIGACIONES VENCIDAS	GELLBERT GLENDA	0.00	10.00	5.00	0.00	0.00	0.00	
	PRESUPUESTO DE COBRANZA	GELLBERT GLENDA	2,396,999.33	100.00	0.00	0.00	0.00	2,083,459.58	
	PRESUPUESTO DE GASTOS	GELLBERT GLENDA	248,443.82	100.00	0.00	0.00	0.00	235,266.64	
Departamento: AREA LOGISTICA									
	MEJORA COMPETENCIAS	HERRANDEZ CARLOS	7.00	100.00	15.00	15.00	10.00	7.00	
	PEDIDOS A TIEMPO	HERRANDEZ CARLOS	0.00	90.00	5.00	5.00	10.00	0.00	

Figura 109 : Editar cumplimiento de objetivos

Elaborado por: Los Autores

Permite modificar el cumplimiento mensual tanto en porcentaje y valor.

3.3. Actividades.

RP3 Balanced ScoreCard

Actividades

- Tablero de Control**: La herramienta más importante dentro de todo el proceso de seguimiento de la estrategia, es el Dashboard o Tablero de Control, el cual permite evaluar el desempeño de todos los Objetivos de RP3 por medio de los Indicadores de Gestión, desglosando cada indicador por cada mes del año, y proporcionando una semaforización para el entendimiento y evaluación gráfica de cada indicador.
- Mapa Estrategico**: Presenta un gráfico en el cual se muestra la interrelación entre los Objetivos Empresariales y los Objetivos Departamentales, dividiendo los diferentes Objetivos dentro de las perspectivas a las que pertenecen.
- Organigrama**: Muestra la jerarquía de la Empresa, los departamentos y la interrelación entre todo el personal.
- Resumen Personal**: Es importante poder evaluar a cada persona individualmente, y en la totalidad de sus responsabilidades; con la finalidad de medir su desempeño global, teniendo en un resumen la información total de cada empleado.
- Reuniones**: Registrar todas las actividades realizadas, y da a conocer abiertamente el calendario de reuniones de toda la organización.
- Actas Kaizen**: Permite identificar por qué no se cumplió un objetivo, detallando, las razones y responsables; definiendo un plan de contingencia para que este objetivo sea

Figura 110 : Menú de actividades

Elaborado por: Los Autores

Este nivel se detalla el seguimiento de los resultados que obtiene la empresa a diario, para así poder evaluarlos, comparándolos con las metas definidas, en esta

contrastación se puede conocer las falencias o ventajas que tiene un proceso y de esa forma identificar actividades preventivas y correctivas por medio de palancas, prioridades y recordatorios; para finalmente presentar a Gerencia un informe detallado o resumido del encaminamiento de la empresa.

En este nivel, se ofrecerá las siguientes opciones:

- Mapa estratégico.
- Organigrama organizacional.
- Matriz de corresponsabilidad.
- Prioridades.
- Palancas.
- Acta Kaizen.
- Administración de reuniones.
- Recordatorios.
- Resumen personal.
- DashBoard

3.3.1. Mapa estratégico.



Figura 111 : Presentación del mapa estratégico

Elaborado por: Los Autores

Esta opción es un reporte gráfico que presenta de qué manera están relacionados los objetivos empresariales con los objetivos departamentales dividiendo los diferentes objetivos dentro de las perspectivas a las que pertenecen; las cuales pueden ser: procesos, financiero, clientes y recursos.

3.3.2. Organigrama.



Figura 112 : Organigrama empresarial

Elaborado por: Los Autores

Esta opción permite tener una visión general de la jerarquía de empleados y como estos están relacionados por departamentos y los niveles de mando.

3.3.3. Matriz de Corresponsabilidad.

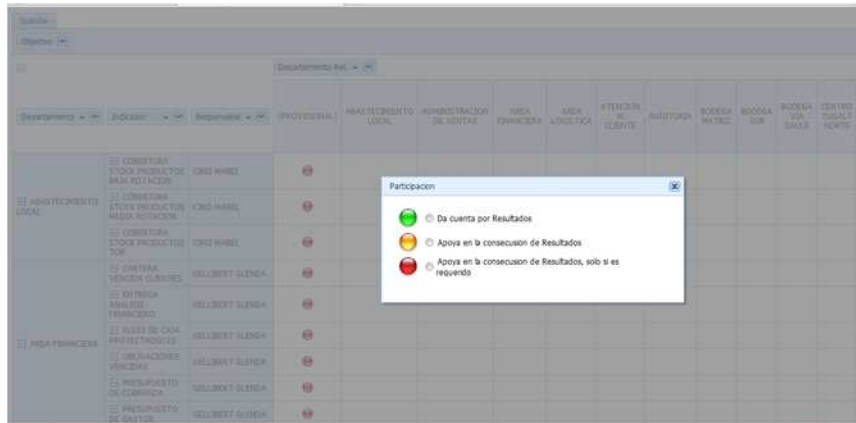


Figura 113 : Matriz de correspondencia

Elaborado por: Los Autores

Esta opción muestra una matriz la cual da a conocer el nivel de participación de los departamentos de la empresa con los objetivos establecidos. El nivel de participación es medido por semáforos.

3.3.4. Prioridad.



Figura 114 : Ingreso de prioridades

Elaborado por: Los Autores

Esta opción permite establecer medidas correctivas en todos los objetivos que no están cumpliendo la meta establecida para cada uno de ellos, con la finalidad de mejorar el desempeño del personal en el cumplimiento de un objetivo en específico.

Esta prioridad está relacionada con un objetivo, y es asignada a un responsable, puede tener 3 diferentes orígenes: Iniciativa propia, iniciativa jefe o acta kaizen.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:

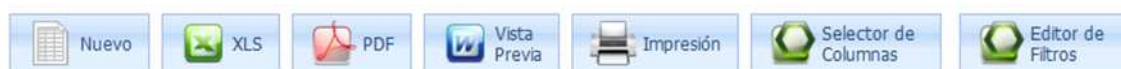


Figura 115 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.3.4.1. Nuevo y modificar.

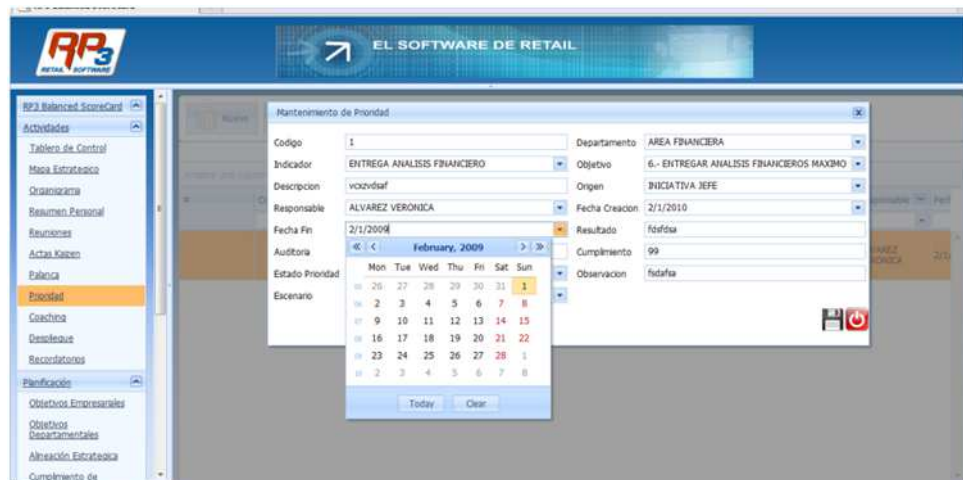


Figura 116 : Nuevo y modificar de prioridades

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.3.4.2. Selector de columnas.

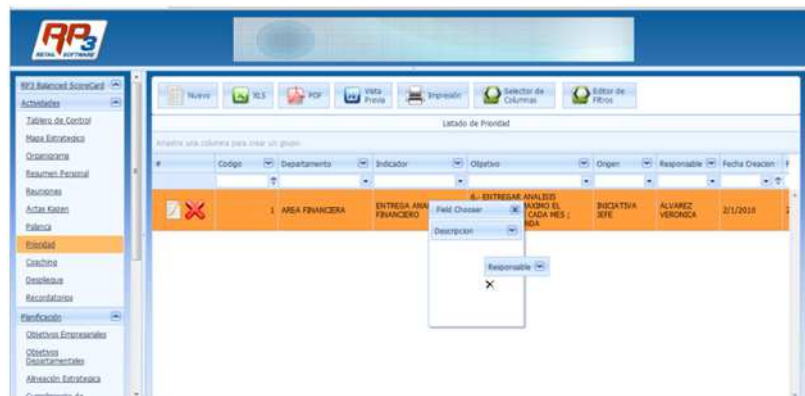


Figura 117 : Selector de columnas prioridad

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla

3.3.4.3. Exportación.

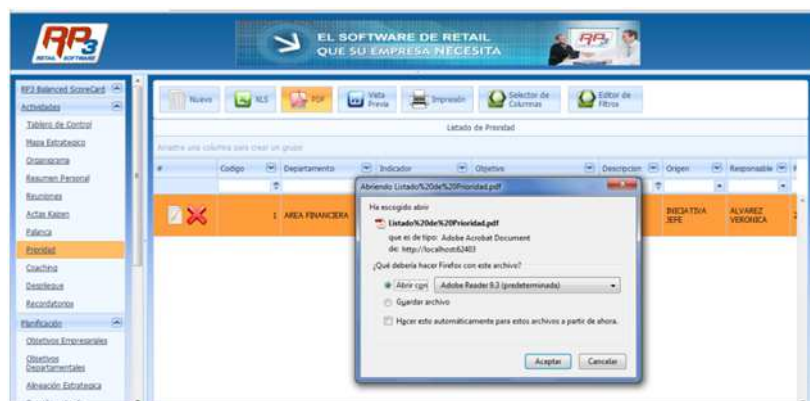


Figura 118 : Exportación prioridades

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.3.4.4. Editor de filtros.

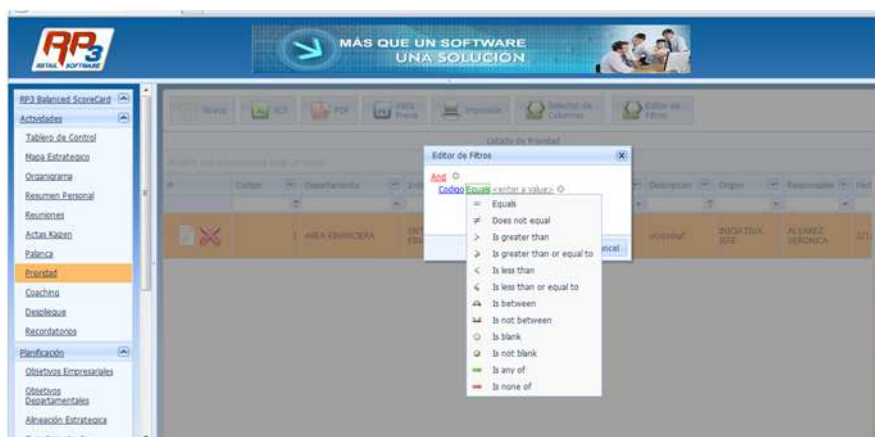


Figura 119 : Editor de filtros prioridades

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.3.5. Palancas.

#	id Palanca	Departamento	Indicador	Objetivo	Origen	Frecuencia	Responsable	Descripción
9	VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES & PROYECTOS	PRESUPUESTO DE VENTAS	CUMPLIR CON EL 100% DEL PRESUPUESTO DE VENTAS APROBADO POR LA GERENCIA; BALCAZAR ROMEL	INICIATIVA PROPIA	SEMANA	BALCAZAR ROMEL	COORDINAR REUNIONES DE VENTAS	
10	VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES & PROYECTOS	PRESUPUESTO DE VENTAS	CUMPLIR CON EL 100% DEL PRESUPUESTO DE VENTAS APROBADO POR LA GERENCIA; BALCAZAR ROMEL	INICIATIVA PROPIA	MESES	BALCAZAR ROMEL	ANALIZAR CAUSAS DE ENTREGAS RESPECTIVAS	
11	VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES & PROYECTOS	PRESUPUESTO DE VENTAS	CUMPLIR CON EL 100% DEL PRESUPUESTO DE VENTAS APROBADO POR LA GERENCIA; BALCAZAR ROMEL	INICIATIVA PROPIA	MESES	BALCAZAR ROMEL	IMPLEMENTAR MEJORA PLAN DE VISITAS	
12	VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES & PROYECTOS	SATISFACCION DE CLIENTES EXTERNO	OBTENER UN 85% DE SATISFACCION EN LOS CLIENTES; BALCAZAR ROMEL	INICIATIVA PROPIA	MESES	BALCAZAR ROMEL	REVISAR REALIZACION DE CLIENTES	
13	VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES & PROYECTOS	MIX DE PRODUCTOS	LOGRAR QUE SE VENGA UN MIX DE PRODUCTOS (SABIAS, TUGALT E HIDROSA); BALCAZAR ROMEL	ACTA KAIZEN	MESES	BALCAZAR ROMEL	PROPONER MES UN PLAN DE ROTACION DE INVENTARIO	

Figura 120 : Ingreso de palancas

Elaborado por: Los Autores

En esta pantalla se administra las palancas las cuales son las actividades a ejecutarse periódicamente para apoyar la mejora del desempeño de cumplimiento de objetivos que han presentado problemas en el cumplimiento de la meta especificada.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 121 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.3.5.1. Nuevo y modificar.

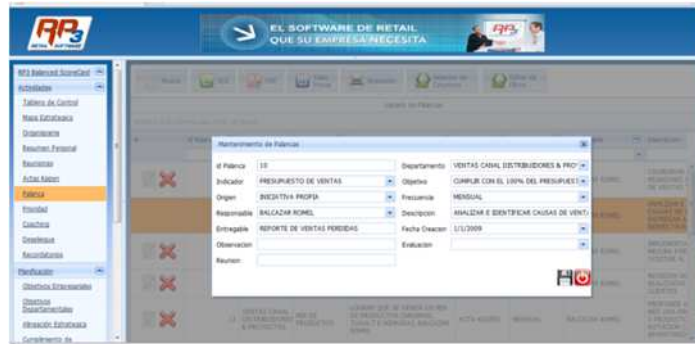


Figura 122 : Nuevo y modificar palanca

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.3.5.2. Selector de columnas.



Figura 123 : Selector columnas palancas

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.3.5.3. Exportación.



Figura 124 : Exportación palancas

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.3.5.4. Editor de filtros.

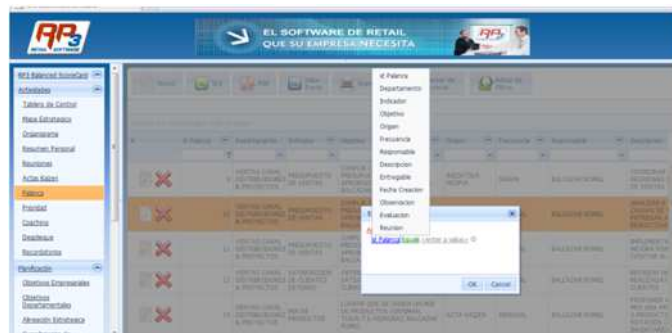


Figura 125 : Editor filtros palancas

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.3.6. Actas Kaizen.

#	id Kaizen	Departamento	Indicador	Objetivo	Mes	Fecha	Responsable	Problema	Causa
	2	ATENCION AL CLIENTE	RECLAMOS RESUELTOS EN 72 HORAS	RESOLVER EL 100% DE RECLAMOS EN MAXIMO 72 HORAS; NAVARRETE (3) ALFREDO (3)	MARZO	1/30/2010	ANCHUNDIA RAUL		
	3	AREA LOGISTICA	PRESUPUESTO DE GASTOS		JULIO	1/30/2010			
	4	TIENDA NORTE	PRESUPUESTO DE GASTOS		MARZO	3/16/2010			
	5	AREA FINANCIERA	PRESUPUESTO DE COBRANZA		DICIEMBRE	4/16/2010			

Figura 126: Ingreso actas Kaizen

Elaborado por: Los Autores

La opción de actas Kaizen permite identificar por qué no se cumplió un objetivo, en esta opción se detalla las razones y responsables; y se define un plan de contingencia para que este objetivo sea alcanzado en un tiempo pertinente.

Estas actas deben ser definidas, cada vez que no se alcance un objetivo mensual, dentro del acta, se definen palancas, prioridades y se puede realizar un análisis de causa-efecto.

Dentro de esta opción tenemos las siguientes acciones:



Figura 127 : Opciones por pantalla

Elaborado por: Los Autores

3.3.6.1. Nuevo y modificar.

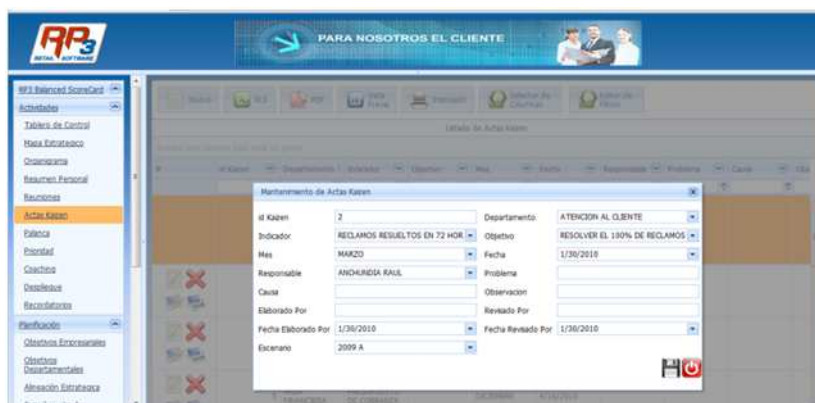


Figura 128 : Nuevo modificar acta Kaizen

Elaborado por: Los Autores

Nuevo.- Ingreso de un registro nuevo.

Modificar.- Realiza cambios sobre el registro.

3.3.6.2. Selector de columnas.



Figura 129 : Selector columnas acta Kaizen

Elaborado por: Los Autores

Selector de columnas.- Permite al usuario establecer que columnas quiere que se oculten en la pantalla.

3.3.6.3. Exportación.

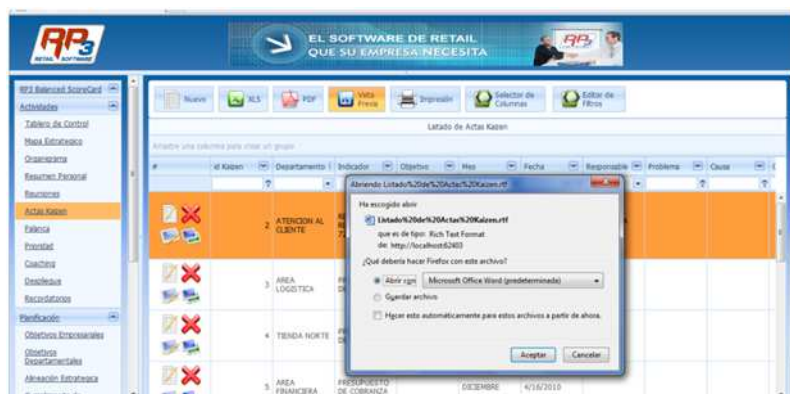


Figura 130 : Exportación acta Kaizen

Elaborado por: Los Autores

XLS.- Exporta los registros en formato Excel.

PDF.- Exporta los registros en formato PDF.

Vista previa.- Genera un archivo *.rtf con la información consultada.

3.3.6.4. Editor de filtros.

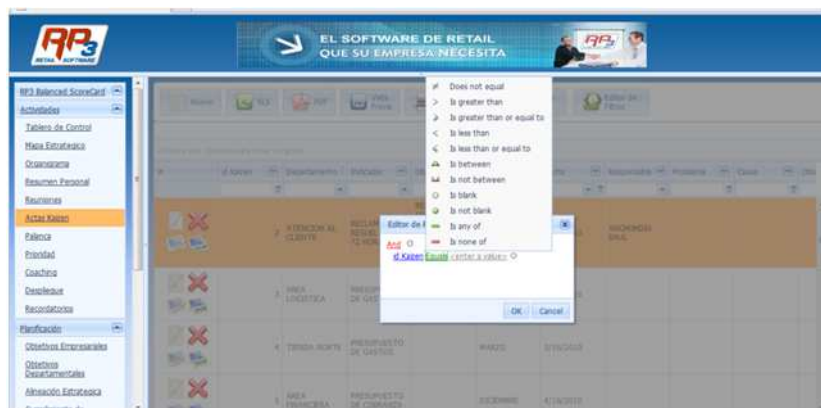


Figura 131 : Editor filtros actas Kaizen

Elaborado por: Los Autores

Editor de filtros.- Permite al usuario crear filtros de la consulta general que le brinda la pantalla para así poder obtener los datos deseados.

3.3.6.5. Edición de análisis de causa y efecto.

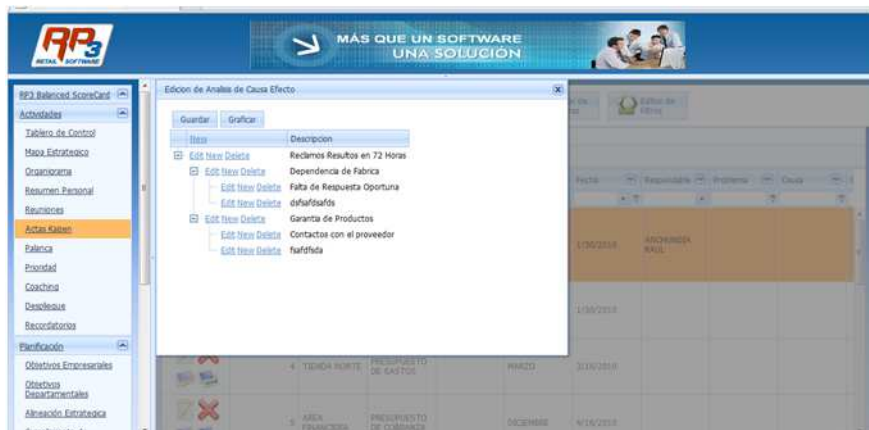


Figura 132 : Edición de análisis de causa y efecto

Elaborado por: Los Autores

Edición.- Permite modificar la estructura del análisis de causa y efecto.

3.3.6.6. Graficar.



Figura 133 : Graficar acta Kaizen

Elaborado por: Los Autores

Graficar.- Muestra de forma gráfica la el árbol de problemas donde podremos ver el análisis de causas y efectos.

3.3.7. Administración de reuniones.



Figura 134 : Administración de Reuniones

Elaborado por: Los Autores

Esta opción permite la administración de reuniones y acontecimientos como una agenda que ayudara a establecer un seguimiento adecuado a la estrategia planificada.

3.3.7.1. Vista diaria.



Figura 135 : Vista diaria

Elaborado por: Los Autores

3.3.8. Recordatorios.



Figura 136 : Ingreso de recordatorios

Elaborado por: Los Autores

Esta opción es una herramienta con la cual se puede emitir recordatorios de las actividades a realizarse en cierto periodo, por cada uno de los empleados, entre estas: reuniones, palancas, prioridades y actas kaizen.

3.3.9. Resumen personal.



Figura 137 : Resumen personal

Elaborado por: Los Autores

Esta pantalla presenta de acuerdo al empleado seleccionado una evaluación total del desempeño de todas las responsabilidades asignadas dentro del escenario vigente.

3.3.9.1. Grafica de seguimiento.



Figura 138 : Grafica de seguimiento

Elaborado por: Los Autores

Grafica de seguimiento.- Presenta un de manera gráfica como se ha desempeñado el empleado para calificar su rendimiento.

3.3.10. Tablero de control.



Figura 139 : Tablero de control

Elaborado por: Los Autores


La herramienta más importante dentro de todo el proceso del seguimiento de la estrategia, es el DashBoard o tablero de control, el cual permite evaluar el desempeño de todos los objetivos de RP3® por medio de los indicadores de gestión.

MANUAL TÉCNICO

ANEXO D

MANUAL TÉCNICO.

1. Diccionario de datos.

 **RP3® BSC Base de Datos**
.\SQL> **RP3® BSC**
RP3® Balanced ScoreCard

Información

Diccionario de datos

Autor	UCSG
Creado	26 Septiembre 2010 16:26

Propiedades

Propiedad	Valor
SQL Server Version	SQL Server 2008
Compatibility Level	SQL Server 2008
Database Encryption Enabled	.

Files

Nombre	Type	Size	File Nombre
RP3@BSC	Data	13.19 MB	C:\Program Files\Microsoft SQL Server\MSSQL10.SQL\MSSQL\DATA\RP3@BCSNew.mdf
RP3@BSC_log	Log	47.25 MB	C:\Program Files\Microsoft SQL Server\MSSQL10.SQL\MSSQL\DATA\RP3@BCSNew.LDF

Tables

.\SQL>RP3®BSC> Tables

Nombre

dbo.BSC_Cargo

Cargos de Empleados

dbo.BSC_CausaEfecto

Análisis de causa efecto de un acta Kaizen

dbo.BSC_Coaching

Actas coaching

dbo.BSC_Departamento

Departamentos de la organización

dbo.BSC_Empleado

Empleados de la organización

dbo.BSC_Empresa

Empresas que pertenecen a la organización

dbo.BSC_Escenario

Escenario de evaluación de la estrategia

dbo.BSC_EstadoPrioridad

Estados de las prioridades

dbo.BSC_Frecuencia

Frecuencias de palancas

dbo.BSC_Imputabilidad

Matriz de despliegue o imputabilidad

dbo.BSC_Indicador

Indicadores

dbo.BSC_IndicadorDepto

Indicadores asignados a los departamentos

dbo.BSC_IndicadorDia

Valores de cumplimientos diarios del objetivo

dbo.BSC_IndicadorEsperado

Valores de planificación de objetivos

dbo.BSC_IndicadorMes

Valores de cumplimiento de objetivos mensuales

dbo.BSC_Kaizen

Acta Kaizen

dbo.BSC_MetaObjetivo

Relación de objetivos dentro del mapa estratégico

dbo.BSC_Objetoivo

Objetivos de la planificación estrategia

dbo.BSC_Palanca

Palancas

dbo.BSC_Prioridad

Prioridades

dbo.BSC_Reunion

Reuniones

[dbo].[BSC_Cargo]


.\SQL>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Cargo

Cargos de empleados


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	15
Creado	12:16:32 PM Jueves, Septiembre 01, 2009
Última Modificación	9:57:07 AM Viernes, Abril 16, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idCargo <i>Código secuencial</i>	int	4	.
descripción <i>Descripción del cargo</i>	varchar(100)	100	.
misión <i>Misión del cargo</i>	varchar(350)	350	.
visión <i>Visión del cargo</i>	varchar(350)	350	.
ventaja Competitiva <i>Ventajas competitivas del cargo</i>	varchar(350)	350	.
estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices


Nombre	Columnas	Únique
 PK_dbo.BSC_Cargo	idCargo	.

Usos

dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Empleado]

 [dbo].[BSC_CausaEfecto]





.\SQL>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_CausaEfecto

Análisis de causa efecto de un Acta Kaizen


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	0
Creado	10:03:44 AM Jueves, Septiembre 01, 2009
Última Modificación	5:55:21 PM Miércoles, Abril 14, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idKaizen <i>Código de acta kaizen a la que pertenece el análisis causa efecto</i>	int	4	.
 secuencia <i>Código secuencial</i>	int	4	.
 objetivoPadre <i>Objetivo al que pertenece el acta kaizen</i>	int	4	.
 padre <i>Atributo contenedor del análisis causa efecto</i>	int	4	.
descripción <i>Descripción del atributo del análisis de causa efecto</i>	varchar(250)	250	.
probable <i>Establece como atributo probable</i>	bit	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Únique
 PK_dbo.BSC_CausaEfecto	idKaizen, secuencia	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_CausaEfecto_BSC_CausaEfecto	objetivoPadre->[dbo].[idKaizen] padre->[dbo].[secuencia]
BSC_Kaizen_BSC_CausaEfecto	idKaizen->[dbo].[BSC_Kaizen].[idKaizen]

Usos

[dbo].[BSC_Kaizen]

Dbos

[dbo].[BSC_Coaching]

.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Coaching

Actas Coaching


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	0
Creado	10:03:44 AM Jueves, Septiembre 01, 2009
Última Modificación	3:46:43 PM Miércoles, Julio 28, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idCoaching <i>Código secuencial</i>	int	4	.
 idResponsable <i>Empleado que realizó el acta coaching</i>	varchar(20)	20	.
 idEmpleado <i>Empleado que fue motivo de la realización del acta coaching</i>	varchar(20)	20	.
comentario <i>Comentario del Acta coaching</i>	varchar(250)	250	.
 idEscenario <i>Escenario al que pertenece el acta coaching</i>	int	4	.
cumplimiento <i>Porcentaje de cumplimiento del acta coaching</i>	float	8	.
fechaCreacion <i>Fecha de creación del acta coaching</i>	datetime	8	.
fechaFin <i>Fecha de finalización del acta coaching</i>	datetime	8	.
resultado <i>Resultado propuesto a partir del acta coaching</i>	varchar(250)	250	.
auditoria <i>Detalle de auditoría del acta coaching</i>	varchar(250)	250	.
 idEstadoPrioridad <i>Estado de prioridad del acta coaching</i>	int	4	.
observacion <i>Observación del acta coaching</i>	varchar(250)	250	.
 idReunion <i>Código de reunión del acta coaching</i>	int	4	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Couching	idCoaching	•

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Empleado_BSC_Couching	idEmpleado-> [dbo].[BSC_Empleado],[idEmpleado]
BSC_Empleado_BSC_Couching1	idResponsable-> [dbo].[BSC_Empleado],[idEmpleado]
BSC_Escenario_BSC_Couching	idEscenario-> [dbo].[BSC_Escenario],[idEscenario]
BSC_estadoPrioridad_BSC_Couching	idEstadoPrioridad-> [dbo].[BSC_estadoPrioridad],[idEstadoPrioridad]
BSC_Reunion_BSC_Couching	idReunion-> [dbo].[BSC_Reunion],[idReunion]

Usos

[dbo].[BSC_Empleado]
[dbo].[BSC_Empleado]
[dbo].[BSC_Escenario]
[dbo].[BSC_estadoPrioridad]
[dbo].[BSC_Reunion]
dbo

[dbo].[BSC_Departamento]



.\SQL>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Departamento

Departamentos de la organización


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	7
Creado	12:16:31 PM Jueves, Septiembre 01, 2009
Última Modificación	9:57:07 AM Viernes, Abril 16, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idDepartamento <i>Código secuencial</i>	int	4	.
 idPadre <i>Departamento que contiene al sub-departamento</i>	int	4	.
descripcion <i>Descripción del departamento</i>	varchar(100)	100	.
misión <i>Misión del departamento</i>	varchar(350)	350	.
vision <i>Visión del departamento</i>	varchar(350)	350	.
ventajaCompetitiva <i>Ventajas competitivas del departamento</i>	varchar(350)	350	.
estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Departamento	idDepartamento	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Departamento_BSC_Departamento	idPadre->[dbo].[BSC_Departamento].[idDepartamento]

Usos

dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Empleado]
[dbo].[BSC_Imputabilidad]
[dbo].[BSC_IndicadorDepto]

 [dbo].[BSC_Empleado]





.\SQL>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Empleado

Empleados de la organización


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	34
Creado	9:57:06 AM Viernes, Abril 16, 2010
Última Modificación	12:32:26 PM Jueves, Junio 29, 2010

Columnas

		Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Accepta Nulos
	Nombre idEmpleado <i>Código del empleado</i>	varchar(20)	20	.
	nombre <i>Nombre del empleado</i>	varchar(100)	100	.
	apellido <i>Apellido del empleado</i>	varchar(100)	100	.
	nombreCompleto <i>Nombre completo del empleado</i>	varchar(200)	200	.
	idDepartamento <i>Código del departamento al que pertenece el empleado</i>	int	4	.
	idCargo <i>Cargo asignado al empleado</i>	int	4	.
	jefe <i>Jefe del empleado</i>	varchar(20)	20	.
	foto <i>Foto del empleado</i>	image	max	.
	correo <i>Dirección de correo del empleado</i>	varchar(250)	250	.
	estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
	usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
	fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
	usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
	fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Empleado	idEmpleado	•

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Cargo_BSC_Empleado	idCargo->[dbo].[BSC_Cargo].[idCargo]
BSC_Departamento_BSC_Empleado	idDepartamento->[dbo].[BSC_Departamento].[idDepartamento]
BSC_Empleado_BSC_Empleado	jefe->[dbo].[BSC_Empleado].[idEmpleado]

Usos

[dbo].[BSC_Cargo]
[dbo].[BSC_Departamento]
dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Coaching]
[dbo].[BSC_Coaching]
[dbo].[BSC_Kaizen]
[dbo].[BSC_Objetivo]
[dbo].[BSC_Palanca]
[dbo].[BSC_Prioridad]

[dbo].[BSC_Empresa]


.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Empresa

Empresas que pertenecen a la organización


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	1
Creado	11:14:32 AM Martes, Diciembre 31, 2009
Última Modificación	3:46:42 PM Miércoles, Julio 28, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idEmpresa <i>Código secuencial</i>	int	4	.
nombre <i>Nombre de la empresa</i>	varchar(50)	50	.
logo <i>Logo de la empresa</i>	image	max	.
servidorSMTP <i>Dirección del servidor SMTP para el envío de correos</i>	varchar(100)	100	.
userSMTP <i>Usuario del servidor SMTP para el envío de correos</i>	varchar(100)	100	.
pwdSMTP <i>Contraseña del usuario SMTP para el envío de correos</i>	varchar(100)	100	.
puertoSMTP <i>Puerto utilizado por el servidor SMTP para el envío de correos</i>	varchar(100)	100	.
estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices


Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Empresa	idEmpresa	.

Usos

dbo

Usado Por



[dbo].[BSC_Escenario]

 [dbo].[BSC_Escenario]
.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Escenario
Escenario de Evaluación de la Estrategía

Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	1
Creado	3:46:41 PM Miercoles, Julio28, 2010
Última Modificación	3:46:43 PM Miercoles, Julio28, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idEscenario <i>Código secuencial</i>	int	4	.
descripcion <i>Descripción del escenario</i>	varchar(50)	50	.
año <i>Año de evaluación de la estrategia</i>	int	4	.
real <i>Escenario actual</i>	varchar(1)	1	.
 idEmpresa <i>Código de la empresa a la que pertenece el escenario</i>	int	4	.
imagenMapaEstrategico <i>Imagen generada para la presentación del mapa estratégico</i>	image	max	.
estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Escenario	idEscenario	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Empresa_BSC_Escenario	idEmpresa->[dbo].[BSC_Empresa].[idEmpresa]

Usos

[dbo].[BSC_Empresa]
dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Coaching]
[dbo].[BSC_IndicadorDepto]
[dbo].[BSC_Kaizen]
[dbo].[BSC_Reunion]

 [dbo].[BSC_EstadoPrioridad]


.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_EstadoPrioridad

Estados de las Prioridades


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CLAS
# Registros	3
Creado	10:03:44 AM Jueves, Septiembre 01, 2009
Última Modificación	3:04:20 PM Domingo, Septiembre 26, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idEstadoPrioridad <i>Código secuencial</i>	int	4	.
descripcion <i>Descripción</i>	varchar(100)	100	.
estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Únique
 PK_dbo.BSC_EstadoPrioridad	idEstadoPrioridad	.

Usos

dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Coaching]

[dbo].[BSC_Prioridad]

 [dbo].[BSC_Frecuencia]


.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Frecuencia

Frecuencias de palancas

Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CLAS
# Registros	9
Creado	10:03:44 AM Jueves, Septiembre 01, 2009
Última Modificación	6:01:35 PM Miércoles, Abril 14, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idFrecuencia <i>Código secuencial</i>	int	4	.
descripcion <i>Descripción de la frecuencia de palanca</i>	varchar(100)	100	.
estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Frecuencia	idFrecuencia	.

Usos

dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Palanca]

[dbo].[BSC_Imputabilidad]






.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Imputabilidad

Matriz de Depliegue o Imputabilidad


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	791
Creado	3:30:16 PM Martes, Abril 15, 2010
Última Modificación	12:32:27 PM Jueves, Junio 29, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
 idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	.
 idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	.
 idObjetivo <i>Código de objetivo</i>	int	4	.
 idDepartamentoRelacionado <i>Código de departamento relacionado</i>	int	4	.
participacion <i>Colaboración del departamento relacionado con el objetivo ([1]Alta, [0]Media, [-1]Baja)</i>	int	4	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_BSC_Imputabilidad	idEscenario, idIndicador, id-Departamento, idObjetivo, id-DepartamentoRelacionado	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
FK_BSC_Imputabilidad_BSC_Departamento	idDepartamentoRelacionado->[dbo].[BSC_Departamento].[id-Departamento]
FK_BSC_Imputabilidad_BSC_Objetoivo	idEscenario->[dbo].[BSC_Objetoivo].[idEscenario] idIndicador->[dbo].[BSC_Objetoivo].[idIndicador] idDepartamento->[dbo].[BSC_Objetoivo].[idDepartamento] idObjetoivo->[dbo].[BSC_Objetoivo].[idObjetoivo]

Usos

[dbo].[BSC_Departamento]

[dbo].[BSC_Objetoivo]

Dbp

 [dbo].[BSC_Indicador]


.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Indicador

Indicadores


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CLAS
# Registros	53
Creado	1:09:47 PM Miercoles, Junio 30, 2010
Última Modificación	7:29:24 PM Lunes, Julio19, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idIndicador <i>Código secuencial</i>	int	4	.
descripcion <i>Descripción del indicador</i>	varchar(250)	250	.
metrica <i>Redacción de la forma de cálculo del indicador</i>	varchar(250)	250	.
negativo <i>Establece si el indicador es negativo</i>	varchar(1)	1	.
unidad <i>Unidad de medida del indicador</i>	varchar(10)	10	.
estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Indicador	idIndicador	■

Usos

dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_IndicadorDepto]

 **[dbo].[BSC_IndicadorDepto]**
.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_IndicadorDepto
Indicadores asignados a los departamentos


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	107
Creado	10:03:44 AM Jueves, Septiembre 01, 2009
Última Modificación	3:46:43 PM Miercoles, Julio28, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	■
 idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	■
 idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	■
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	■
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	■
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	■
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	■

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_IndicadorDepto	idEscenario, idIndicador, id- Departamento	■

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Departamento_BSC_IndicadorDepto <i>Departamento</i>	idDepartamento-> [dbo].[BSC_Departamento].[idDepartamento]
BSC_Escenario_BSC_IndicadorDepto <i>Escenario</i>	idEscenario-> [dbo].[BSC_Escenario].[idEscenario]
BSC_Indicador_BSC_IndicadorDepto <i>Indicador</i>	idIndicador-> [dbo].[BSC_Indicador].[idIndicador]

Usos

[dbo].[BSC_Departamento]
[dbo].[BSC_Escenario]
[dbo].[BSC_Indicador]
dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Objeto]

 [dbo].[BSC_IndicadorDia]

.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_IndicadorDia

Valores de cumplimientos diarios del objetivo


Propiedades

Propiedad	Valor
# Registros	157
Creado	12:32:44 PM Jueves, Junio 29, 2010
Última Modificación	12:32:44 PM Jueves, Junio 29, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Accepta Nulos
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
 idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	.
 idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	.
 idObjetivo <i>Código de objetivo</i>	int	4	.
 mes <i>Mes al que pertenece el resultado</i>	int	4	.
 día <i>Día al que pertenece el resultado</i>	int	4	.
valor <i>Valor porcentual del resultado</i>	float	8	.
monto <i>Valor en unidades del resultado</i>	float	8	.
meta <i>Valor en unidades del meta diaria</i>	float	8	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_BSC_IndicadorDia_1	idEscenario, idIndicador, id- Departamento, idObjetivo, mes, día	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
FK_BSC_IndicadorDia_BSC_IndicadorMes <i>Cumplimiento de objetivo mensual</i>	idEscenario->[dbo].[BSC_IndicadorMes].[idEscenario] idIndicador->[dbo].[BSC_IndicadorMes].[idIndicador] idDepartamento->[dbo].[BSC_IndicadorMes].[idDepartamento] idObjetivo->[dbo].[BSC_IndicadorMes].[idObjetivo] mes->[dbo].[BSC_IndicadorMes].[mes]

Usos

[dbo].[BSC_IndicadorMes]
dbo

[dbo].[BSC_IndicadorEsperado]


.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_IndicadorEsperado

Valores de planificación de objetivos


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	1356
Creado	5:55:21 PM Miercoles, Abril 14, 2010
Última Modificación	12:32:28 PM Jueves, Junio 29, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
 idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	.
 idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	.
 idObjetivo <i>Código de objetivo</i>	int	4	.
 mes <i>Mes al que pertenece la planificación del objetivo</i>	int	4	.
valor <i>Valor porcentual de planificación del objetivo</i>	float	8	.
monto <i>Valor en unidades de la planificación del objetivo</i>	float	8	.
rangoSuperior <i>Rango porcentual superior de tolerancia para el objetivo</i>	float	8	.
rangoInferior <i>Rango porcentual inferior de tolerancia para el objetivo</i>	float	8	.
peso <i>Peso del objetivo</i>	float	8	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Únique
 PK_BSC_IndicadorEsperado	idEscenario, idIndicador, id-Departamento, idObjetivo, mes	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
FK_BSC_IndicadorEsperado_BSC_Objeto1 <i>Objeto</i>	idEscenario-> [dbo].[BSC_Objeto].[idEscenario] idIndicador-> [dbo].[BSC_Objeto].[idIndicador] idDepartamento-> [dbo].[BSC_Objeto].[idDepartamento] idObjeto-> [dbo].[BSC_Objeto].[idObjeto]

Usos

[dbo].[BSC_Objeto]

dbo

[dbo].[BSC_IndicadorMes]






.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_IndicadorMes

Valores de cumplimiento de objetivos mensuales


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	1356
Creado	5:55:21 PM Miercoles, Abril 14, 2010
Última Modificación	12:32:44 PM Jueves, Junio 29, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
 idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	.
 idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	.
 idObjetivo <i>Código de objetivo</i>	int	4	.
 mes <i>Mes al que pertenece el cumplimiento del objetivo</i>	int	4	.
valor <i>Valor porcentual del cumplimiento del objetivo</i>	float	8	.
monto <i>Valor en unidades del cumplimiento del objetivo</i>	float	8	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Único
 PK_BSC_IndicadorMes	idEscenario, idIndicador, id-Departamento, idObjetivo, mes	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
FK_BSC_IndicadorMes_BSC_Objetivo1 <i>Objetivo</i>	idEscenario->[dbo].[BSC_Objetivo].[idEscenario] idIndicador->[dbo].[BSC_Objetivo].[idIndicador] idDepartamento->[dbo].[BSC_Objetivo].[idDepartamento] idObjetivo->[dbo].[BSC_Objetivo].[idObjetivo]

Usos

[dbo].[BSC_Objetivo]
dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_IndicadorDia]
[dbo].[BSC_Kaizen]

[dbo].[BSC_Kaizen]









.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Kaizen

Acta Kaizen


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	0
Creado	5:55:21 PM Miercoles, Abril 14, 2010
Última Modificación	3:46:43 PM Miercoles, Julio28, 2010

Columnas

	Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
	idKaizen <i>Código secuencial</i>	int	4	.
	idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
	idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	.
	idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	.
	idObjetivo <i>Código de objetivo</i>	int	4	.
	mes <i>Mes de objetivo al que pertenece el acta Kaizen</i>	int	4	.
	fecha <i>Fecha del acta Kaizen</i>	datetime	8	.
	responsable <i>Empleado responsable del acta Kaizen</i>	varchar(20)	20	.
	problema <i>Detalle del problema al que se refiere el acta Kaizen</i>	varchar(250)	250	.
	causa <i>Detalle de la causa del problema al que se refiere el acta Kaizen</i>	varchar(250)	250	.
	observación <i>Observación del acta Kaizen</i>	varchar(250)	250	.
	elaboradopor <i>Nombre la persona que elaboró el acta Kaizen</i>	varchar(50)	50	.
	revisadopor <i>Nombre de la persona encargada de revisar el acta Kaizen</i>	varchar(50)	50	.
	fechaElaboradopor <i>Fecha de elaboración del acta Kaizen</i>	datetime	8	.
	fechaRevisadopor <i>Fecha de revisión del acta Kaizen</i>	datetime	8	.
	idReunion <i>Código de reunión</i>	int	4	.
	usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
	fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
	usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
	fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Kaizen	idKaizen	•

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Empleado_BSC_Kaizen <i>Empleado</i>	responsable->[dbo].[BSC_Empleado],[idEmpleado]
BSC_Reunion_BSC_Kaizen <i>Reuniones</i>	idReunion->[dbo].[BSC_Reunion],[idReunion]
FK_BSC_Kaizen_BSC_Escenario <i>Escenario</i>	idEscenario->[dbo].[BSC_Escenario],[idEscenario]
FK_BSC_Kaizen_BSC_IndicadorMes1 <i>Cumplimiento de objetivo mensual</i>	idEscenario->[dbo].[BSC_IndicadorMes],[idEscenario] idIndicador->[dbo].[BSC_IndicadorMes],[idIndicador] idDepartamento->[dbo].[BSC_IndicadorMes],[idDepartamento] idObjetivo->[dbo].[BSC_IndicadorMes],[idObjetivo] mes->[dbo].[BSC_IndicadorMes],[mes]

Usos

[dbo].[BSC_Empleado]
[dbo].[BSC_Escenario]
[dbo].[BSC_IndicadorMes]
[dbo].[BSC_Reunion]
dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_CausaEfecto]
[dbo].[BSC_Palanca]
[dbo].[BSC_Prioridad]

[dbo].[BSC_MetaObjetivo]









.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_MetaObjetivo

Relación de Objetivos dentro del Mapa Estratégico


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	14
Creado	6:07:16 PM Miercoles, Abril 14, 2010
Última Modificación	12:32:27 PM Jueves, Junio 29, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idEscenarioMeta <i>Código de escenario del objetivo empresarial</i>	int	4	.
 idIndicadorMeta <i>Código de indicador del objetivo empresarial</i>	int	4	.
 idDepartamentoMeta <i>Código de departamento del objetivo empresarial</i>	int	4	.
 idObjetivoMeta <i>Código del objetivo empresarial</i>	int	4	.
 idEscenario <i>Código de escenario del objetivo departamental</i>	int	4	.
 idIndicador <i>Código de indicador del objetivo departamental</i>	int	4	.
 idDepartamento <i>Código de departamento del objetivo departamental</i>	int	4	.
 idObjetivo <i>Código del objetivo departamental</i>	int	4	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices


Nombre	Columnas	Unique
 PK_BSC_MetaObjetivo	idEscenarioMeta, idIndicadorMeta, id-DepartamentoMeta, idObjetivoMeta, id-Escenario, idIndicador, id-Departamento, idObjetivo	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
FK_BSC_MetaObjetivo_BSC_Objetoivo <i>Objetivo Empresarial</i>	idEscenarioMeta-> [dbo].[BSC_Objetoivo],[idEscenario] idIndicadorMeta-> [dbo].[BSC_Objetoivo],[idIndicador] idDepartamentoMeta-> [dbo].[BSC_Objetoivo],[idDepartamento] idObjetoivoMeta-> [dbo].[BSC_Objetoivo],[idObjetoivo]
FK_BSC_MetaObjetivo_BSC_Objetoivo1 <i>Objetivo Departamental</i>	idEscenario-> [dbo].[BSC_Objetoivo],[idEscenario] idIndicador-> [dbo].[BSC_Objetoivo],[idIndicador] idDepartamento-> [dbo].[BSC_Objetoivo],[idDepartamento] idObjetoivo-> [dbo].[BSC_Objetoivo],[idObjetoivo]

Usos






[dbo].[BSC_Objetoivo]
[dbo].[BSC_Objetoivo]

 [dbo].[BSC_Objetoivo]
.\sql>RP3@BSC>Tables> dbo.BSC_Objetoivo
Objetivos de la planificación estrategia


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	113
Creado	12:32:24 PM Jueves, Junio 29, 2010
Última Modificación	12:32:28 PM Jueves, Junio 29, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Accepta Nulos
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
 idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	.
 idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	.
 idObjetivo <i>Código de objetivo</i>	int	4	.
descripcion <i>Descripción del objetivo</i>	varchar(250)	250	.
fechaLimite <i>Fecha límite para el cumplimiento del objetivo</i>	datetime	8	.
 responsable <i>Empleado responsable del cumplimiento del objetivo</i>	varchar(20)	20	.
fechaCreacion <i>Fecha de creación del objetivo</i>	datetime	8	.
Perspectiva <i>Perspectiva a la que pertenece el objetivo</i>	varchar(1)	1	.
meta <i>Establece si el objetivo es empresarial o departamental</i>	varchar(1)	1	.
estrategico <i>Establece si el objetivo es estratégico</i>	varchar(1)	1	.
estado <i>Estado</i>	varchar(1)	1	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_BSC_Objetivo	idEscenario, idIndicador, idDepartamento, idObjetivo	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Empleado_BSC_Objetivo <i>Empleado Responsable</i>	responsable->[dbo].[BSC_Empleado],[idEmpleado]
BSC_IndicadorDepto_BSC_Objetivo <i>Indicador asignado al Departamento</i>	idEscenario->[dbo].[BSC_IndicadorDepto],[idEscenario] idIndicador->[dbo].[BSC_IndicadorDepto],[idIndicador] idDepartamento->[dbo].[BSC_IndicadorDepto],[idDepartamento]

Usos

[dbo].[BSC_Empleado]
[dbo].[BSC_IndicadorDepto]
dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Imputabilidad]
[dbo].[BSC_IndicadorEsperado]
[dbo].[BSC_IndicadorMes]
[dbo].[BSC_MetaObjetivo]
[dbo].[BSC_MetaObjetivo]
[dbo].[BSC_Palanca]
[dbo].[BSC_Prioridad]

 [dbo].[BSC_Palanca]










.\sql>RP3@BSC>Tables> dbo.BSC_Palanca

Palancas


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	4
Creado	6:01:35 PM Miercoles, Abril 14, 2010
Última Modificación	7:16:34 PM Viernes, Julio23, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idPalanca <i>Código secuencial</i>	int	4	.
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
 idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	.
 idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	.
 idObjetivo <i>Código de objetivo</i>	int	4	.
idOrigen <i>Origen de la palanca</i>	varchar(1)	1	.
 idFrecuencia <i>Código de frecuencia de la palanca</i>	int	4	.
 idResponsable <i>Código del empleado responsable</i>	varchar(20)	20	.
descripcion <i>Descripción de la palanca</i>	varchar(250)	250	.
entregable <i>Redacción del entregable de la palanca</i>	varchar(250)	250	.
fechaCreacion <i>Fecha de creación de la palanca</i>	datetime	8	.
observacion <i>Observación de la palanca</i>	varchar(250)	250	.
evaluacion <i>Establece si la palanca requiere evaluación</i>	varchar(1)	1	.
 idKaizen <i>Código de acta Kaizen</i>	int	4	.
 idReunion <i>Código de reunión</i>	int	4	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices


Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Palanca	idPalanca	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Empleado_BSC_Palanca <i>Empleado responsable</i>	idResponsable-> [dbo].[BSC_Empleado].[idEmpleado]
BSC_Frecuencia_BSC_Palanca <i>Frecuencia de palanca</i>	idFrecuencia-> [dbo].[BSC_Frecuencia].[idFrecuencia]
BSC_Kaizen_BSC_Palanca <i>Acta Kaizen</i>	idKaizen-> [dbo].[BSC_Kaizen].[idKaizen]
BSC_Reunion_BSC_Palanca <i>Reunión</i>	idReunion-> [dbo].[BSC_Reunion].[idReunion]
FK_BSC_Palanca_BSC_Objetivo <i>Objetivo</i>	idEscenario-> [dbo].[BSC_Objetivo].[idEscenario] idIndicador-> [dbo].[BSC_Objetivo].[idIndicador] idDepartamento-> [dbo].[BSC_Objetivo].[idDepartamento] idObjetivo-> [dbo].[BSC_Objetivo].[idObjetivo]

Usos










[dbo].[BSC_Empleado]
[dbo].[BSC_Frecuencia]
[dbo].[BSC_Kaizen]
[dbo].[BSC_Objetivo]
[dbo].[BSC_Reunion]
Dbo

 [dbo].[BSC_Prioridad]
.\sql>RP3@BSC>Tables> dbo.BSC_Prioridad
Prioridades


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	3
Creado	6:01:35 PM Miercoles, Abril 14, 2010
Última Modificación	7:16:35 PM Viernes, Julio23, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Accepta Nulos
 idPrioridad <i>Código secuencial</i>	int	4	.
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
 idIndicador <i>Código de indicador</i>	int	4	.
 idDepartamento <i>Código de departamento</i>	int	4	.
 idObjetivo <i>Código de objetivo</i>	int	4	.
idOrigen <i>Origen de la prioridad</i>	varchar(1)	1	.
descripcion <i>Descripción de la prioridad</i>	varchar(50)	50	.
 idResponsable <i>Empleado responsable de la prioridad</i>	varchar(20)	20	.
fechaCreacion <i>Fecha creación de la prioridad</i>	datetime	8	.
fechaFin <i>Fecha de finalización de la prioridad</i>	datetime	8	.
resultado <i>Redacción del resultado de la prioridad</i>	varchar(250)	250	.
auditoria <i>Auditoría de la prioridad</i>	varchar(250)	250	.
cumplimiento <i>Porcentaje de cumplimiento de la Prioridad</i>	float	8	.
 idEstadoPrioridad <i>Estado de prioridad</i>	int	4	.
observacion <i>Observación de la prioridad</i>	varchar(250)	250	.
 idKaizen <i>Código de acta Kaizen</i>	int	4	.
 idReunion <i>Código de reunión</i>	int	4	.
usrIng <i>Usuario que ingresó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecIng <i>Fecha de ingreso</i>	datetime	8	.
usrMod <i>Último usuario que modificó el registro</i>	varchar(30)	30	.
fecMod <i>Fecha de última modificación</i>	datetime	8	.

Indices

Nombre	Columnas	Unique
 PK_dbo.BSC_Prioridad	idPrioridad	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Empleado_BSC_Prioridad <i>Empleado responsable</i>	idResponsable-> [dbo].[BSC_Empleado].[idEmpleado]
BSC_EstadoPrioridad_BSC_Prioridad <i>Estado de prioridad</i>	idEstadoPrioridad-> [dbo].[BSC_EstadoPrioridad].[idEstadoPrioridad]
BSC_Kaizen_BSC_Prioridad <i>Acta Kaizen</i>	idKaizen-> [dbo].[BSC_Kaizen].[idKaizen]
BSC_Reunion_BSC_Prioridad <i>Reunión</i>	idReunion-> [dbo].[BSC_Reunion].[idReunion]
FK_BSC_Prioridad_BSC_Objeto <i>Objetivo</i>	idEscenario-> [dbo].[BSC_Objeto].[idEscenario] idIndicador-> [dbo].[BSC_Objeto].[idIndicador] idDepartamento-> [dbo].[BSC_Objeto].[idDepartamento] idObjetivo-> [dbo].[BSC_Objeto].[idObjetivo]

Usos

[dbo].[BSC_Empleado]
[dbo].[BSC_EstadoPrioridad]
[dbo].[BSC_Kaizen]
[dbo].[BSC_Objeto]
[dbo].[BSC_Reunion]
dbo

[dbo].[BSC_Reunion]

.\sql>RP3®BSC>Tables> dbo.BSC_Reunion

Reuniones


Propiedades

Propiedad	Valor
Intercalación	Modern_Spanish_CI_AS
# Registros	0
Creado	7:16:32 PM Viernes, Julio23, 2010
Última Modificación	3:46:43 PM Miércoles, Julio28, 2010

Columnas

Nombre	Tipo de Dato	Long. Max. (Bytes)	Acepta Nulos
 idReunion <i>Código secuencial</i>	int	4	.
 idEscenario <i>Código de escenario</i>	int	4	.
inicio <i>Fecha y hora de inicio de la reunión</i>	datetime	8	.
fin <i>Fecha y hora de finalización de la reunión</i>	datetime	8	.
descripcion <i>Descripción de la reunión</i>	varchar(1000)	1000	.
asunto <i>Asunto de la reunión</i>	varchar(250)	250	.
observacion <i>Observación de la reunión</i>	int	4	.
idresponsable <i>Empleado responsable de la reunión</i>	varchar(3000)	3000	.
idTipoReunion <i>Tipo de reunión</i>	int	4	.
recurrencia <i>Recurrencia de la reunión</i>	varchar(250)	250	.
recordatorio <i>Recordatorios de la reunión</i>	varchar(250)	250	.
lugar <i>Lugar de la reunión</i>	varchar(250)	250	.
estado <i>Estado de la reunión</i>	int	4	.
diacompleto <i>Establece si la reunión es de un día completo</i>	bit	1	.

Indices

Nombre	Columnas	Únique
 PK_dbo.BSC_Reunion	idReunion	.

Claves Foraneas

Nombre	Columnas
BSC_Escenario_BSC_Reunion <i>Escenario</i>	idEscenario->[dbo].[BSC_Escenario],[id Escenario]

Usos

[dbo].[BSC_Escenario]
dbo

Usado Por

[dbo].[BSC_Coaching]
[dbo].[BSC_Kaizen]
[dbo].[BSC_Palanca]
[dbo].[BSC_Prioridad]

Modelo Entidad Relación de la Base de Datos

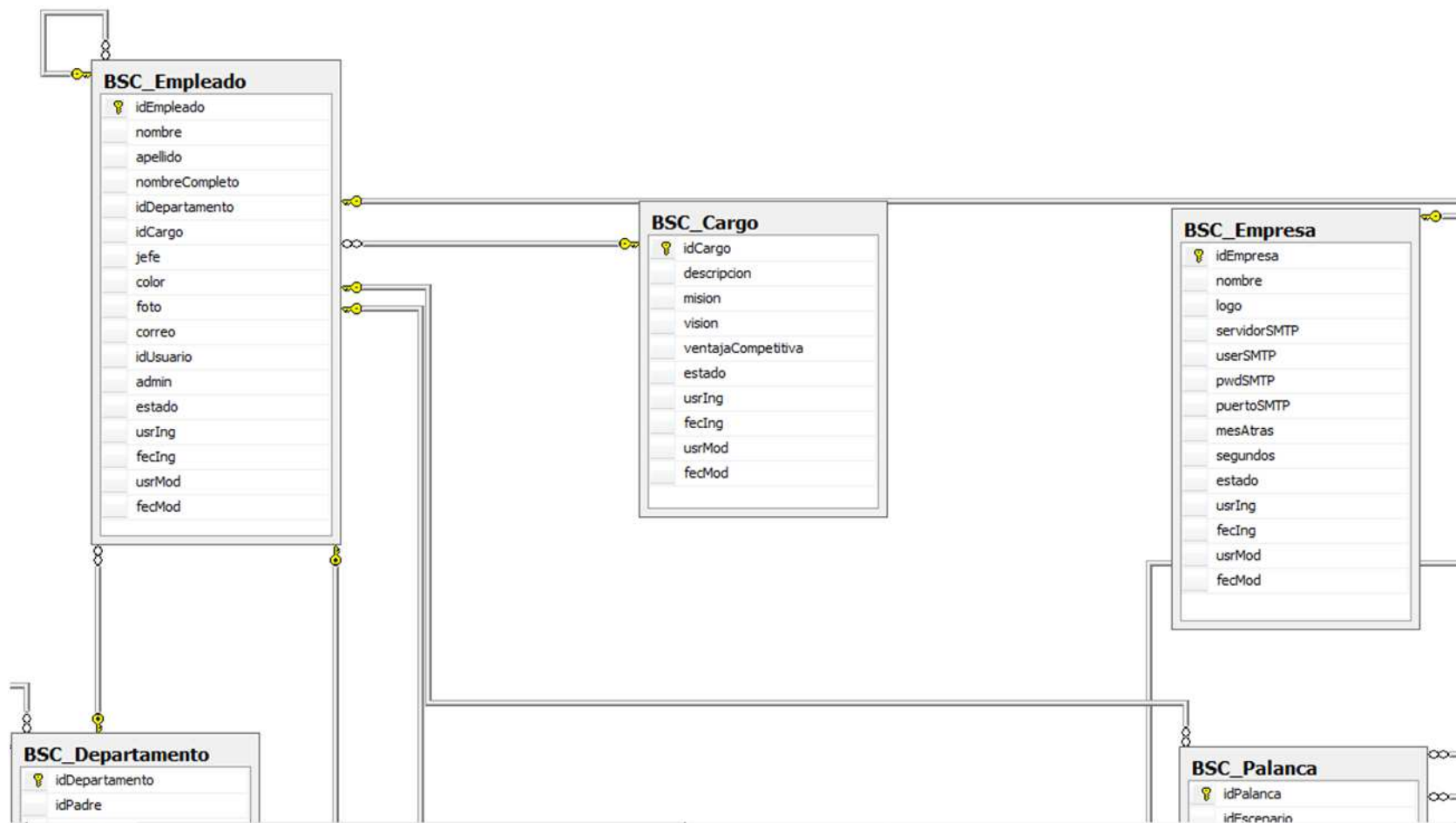
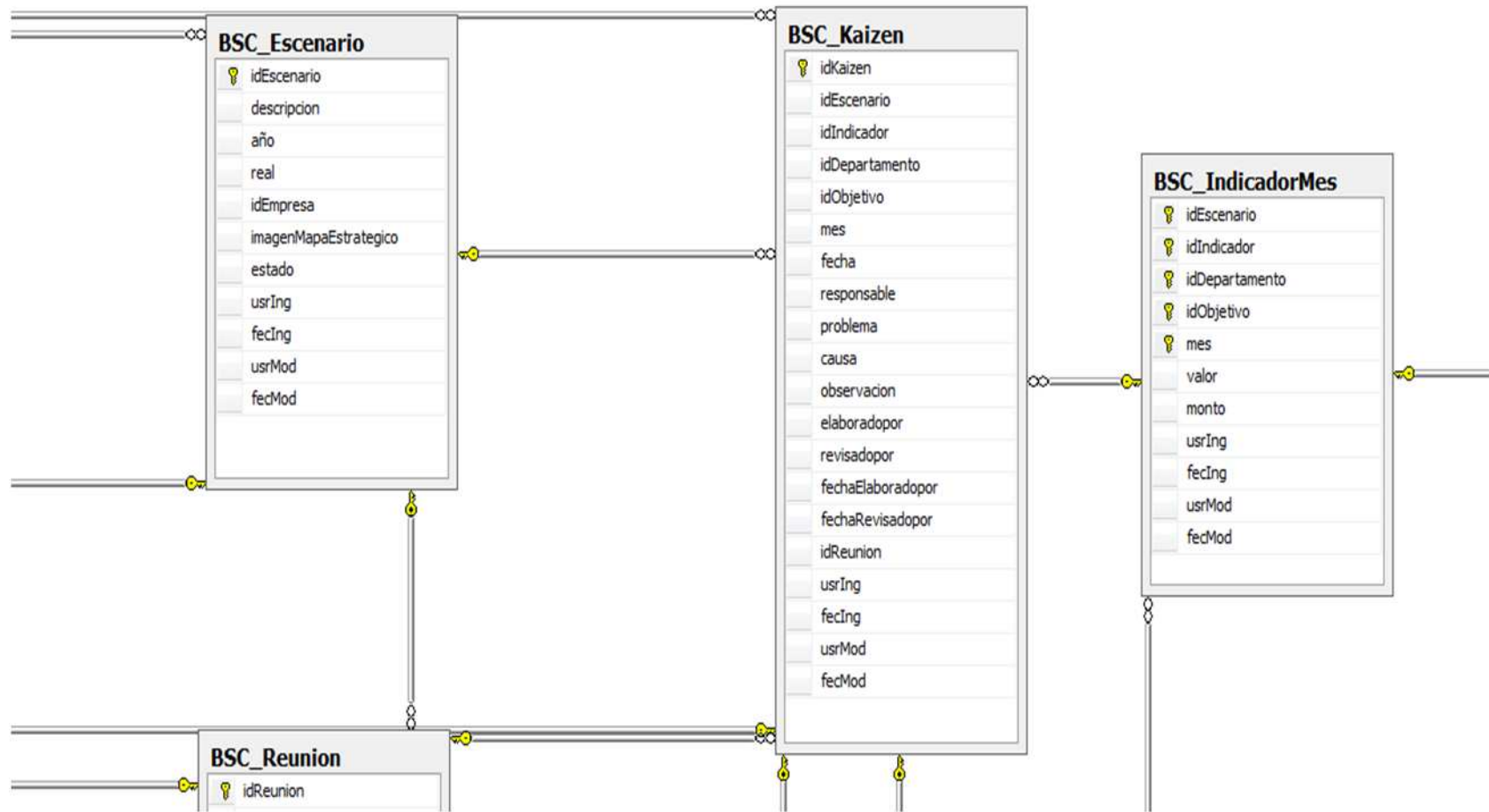
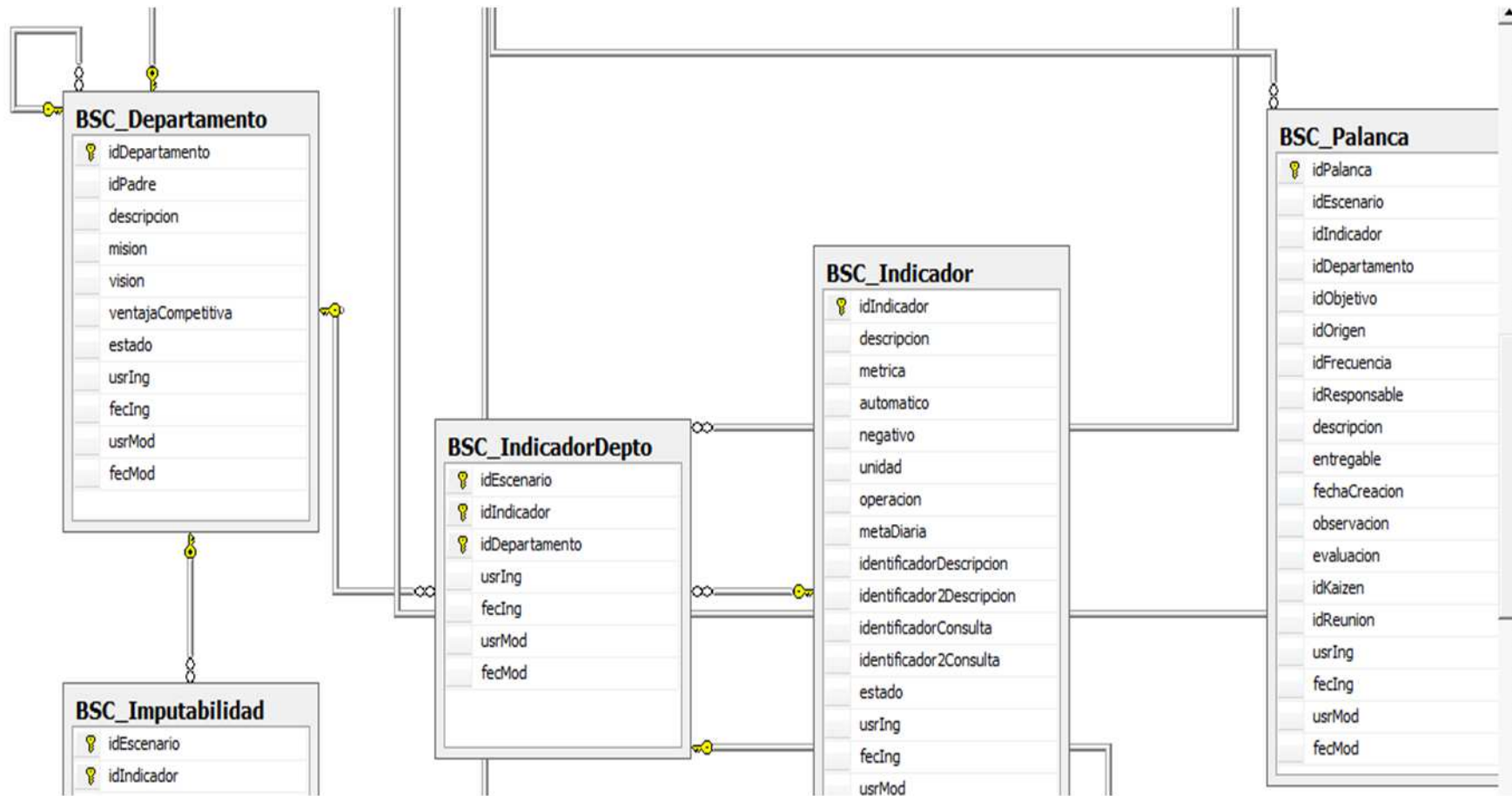
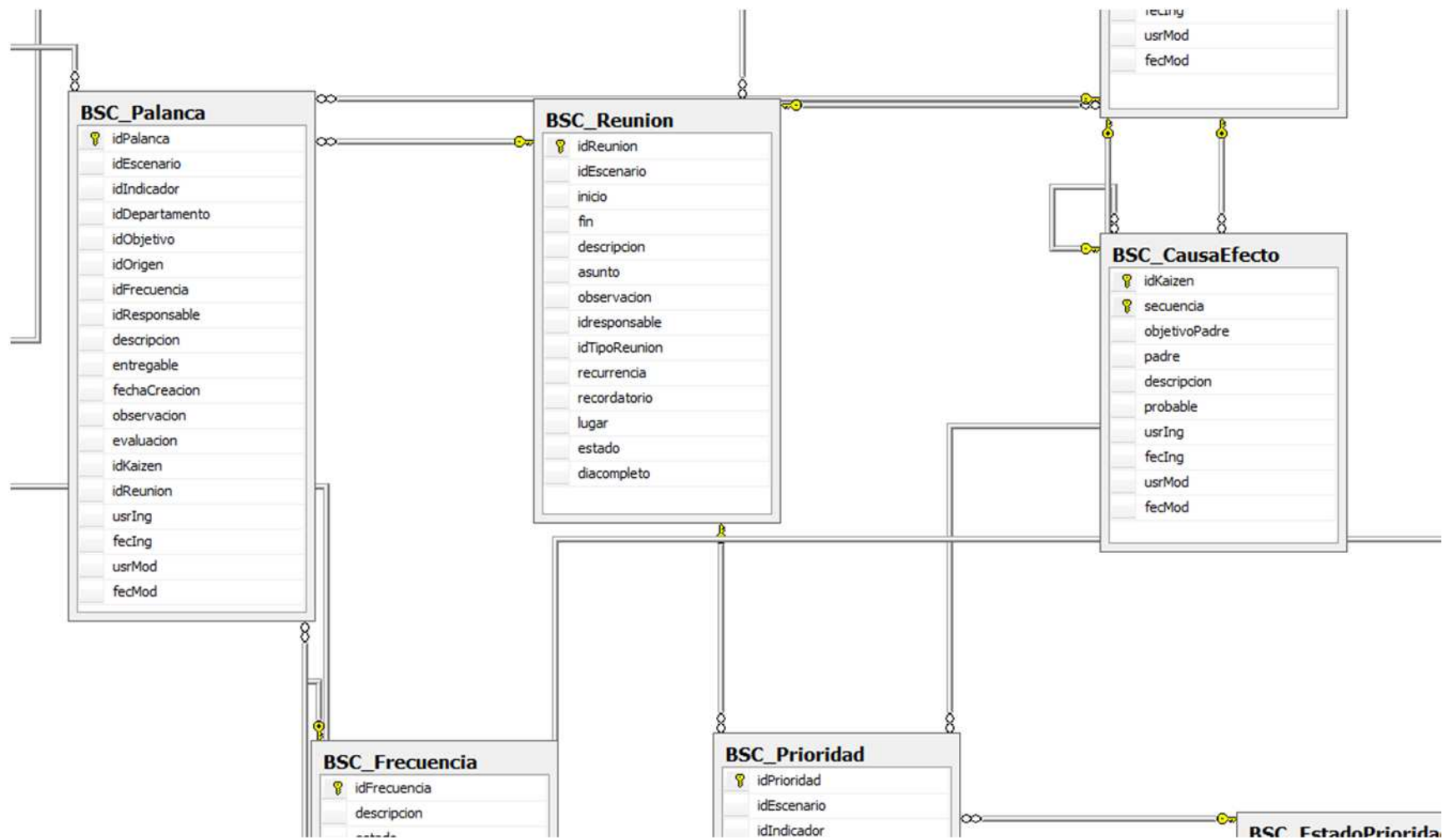


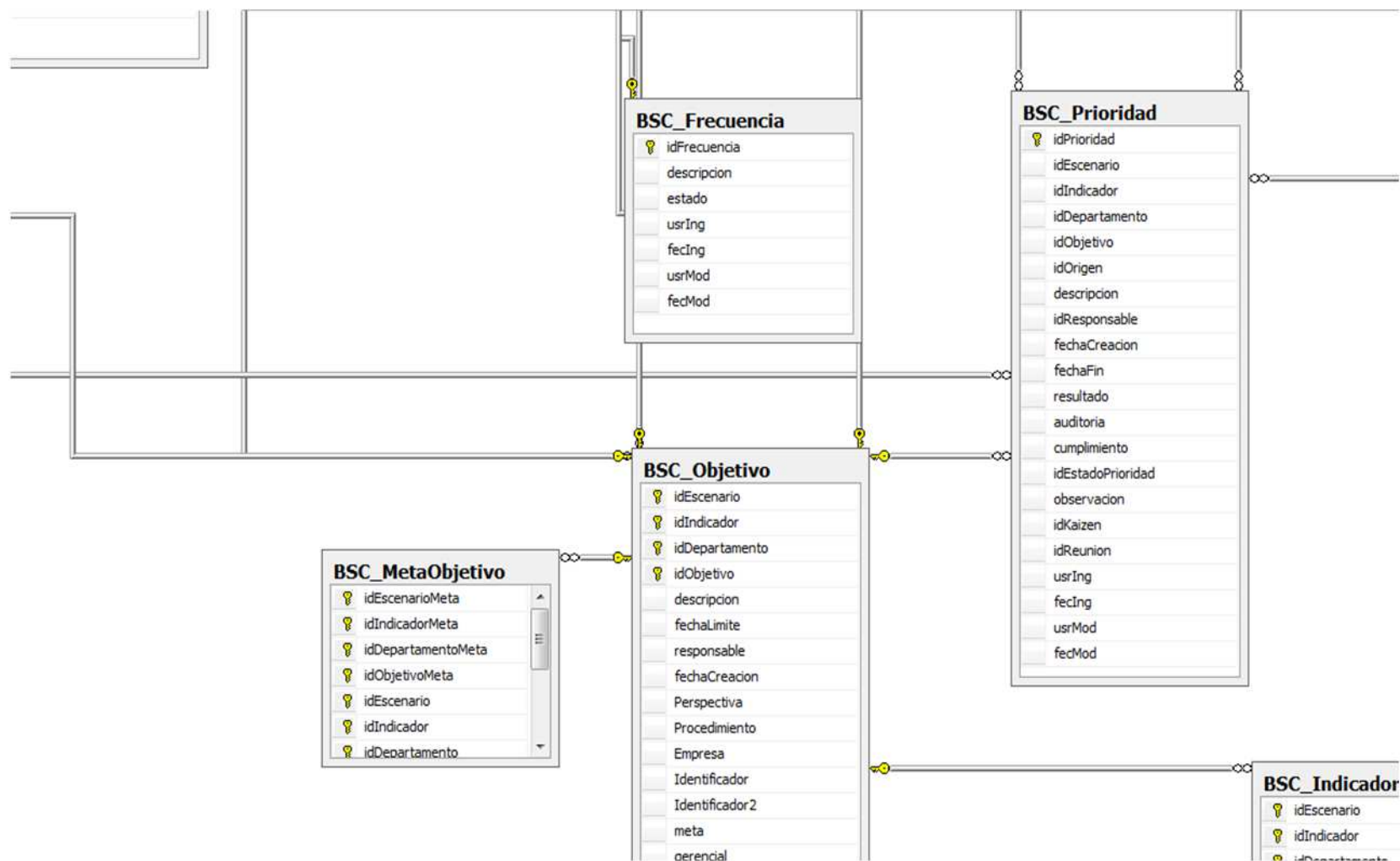
Figura 140 : Modelo entidad relación de la base de Datos

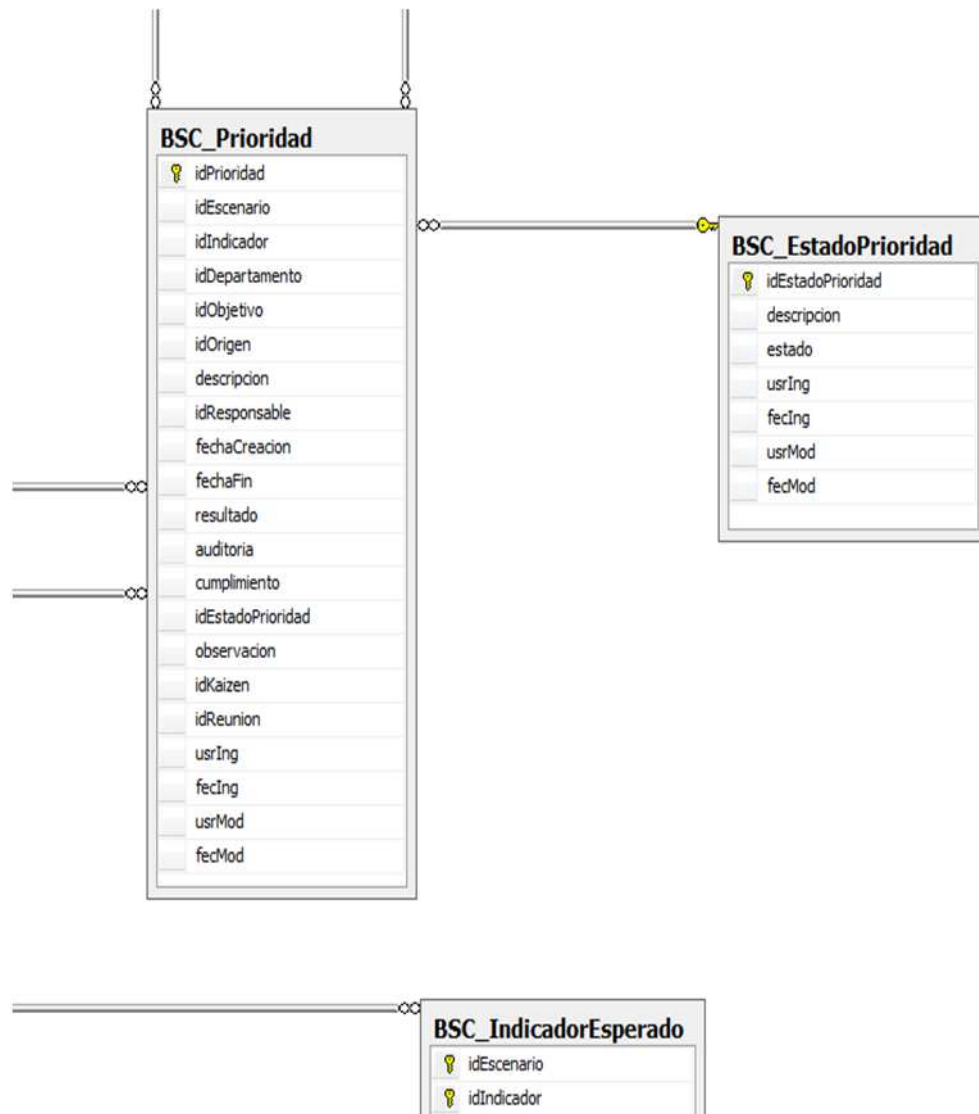
Elaborado por: Los Autores











idEscenarioMeta
idIndicadorMeta
idDepartamentoMeta
idObjetivoMeta
idEscenario
idIndicador
idDepartamento

descripcion
fechaLimite
responsable
fechaCreacion
Perspectiva
Procedimiento
Empresa
Identificador
Identificador2
meta
gerencial
estrategico
mesMonto
mesValor
diaMonto
diaValor
estado
usrIng
fecIng
usrMod
fecMod

fecIng
usrMod
fecMod



BSC_IndicadorEsperado	
idEscenario	?
idIndicador	?
idDepartamento	?
idObjetivo	?
mes	?
valor	
monto	
rangoSuperior	
rangoInferior	
peso	
usrIng	
fecIng	
usrMod	
fecMod	

Mapa del Sitio de la Aplicación

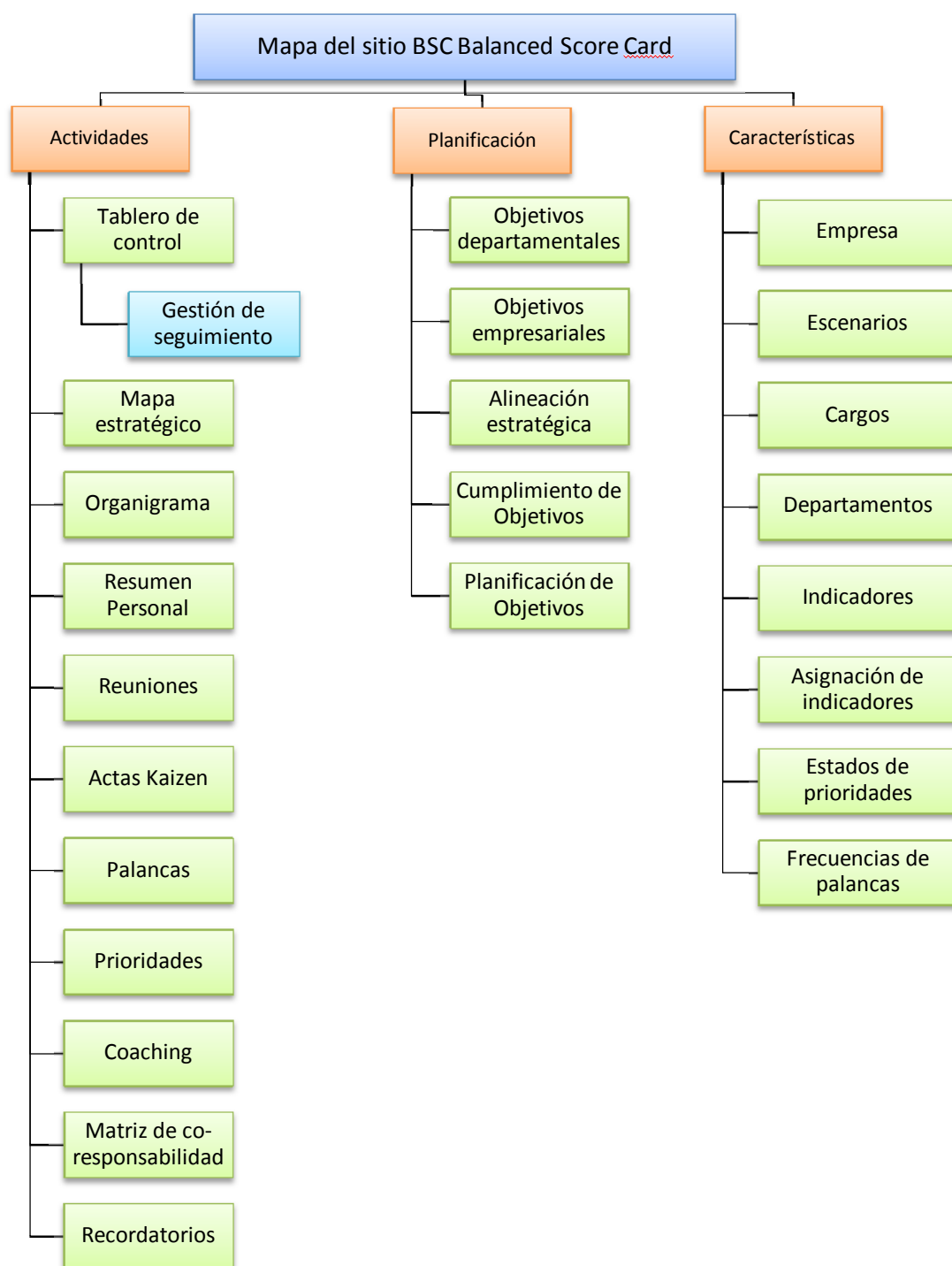


Figura 141 : Mapa del sitio de la aplicación

Elaborado por: Los Autores