

M/MAGISTER
P246P
COTR



Plataforma digital colaborativa de administración de proyectos para Ants S.A.

Trabajo de Grado

Magíster en Diseño Estratégico

Autor

Karla Poggi Iribarra

Profesor Guía

PhD. Omar Acevedo Pérez

Escuela de Diseño

Universidad de Valparaíso, Chile

Valparaíso, Marzo 2018



Abstract/Resumen

El proyecto a continuación evalúa la realidad de Ants S.A., una empresa que presta servicios de administración de proyectos al rubro del retail¹, desde donde se diagnosticaron una serie de problemáticas que serán la clave en la configuración de un modelo flexible y replicable que asista dicha labor a través de un método actual y contemporáneo, un ideal colaborativo que se sirva de las tecnologías de la información para brindar una herramienta transversal de control y visibilidad de los procesos para todos sus participantes, alineando los esfuerzos y las comunicaciones tanto internas como externas en pro de la satisfacción del cliente, el crecimiento de los proveedores y la eficiencia del trabajo de los jefes de proyecto como líderes en el desarrollo del producto final.

En primer lugar se seleccionó un caso de estudio, empresa Ants S.A., desde donde se observaron problemáticas en la operatividad de la administración de los proyectos, así también en las relaciones entre los diferentes actores: clientes, jefes de proyecto y proveedores. Desde el diagnóstico se procede a la investigación a través de diversas herramientas principalmente cualitativas que fueron despejando poco a poco el problema real y descubriendo a sus protagonistas, es decir, definiendo al usuario y la oportunidad.

Los procesos productivos de Ants, carecen de un procesador común, en dónde se informe, comparta y evalúe el desarrollo de cada proyecto de manera transparente y unificada, que sirva a jefes de proyectos, proveedores y clientes.

Actualmente cada cuenta depende únicamente de la experticia de su administrador respectivo, y de cómo éste personalmente considere procesar y comunicar la información. El jefe de proyectos es el responsable y el motor activo de todo el proyecto, con ello de su mal o buen funcionamiento, lo que se traduce en una gran vulnerabilidad de los procesos, los actores involucrados y la empresa.

Con el fin de migrar hacia una organización capaz de disminuir los procesos, ser extremadamente más flexibles y poniendo no sólo al cliente, sino también a la idea en el lugar central, dentro de un universo permeable y colaborativo es como se pretende trabajar, sobre creación de consistencia en las comunicaciones entre los actores partícipes del sistema de la empresa. Luego el aprovechamiento de las posibilidades que hoy brindan las tecnologías de la información, instauraría a la empresa a la

¹ **Retail** es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el **retail**. El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes. (Merino, 2014)

vanguardia de las nuevas formas de Management, y la posicionaría como una agencia integrada a la cosmovisión actual global, social y compartida.

Lo anterior con el objetivo de potenciar la figura del Jefe de Proyectos, brindándole una plataforma dónde deposite, controle y visualice tanto el proyecto como sus procesos de manera global.

Finalmente se desarrolla un sistema que busca alinear las funciones y acciones de los proyectos con los actores desde una plataforma de operación colaborativa, donde se controla y visualizan los procesos en tiempo real. Todos los actores aportan y nutren el desarrollo de las ideas en conectividad, generando un quehacer asistido más eficiente, amigable y transparente.

Índice de contenidos

1. Introducción.....	9
2. Antecedentes del proyecto.....	11
2.1. Presentación del caso de estudio, Empresa Ants SA.....	11
2.1.1. Ants S.A. Modelo de negocios.....	12
2.1.2. Declaración proyectual de la empresa: FODA/Misión y Visión.....	17
2.2. Project Management 2.0.....	21
3. Metodología de la investigación.....	23
3.1. Formulación de Propuesta hipotética	24
3.2. Diagnóstico organizacional.....	30
3.2.1. Estudio de comunicación interna.....	31
3.2.2. Estado del arte.....	35
3.2.3. Estudio de los procedimientos operacionales de la empresa.....	41
3.2.4. Estudio del perfil del cliente.....	45
3.2.4.1. Métodos de captación de clientes.....	47
3.2.4.2. Estudio de satisfacción del cliente.....	51
3.2.5. Estudio de las capacidades de la empresa.....	55
3.2.5.1. Con relación a las necesidades del cliente.....	55
3.2.5.2. Con relación al desempeño de los proveedores.....	66
3.2.5.3. Con relación al perfil del Jefe de proyectos.....	72
3.3. Definición de la Problemática.....	75
4. Propuesta.....	77
5. Objetivos.....	80
6. Valores de la propuesta.....	82
7. Síntesis operacional de la propuesta	84
8. Complejidad operacional del proyecto.....	87
8.1. Login.....	87
8.2. Planificación.....	89
8.3. Ejecución y reporte.....	91
9. Conclusiones.....	93
10. Referencias.....	95

Índice de Tablas

Tabla 1: Clientes, Elaboración propia.....	48
Tabla 2: Satisfacción del cliente. Elaboración propia.....	54
Tabla 3: Necesidades del cliente x nivel de importancia. Elaboración propia.....	60
Tabla 4: Percepción de cualidades representativas de la empresa. Elaboración propia.	62
Tabla 5: Problemáticas operacionales identificadas. Elaboración propia.....	64
Tabla 6: Evaluación de proveedores. Elaboración propia.....	66
Tabla 7: Criterios positivos de evaluación a proveedores. Elaboración propia.....	68
Tabla 8: Necesidades exigidas v/s Criterios más valorados. Elaboración propia.....	68
Tabla 9: Principales falencias, evaluación de proveedores. Elaboración propia.....	69
Tabla 10: Principales falencias/ Necesidades/ Criterios. Elaboración propia.....	70
Tabla 11: Percepción de indispensabilidad. Elaboración propia.....	73

Índice de Imágenes

Imagen 1: Logotipo Ants SA. 2017, Original proporcionado por Ants SA, todos los derechos reservados.....	11
Imagen 3: FODA Ants SA.2017.....	18
Imagen 4: Misión Ants 2017.....	19
Imagen 5: Visión Ants S.A. 2017.....	19
Imagen 6: Cómo somos. Ants S.A. 2017.....	20
Imagen 7: Antecedentes, Ants SA., 2017.....	25
Imagen 8: Personalidad de la marca.....	26
Imagen 9: Posicionamiento estratégico.....	26
Imagen 10: Plan de acción, Ants SA., 2017.....	27
Imagen 11: Plan de acción, 2da parte. Ants S.A. 2017.....	28
Imagen 12: Oficina de Ants, Elaboración propia.....	30
Imagen 16: Home ants.cl, enlace Ants online. (http://www.ants.cl/antsonline.html). 35	35
Imagen 17: Ants online, Visualización. (http://www.ants.cl/antsonline.html).....	36
Imagen 18: Ants online, estados de avance. (http://www.ants.cl/antsonline.html)	37
Imagen 19: Home Una base, características. (http://unabase.cl/).....	38
Imagen 20: Una base, usuario: home cotizaciones. (http://35.184.187.34:8183/4DACTION/wbienvenidos).....	38
Imagen 21: Una base, Usuario: Negocios. (http://35.184.187.34:8183/4DACTION/wbienvenidos).....	39
Imagen 13: Por qué nos buscan, Ants SA., 2017.....	46
Imagen 14: Captación de clientes, Elaboración propia.....	47
Imagen 15: Encuesta de satisfacción del cliente, Ants SA. Elaboración propia.....	53
Imagen 22: Ejes funcionales. Elaboración propia.....	80

Índice de Esquemas

Esquema 1: Ants SA Servicios, Elaboración propia.....	11
Esquema 2: Mapa de actores y relaciones, Elaboración propia.....	12
Esquema 3: Modelo departamental, Elaboración propia.....	13
Esquema 4: Modelo de negocios Antes. Elaboración propia.....	14
Esquema 5: Modelo de negocios Actual, Elaboración propia.....	15
Esquema 6: Propuesta hipotética, Elaboración propia.....	29
Esquema 7 Mapa de comunicación Interna. Elaboración propia.....	32
Esquema 8: Mapa de comunicación interna. Localización de Problema, Elaboración propia.....	33
Esquema 9: Trazado metodológico, Elaboración propia.....	42
Esquema 10: Trazado metodológico, Localización del problema. Elaboración propia.....	43
Esquema 11: Satisfacción del cliente, Elaboración propia.....	51
Esquema 12: Entrevista "Estudio de las capacidades de la empresa" Preguntas 1 y 2. Elaboración propia.....	56
Esquema 13: Entrevista "Estudio de las capacidades de la empresa" Pregunta 3. Elaboración propia.....	56
Esquema 14: Entrevista "Estudio de las capacidades de la empresa" Preguntas 4, 5 y 6. Elaboración Propia.....	57
Esquema 15: Entrevista "Estudio de las capacidades de la empresa" Preguntas 7, 8 y 9. Elaboración propia.....	57
Esquema 16: Evaluación de proveedores. Elaboración propia.....	66
Esquema 17: Criterios de evaluación de proveedores. Elaboración propia.....	68
Esquema 18: Percepción del propio rol como JP. Elaboración propia.....	72
Esquema 19: Problemática. Elaboración propia.....	76
Esquema 20: Procedimiento propuesto. Elaboración propia.....	78
Esquema 21: Propuesta. Elaboración propia.....	79
Esquema 22: Negación de Propuesta hipotética. Elaboración propia.....	79
Esquema 23: Sistema producto. Elaboración propia.....	81
Esquema 24: Win-win. Cliente; Proveedor. Elaboración propia.....	82
Esquema 25. Win-Win Ants. Elaboración propia.....	83
Esquema 26: Síntesis operacional, Planificación. Elaboración propia.....	84
Esquema 27: Síntesis operacional, Seguimiento y reporte. Elaboración propia.....	85
Esquema 28: Síntesis operacional, Recursos. Elaboración propia.....	86

Índice de gráficos

Gráfico 1: Antigüedad del cliente, Elaboración propia.....	49
Gráfico 2: Volumen de incorporación por año, Elaboración propia.....	49
Gráfico 3: Método de captación de clientes, Elaboración propia.	50
Gráfico 4: Área de servicios. Elaboración propia.	58
Gráfico 5: Área de Trade MKT. Elaboración propia.	58
Gráfico 6: Percepción de la relación con el cliente. Elaboración propia.....	59
Gráfico 7: Necesidades evaluadas como muy importantes. Elaboración propia.	60
Gráfico 8: Necesidades evaluadas como medianamente importantes. Elaboración propia.	61
Gráfico 9: Cualidades representativas de la empresa. Elaboración propia.	63
Gráfico 10: Nivel de percepción de debilidades por parte del cliente. Elaboración propia.	64
Gráfico 11: Sondeo de problemáticas identificadas. Elaboración propia.	65
Gráfico 12: Evaluación de proveedores. Elaboración propia.....	67
Gráfico 13: Criterios de evaluación a proveedores. Elaboración propia.	69
Gráfico 14: Principales falencias, Evaluación de proveedores. Elaboración propia...	70
Gráfico 15: Percepción de indispensabilidad, sondeo. Elaboración propia.	73

Índice de diagramas de flujo

Diagrama de flujo 1: Login, Elaboración propia.	87
Diagrama de flujo 2: Planificación, Elaboración propia.	89
Diagrama de flujo 3: Ejecución y reporte, Elaboración propia.....	91

1 Introducción

Para la disciplina del Project Management, “Un proyecto está compuesto por una cadena de actividades dirigidas a lograr una serie de metas con sus objetivos claramente especificados, dentro de un período de tiempo y presupuestos definidos” (Project Management Institute PMI, 2008)

La administración de proyecto (PM) es una disciplina eminentemente utilitaria y pragmática, que se enfoca en los resultados y en aquellos procesos que facilitan su logro. Hoy en día el Project Manager trabaja en prácticamente todas las industrias y en todos los niveles:

“Esta popularidad se debe a las ventajas que se obtienen al utilizar la disciplina profesional del Project Management, entre las que podemos contar, por ejemplo, mejoras en el control de recursos financieros, físicos y humanos; en las relaciones con el cliente; en la calidad y aumento de confiabilidad. Al mismo tiempo, permite tiempos de desarrollo más cortos, menores costos, márgenes de utilidades favorables, incremento en la productividad, mejor coordinación interna y alta moral de los trabajadores” (*Mimica, 2016*)

Luego, la agencia, que en su definición más simple corresponde a las diferentes empresas dedicadas a gestionar “asuntos” (viajes, ventas, campañas, proyectos, persona, entre otros) y a la vez, prestar servicios como intermediarios. Lo anterior describe un modelo que se ajusta a la disciplina del Project Management, ya que permite a las grandes empresas delegar el “hacer que las cosas pasen” y de este modo facilitar su operatividad en el desarrollo de proyectos, por ejemplo de comunicación, imagen o marketing, a otros expertos en este ámbito, quienes logren materializar los valores de su marca en experiencia, visibilidad y presencia a través del diseño, la publicidad y las relaciones públicas.

“Para el Project Management, las operaciones son funciones organizacionales que desarrollan la ejecución -en curso- de actividades que producen un mismo producto, o entregan un servicio de forma repetitiva. Existen las operaciones de producción, de manufactura, las contables, entre otras”. (*Mimica, 2016*)

Las operaciones son continuas, pues consisten en un trabajo funcional repetitivo que crea el mismo servicio o producto una y otra vez. Sin embargo por el contrario, los proyectos tienen una fecha de inicio y de término y, cada vez, crean un producto o servicio único. Sus entregables son específicos y nuevos, por lo que se requiere de competencias sistémicas u holísticas, que suponen poder desarrollar tanto habilidades

duras como blandas. Los equipos son multidisciplinarios y temporales. Se trabaja con un plan y costos definidos. Las fechas de término y los costos son más desafiantes de predecir, controlar y gestionar. Los proyectos se cancelan si los objetivos no son alcanzados.

Ante ésta realidad, nivel de competitividad, velocidad y desafíos constatados que demanda el Retail (cliente), se observa que el modelo departamental de la agencia tradicional, no logra adaptarse a los tiempos y expectativas del mercado actual, por el contrario, en el procesamiento del requerimiento a nivel interno de la agencia, los objetivos y el mensaje se pierden y con ellos las expectativas del cliente no logran ser satisfechas. Es por esto que el modelo de PM ha ido exigiendo a la agencia mayor flexibilidad, adaptarse al proyecto multidisciplinariamente y no el proyecto a la estructura, es uno de las fórmulas que junto a las tecnologías de la información han hecho evolucionar esta disciplina a un nivel llamado "Management 2.0", pero: ¿cómo flexibilizar la estructura?, ¿Cómo operar desde el proyecto y re-articular los esfuerzos?, ¿de qué manera alinear los procesos y los actores?

A continuación se extrae un artículo, del diario La Nación, que data de hace 11 años atrás, y ya entonces se declaraba la importancia de considerar lo siguiente:

“se está produciendo en estos días una profunda transformación. Una descripción simple sería: la disponibilidad de cierto tipo de software, el software social, que está permitiendo que la web se transforme de un depósito de información en un espacio de interacción social, en el cual los contenidos son creados colaborativamente y los usuarios son simultáneamente consumidores y creadores de dichos contenidos”.
(Piscitelli, 2007)

Las nuevas tecnologías sociales, vuelven al trabajo y a las conversaciones más horizontales, abiertas, transparentes y globales. Esto desafía las prácticas tradicionales del management, generalmente basadas en la planificación jerárquica, el control y los premios y castigos. Por lo tanto, esta denominación no tiene que ver estrictamente con la web sino con algo mucho más central en el management: la producción de acción colectiva y efectiva. Este nuevo paradigma 2.0 para la producción de acción requerirá el desarrollo de nuevas habilidades y prácticas.

2 Antecedentes del proyecto

2.1 Presentación del caso de estudio, Empresa Ants S.A.



Imagen 1: Logotipo Ants SA. 2017, Original proporcionado por Ants SA, todos los derechos reservados.

Para el estudio y desarrollo de la propuesta de diseño estratégico que enuncia este trabajo, el caso de estudio corresponde a la empresa Ants SA., agencia que presta servicios de administración de proyectos o Project Management (PM) de diseño, producción y Trade Marketing a empresas del rubro del retail en Chile. Está ubicada específicamente en la comuna de Huechuraba, barrio principalmente empresarial de la Región Metropolitana de Santiago.



Esquema 1: Ants S.A. Servicios, Elaboración propia.

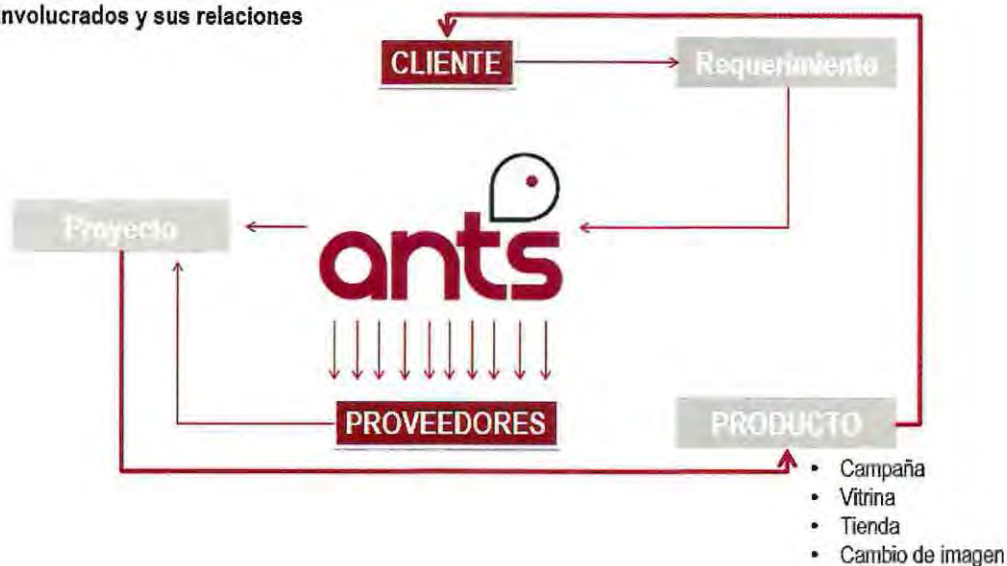
Ants S.A. Comienza a operar el año 2001, en un principio como agencia de punto de venta, teniendo a su haber al año 2010 más de 50 clientes bajo un modelo estructural principalmente departamental clásico, con 60 empleados contratados.

Es posible encontrarla en la plataforma de Chile Proveedores bajo la siguiente descripción: “Agencia Especializada en Administración y Ejecución de Proyectos de Retail. Diseño, Producción de mobiliario, Trade Marketing e Implementación de materiales de punto de venta o de comunicación.”

2.1.1 Modelo de negocios Ants S.A.

En términos generales, Ants funciona bajo una operatividad lineal, donde participan tres actores: CLIENTE, ANTS (AGENCIA), PROVEEDORES; Desarrollando el siguiente mapa de relaciones:

Principales ACTORES involucrados y sus relaciones



Esquema 2: Mapa de actores y relaciones, Elaboración propia.

La agencia se posiciona como intermediario entre el Cliente, quien representa al mandante, actor que tiene una inquietud, una idea, “un dolor” (un problema) o una misión (meta); y el Proveedor, fabricante o recurso humano, quien ejecuta o materializa el producto final.

La labor de Ants comprende el resolver todos los procesos productivos y/logísticos en pro de conseguir llenar las expectativas del cliente, liberándolo y absorbiendo los “know-how”² de formulación estratégica, gestión y producción de la mejor solución a sus necesidades.

Si bien se posiciona como una empresa del rubro de servicios, materializa su quehacer en el área de las comunicaciones, principalmente de tipo visual en el punto de venta.

² El término *know how* también se observa en el área de marketing y publicidad la cual se refiere al conjunto de conocimientos o experiencias en los procesos productivos, ventas u otras actividades del mercado.

Desde el año 2001 al 2013 Ants mantuvo un modelo departamental que consistía en la siguiente estructura:

Modelo departamental
Organigrama general



Esquema 3: Modelo departamental, Elaboración propia.

Como en muchas agencias ésta es básicamente horizontal, es decir, ningún departamento es más importante que el otro.

Bajo dicha estructura los proyectos debían viajar a través de las unidades de negocio según el requerimiento, quiere decir que éste se subdividía en varios procesos a cargo de diferentes personas. La captación, y luego la comunicación directa con el cliente era tarea del departamento Comercial, quienes lideraban los encargos y derivaban el mensaje a los diferentes especialistas, los cuales a su vez debían desarrollar soluciones a puertas cerradas, sin la participación del cliente, derivar a diferentes proveedores para luego ser aprobados y validados ante todas las otras partes antes de tomar cualquier decisión.

El volumen de producción se elevaba cada vez más, al igual que el número de clientes, que sumaban más de 50 hasta el año 2013, lo que se traducía en demasiados sub-sub-procesos para un proyecto de envergadura pequeña.

Se identificaron las siguientes problemáticas:

- Demasiados esfuerzos para pequeños proyectos
- Comunicación poco eficiente con el cliente
- Pérdida del enfoque del proyecto
- Congestión del sistema
- Muchos procesos y poca rentabilidad

**Modelo de negocios
ANTES**



Esquema 4: Modelo de negocios Antes. Elaboración propia.

El modelo comprometía a 60 personas, las cuales procesaban cada requerimiento, sin contar a los participantes terciarios, quienes finalmente conforman el tercer actor, y la factura de los proyectos de diseño, como talleres, instaladores y subcontratos; además los traders³ como fuerza de trabajo en terreno para la implementación de campañas.

El universo gigantesco de participantes de la agencia, alejó al cliente, con quien se perdía comunicación, y el foco en sus necesidades. El enfoque estaba en solucionar a través del complejo sistema (esquema 4.) el producto, el proyecto debía ser adaptado a la estructura, dejando en un segundo plano la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Entre los años 2013 y 2014 las problemáticas descritas comenzaron a repercutir en las utilidades de la empresa, lo que terminó por iniciar la reforma de la estructura organizacional de Ants, teniendo como objetivo principal “El cliente”.

La medida estratégica se instauró considerando dos dimensiones:

1. Medida Externa: Segmentar y seleccionar al cliente, privilegiando las relaciones a largo plazo, “mayor visión de futuro”
2. Medida Interna: Segmentar y seleccionar los recursos humanos de la empresa, identificando y creando liderazgos, además de dirección para los proyectos. “menos estructura, más líderes”

³ Trader: se denomina a las personas responsables de la implementación y distribución de campañas de publicidad en el punto de venta; son agentes entre la agencia y el comercio. (elaboración propia)

Luego, destacan las siguientes medidas secundarias, que en general, comienzan a construir el nuevo paradigma de Ants:

- Foco en el cliente >>> “atendido por su dueño”
- Disminuir la cartera de clientes >>> “atención personalizada”
- Reestructurar y flexibilizar el organigrama interno de la empresa >>> “la estructura se adapta al proyecto, no así el proyecto a la estructura”

En el esquema a continuación (esquema 5), se grafica cómo los procesos disminuyeron, y con ello cómo se descongestionan las relaciones internas y externas para conseguir mejores tratos, negocios y utilidades, así como también una comunicación más fluida y cercana con todos los actores involucrados:



Esquema 5: Modelo de negocios Actual, Elaboración propia.

La creación de los “jefes de proyecto” origina cabecillas, que actúan como líderes y, a su vez equipos de trabajo multidisciplinario, los cuales se reúnen en torno al proyecto y sus necesidades particulares, o bien a la problemática detectada a resolver para el cliente, con los siguientes beneficios:

- Mayor control de los procesos
- Comunicación directa, expedita y cercana con el cliente y sus necesidades
- Proceso focalizado
- Mayor conocimiento y relación de los resultados v/s las expectativas del cliente

- Simplificación del proceso
- Mayor control en la ejecución de los proyectos y, con ello mejores resultado
- Selección de proyectos de mayor rentabilidad.

En el año 2014 la empresa reduce su cartera de clientes a 42; “el 2015 a 30 y el 2016 a sólo 18 mandantes estratégicos. El desafío para éste 2017 es terminar con un total de 12 clientes” (Hörmann, 2017), optimizando aún más el servicio y profundizando en la cercanía con la realidad del cliente, fidelizando a través de la figura de 8 Jefes de proyectos.

Finalmente el escenario interno de la agencia comprende en la actualidad 27 personas entre jefes de proyecto y sus equipos, gerencia, administración y logística; describiendo menos de la mitad de la fuerza de trabajo estructural contratada descrita hasta el año 2014.

Departamentos como producción e instalaciones, desaparecen, así también técnicos en diseño de planta entre otros especialistas, pasan a conformar parte de la cartera de proveedores, dado a que el nuevo modelo, contempla la construcción de equipos de trabajo en relación a los procesos específicos que requiere cada proyecto, en decir los jefes de proyecto incurren en los servicios de ciertos proveedores, profesionales o especialistas ante variables, de tiempo y/o trato, definidas. Convirtiéndose en el administrador central de todos los esfuerzos relativos al encargo y, además sostiene, en conjunto con gerencia, la relación directa con el cliente, construyendo mayor cercanía con sus problemáticas y necesidades.

Matías Cheistwer, en su participación en el e-book colaborativo de la “Nueva agencia”, con su mirada fresca y experimentada, a pesar de su corta edad, dice que:

“la Agencia tiene que cumplir el rol de planificador estratégico, de creador del concepto, de coordinador e integrador. Y que por medio de la investigación del mercado, la relación y la confianza con el cliente, es el actor más capacitado para plantear una estrategia y continuar con el concepto, un concepto amplio que permita la ejecución en múltiples plataformas y medios de una idea”.
(*Cheistwer, 2009*)

La figura del jefe de proyectos se transforma en el agente vital de Ants y, a su vez comienza a ganar cada vez mayor autonomía, lo que describe una clara señal de la versatilidad y personalidad del modelo, como también el valor de la gestión de las partes, pero también es síntoma de cierto desapego al control medular de la gerencia, quien empieza a tomar forma de cliente interno.

2.1.2 Declaración proyectual de la empresa: FODA/Misión y Visión

Ante su nueva realidad, la empresa declara la necesidad de generar un plan estratégico de comunicación orientado a posicionar a Ants en la categoría de mercado del Retail Project Management.

Ante las nuevas necesidades de la empresa, en la entrevista realizada a Juan Cristóbal Hörmman, gerente comercial de Ants S.A. se rescata la siguiente declaración: “Necesitamos ser consistentes en todos los ámbitos que dan credibilidad a una empresa, y abordarlos de manera efectiva, que haya coherencia entre la comunicación interna y externa”.

Sin embargo para ello, aún no reconoce nuevas tareas estratégicas específicas claras para “crear credibilidad”, lo que genera una oportunidad para este proyecto en la búsqueda de las maneras, en el “cómo” y el “qué”, en torno a los nuevos desafíos de Ants. Con relación a los nuevos objetivos continúa:

“Queremos que nos vean Como un referente en el Retail Project Management en donde, los clientes puedan tener la confianza de que Ants es un experto en las planas que aborda dentro de sus áreas de negocio.

- ¿Cómo se está haciendo hoy?:

- Estamos presentes en las principales ferias de tendencias.

- Generando instancias para transmitir el conocimiento a las empresas que están desarrollando los cambios de imagen, nuevos y actuales clientes. (Eventos)

- Seguimos trabajando en estar actualizados en Tecnologías, “Ants on-line” (reportes, reclutamiento, etc.)

- Conformando un equipo de profesionales expertos en áreas de Trade Marketing, producción y diseño.

- Teniendo un layout de oficina colaborativa, de concepto abierto, que físicamente trasmite “movimiento”, “motor”, “acción” (imagen 12).

Luego es posible observar en la gerencia de la empresa la preocupación por generar nuevos esfuerzos en torno al potenciamiento de la renovación estructural de la misma, es por ello que año a año diseña un plan de comunicaciones y un análisis del estado actual para enfrentar la velocidad de los cambios en el mercado, las condiciones y exigencias del mismo.

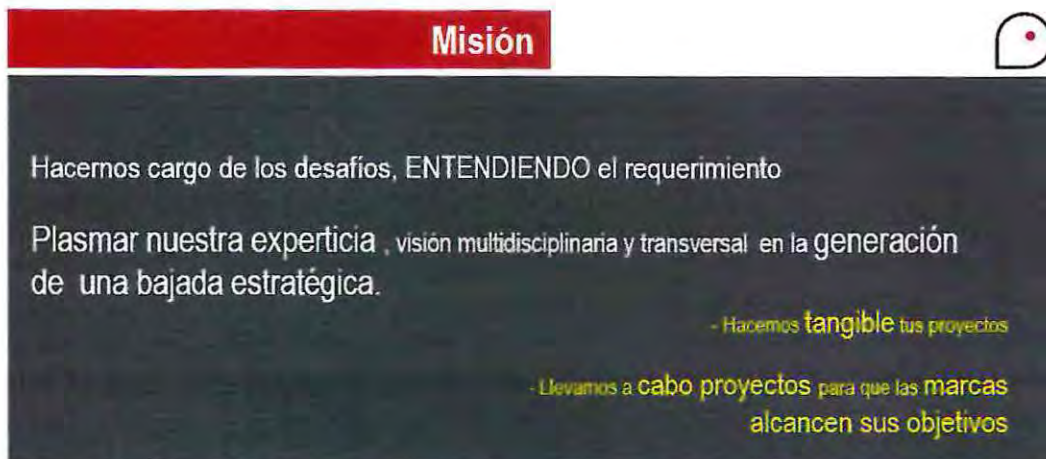
Desde el Plan de comunicaciones Ants 2017 se rescata el siguiente análisis FODA:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pionera en administrar proyectos de retail. - Reputación en el mercado - Equipo de trabajo integral - Cobertura a nivel nacional - Sistema Ants On-line - Manejo de proveedores competentes - Know-how del negocio - Ants cuenta con todos los requerimientos legales, financieros y de seguridad exigidos 	<p>F O D A</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se conoce la categoría en que queremos posicionar Ants - No contar con talleres propios, genera precios poco competitivos. - No estamos llegando a quienes generan los cambios de imagen. (Agencias de publicidad, Equipos de marketing,) - Página web no representa lo que es la empresa en la actualidad (Categoría en el mercado, últimos trabajos) - Reclutamiento de traders debiese ser mas instantáneo por tipo de trabajo. (App) 	<p>F O D A</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen empresas que aborden los proyectos de manera integral, la categoría no está desarrollada - Empresas tienen sus estructuras organizacionales orientadas a ejecutar su negocio. - Constante renovación de imagen por parte de las marcas, deben estar vigentes, manteniéndose vivas a nivel de contacto con el cliente - Las mayoría de las marcas deben tener cobertura a nivel nacional. 	<p>F O D A</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competidores más agresivos - Políticas de subcontratación mas exigentes (condiciones) - Llegada de nuevos actores al mercado que suban los estándares 	<p>F O D A</p>

Imagen 2: FODA Ants SA.2017.

Dentro del mismo estudio, se encuentra la declaración de “Misión” de la agencia, que en general representa la razón de ser de la empresa, cabe destacar que este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica el quehacer de Ants. En dicha declaración se presenta a la empresa como una agencia capaz de entender y generar estrategias que logran alcanzar los objetivos de sus clientes.

Define la esencia del quehacer de la empresa:



Misión

Hacemos cargo de los desafíos, ENTENDIENDO el requerimiento

Plasmamos nuestra experiencia, visión multidisciplinaria y transversal en la generación de una bajada estratégica.

- Hacemos tangible tus proyectos
- Llevamos a cabo proyectos para que las marcas alcancen sus objetivos

Imagen 3: Misión Ants 2017.

Del mismo modo se define la Visión refiriéndose a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. Incide además, el cómo quieren ser vistos por el medio, destacando los atributos de responsabilidad, vanguardia y experiencia (imagen 4).



VISIÓN

➤ Convertirnos en **un referente** en el Retail Project Management en donde, los clientes puedan tener la confianza que Ants es un experto en los planes que aborda dentro de sus áreas de negocio.

➤ Posicionarnos como **líder** en el sector.

- Conseguir mayor visibilidad y valoración
- Generar confianza y credibilidad

Imagen 4: Visión Ants S.A. 2017.

CÓMO SOMOS



➤ **Responsables:** Nos hacemos cargo de los **Desafíos**,

Ejecutando y concretando los objetivos de los equipos de marketing en el PDV

➤ **Vanguardista:**

Conocimiento y experticia en materiales a utilizar por tipos de proyectos, EETT

Estudio de las tendencias de diseño, mobiliario, POP, arquitectura, vitrinas, BTL

Layout de la oficina (espacio abierto- mesas de trabajo libre)

➤ **Dinámica:**

Capaces de tomar desafíos, involucramos y ejecutarlos

Capaces de trabajar con equipos multidisciplinarios, agrandando y minimizando estructura en caso de ser necesario.

➤ **Experiencia:**

17 años en el mercado y más de 40 marcas avalan la seriedad y preferencia

Imagen 5: Cómo somos. Ants S.A. 2017

Finalmente se deja como antecedente la anterior información constatada, con el fin de considerarla en los análisis a continuación, como una forma de tomar en cuenta la opinión y perspectiva propia de Ants relacionada a su realidad actual, evaluada como análisis FODA (imagen 2), como su proyección en el tiempo.

2.2 Project Management 2.0

Considerando que el caso de estudio Ants S.A., es una empresa dedicada a la administración de proyectos (PM), es relevante entender cómo el paradigma en torno a esta disciplina ha ido evolucionando con el tiempo, hasta desarrollar en la actualidad una faceta ligada a una cosmovisión global. Ante ello se recogen los siguientes antecedentes, importantes a la hora de proponer mejoras que resulten coherentes a la realidad contemporánea del rubro.

Las nuevas tecnologías sociales, vuelven al trabajo y a las conversaciones más horizontales, abiertas, transparentes y globales. Esto desafía las prácticas tradicionales del management, generalmente basadas en la planificación jerárquica, el control y los premios y castigos. Por lo tanto, esta denominación no tiene que ver estrictamente con la web sino con algo mucho más central en el management: la producción de acción colectiva y efectiva. Se interpreta que este nuevo paradigma 2.0 para la producción de acción, requerirá del desarrollo de nuevas habilidades y prácticas.

El impacto que, las nuevas tecnologías de información (TICs) y de producción, las nuevas fuentes energéticas, la creciente preocupación por el desarrollo sustentable y por el cuidado medioambiental, el auge de la globalización y el surgimiento de las redes, están definiendo un nuevo mundo de negocios donde el dinamismo, la heterogeneidad y la complejidad del entorno determinan que la innovación constante y la dirección que la evolución de las organizaciones prevalezcan por sobre la eficiencia, el liderazgo, la descentralización, la jerarquía, la planificación y el control a la hora de conseguir rendimientos empresariales superiores al promedio. “Las empresas altamente expuestas a estas novedades del entorno requieren nuevos modelos administrativos y por sobre todo un nuevo paradigma que algunos autores denominan Management 2.0 o Management en red”. (Alterson, 2010)

Alejandro Piscitelli filósofo argentino, especialista en nuevos medios, declara en La Nación:

“Management 2.0 y el desafío de los negocios abiertos. Si administrar es conversar, la comunicación y el Management tienen una estrecha relación. Si la web 2.0 expande las capacidades de sostener conversaciones, de impulsar la comunicación, es lógico que tenga un gran impacto en el Management. De hecho, en los próximos años, seguramente se asistirá a la virtualización de muchas prácticas del Management”. (*Piscitelli, 2007*)

Por otro lado, si comienzan a estar disponibles formas nuevas de trabajar, comunicarse, colaborar, vincularse, aprender, etc., es esperable que esas herramientas tengan un rol

decisivo en las actividades creativas en general y en especial en la innovación. La innovación se volverá informático-intensiva como ha dicho recientemente Piscitelli:

“Las nuevas tecnologías sociales, vuelven al trabajo y a las conversaciones más horizontales, abiertas, transparentes y globales. Esto desafía las prácticas tradicionales del Management, generalmente basadas en la planificación jerárquica, el control y los premios y castigos. Por lo tanto, esta denominación no tiene que ver estrictamente con la web sino con algo mucho más central en el Management: la producción de acción colectiva y efectiva. Este nuevo paradigma 2.0 para la producción de acción requerirá el desarrollo de nuevas habilidades y prácticas”. (Piscitelli en *(Piscitelli, 2007)*)

Si se hace referencia al Management Moderno, donde el foco estaba en el aumentar el rendimiento y la productividad apelando a cuestiones más “blandas” como la motivación, el autodesarrollo del trabajador, el enriquecimiento de los puestos de trabajo, el trabajo en equipo, el compromiso, el liderazgo entre otros, es posible concluir que básicamente se centraba en el *empowerment*⁴, cabe en el análisis establecer una relación directa con el cambio estructural que, el caso de estudio Ants SA., describe desde el año 2014

El Management 2.0 podría ser el nuevo cambio de paradigma coherente para una empresa como Ants que ya tiene a su haber una “revolución”, desde el Management tradicional al Moderno, y que busca desde una personalidad vanguardista crear mayor credibilidad, entendiendo las nuevas tecnologías y redes como una herramienta democrática y abierta para seguir “haciendo que las cosas pasen”.

A partir de lo anterior es posible desprender que esta nueva forma de administración, “a tono” con las TICs, las nuevas tecnologías de producción, la globalización y las redes, imponen un cambio donde la innovación, el talento, los ecosistemas al interior de la empresa y las nuevas formas de pensar y gestionar los negocios, son los que marcan la diferencia a la hora de establecer rendimientos sostenibles con diferenciación ante la competencia y el mercado. De este modo el nuevo paradigma aplicado a la empresa, no sólo impactaría en la relación administrativa interna sino también a nivel externo, donde el “compartir” podría generar las bases de nuevas relaciones interactivas entre los actores en Ants.

⁴ **Empowerment:** significa empoderamiento, en términos sencillos y prácticos es darle más poder a la gente, delegar autoridad a los empleados para que puedan decidir sobre su propio trabajo y encuentren menos barreras en la ejecución de mejoras, solución de conflictos, etc. (enriquecetupsicologia.com/articulos/1460/empowerment-definicion/)

3 Metodología de la investigación.

Para el presente proyecto de Diseño Estratégico se desarrolló la siguiente estructura metodológica cualitativa:

1° Elaboración de propuesta hipotética: a partir del análisis preliminar de los antecedentes entregados por la empresa en estudio y el rescate de sus propios intereses.

- Instrumentos:
 - o Análisis de documento “Plan de comunicación Ants 2017”
 - o Entrevista personal a informante clave: Gerente comercial Cristóbal Hörmann.

2° Diagnóstico organizacional: Escanear la realidad operacional y relacional de la empresa; a sus participantes internos y externos con el fin de identificar las problemáticas clave y determinar las posibles soluciones.

- Instrumento:
 - o Observación participante

Para el caso en estudio, empresa Ants S.A., el investigador es parte y miembro activo de la organización, lo cual lo convierte en participante de los fenómenos de estudio.

- Pauta de observación:
 - o Construcción y análisis de mapa de comunicación interna.
 - o Reconocimiento de Best Practices y debilidades.
 - o Construcción y análisis de trazado metodológico de la empresa.
 - o Estudio del perfil del cliente
 - Sondeo de métodos de captación de cliente
 - Estudio de satisfacción del cliente, sondeo:
Instrumentos: CSAT (Customer satisfaction score); NPS (Net promoter score); CES (Customer effort score).
 - o Estudio de las capacidades de la empresa:
Instrumento: Entrevista escrita semi-estructurada a informante clave, Jefes de proyecto (8)
 - Con relación a las necesidades del cliente.
 - Con relación al desempeño actual de los proveedores.
 - Con relación al carácter del jefe de proyectos.

3° Confrontación de resultados: Análisis comparativo de la propuesta hipotética con relación a los resultados de los estudios aplicados en la fase de diagnóstico organizacional.

4° Construcción de la problemática

6° Propuesta

3.1 Formulación de Propuesta hipotética

Instrumentos:

- Análisis de documento “Plan de comunicación Ants 2017”
- Entrevista personal a informante clave: Gerente comercial Ants S.A., Cristóbal Hörmann.

El proyecto en formulación, se basa en entregar una solución estratégica para Ants, razón por la cual la información y posterior solución que levante el presente trabajo debe ser relevante, con relación a los intereses de la propia empresa, además de atractiva y reveladora.

Con el objetivo de conocer dichos intereses, y de dilucidar el cómo se ven a sí mismos y, al mismo tiempo cómo se proyectan, es que se analizan sus declaraciones más importantes: Objetivos del estudio (Plan de comunicación 2017), definición de la Personalidad de la marca, Posicionamiento estratégico, Plan de acción estratégico.

El Plan de Comunicación 2017 contiene las pautas de la estrategia comunicacional de la empresa. Todo plan de comunicación requiere por tanto, de un plan estratégico donde se contemplen las relaciones internas y externas de la entidad.

“Debe diseñarse teniendo en cuenta toda la problemática de la empresa y de acuerdo con su dimensión y sus características, es una herramienta de trabajo fundamental para poder ser rentable y eficaz.

Para que funcione el Plan de Comunicación debe ser rentable, eficaz, consensuado, ajustado a las características de la compañía, viable económicamente, con una serie de prioridades y evaluable en cuanto a funcionamiento y resultados. Siempre con objetivos fijos, define la estrategia y expone las vías para alcanzar las metas”. (Ginés, 2015)

Para la empresa en estudio el plan de comunicación sostiene un objetivo de posicionamiento, necesidad que se puede justificar a partir de los cambios en el paradigma estructural en el modelo de Management producidos desde el año 2014, donde además a nivel externo, se presentaba a la empresa como una agencia dedicada específicamente al “punto de venta”.

ANTECEDENTES



Queremos generar un **plan estratégico de comunicación orientado a posicionar** a Ants en la categoría de mercado Retail Project Management

Necesitamos **ser consistentes** en todos los ámbitos que dan credibilidad a una empresa y abordarlos de manera efectiva, que haya **coherencia entre la comunicación interna y externa**

Imagen 6: Antecedentes, (Ants SA., 2017)

Se infiere la existencia de una necesidad de mostrar hacia el exterior los cambios internos realizados, a través de un trabajo en la consistencia del mensaje, es decir creer conscientemente, en el nuevo discurso empresarial para poder representar en el plano externo credibilidad y seguridad. (Imagen 6)

En el análisis de la descripción del “cómo somos” (Imagen 7), destacan la declaración de Responsables, como la capacidad de “hacerse cargo”, lo que tiene directa relación con el objetivo de credibilidad, que a su vez va ligado a la creación de confianzas; así también el valor de la “experiencia”, haciendo referencia al manejo y permanencia del trabajo de la agencia en el mercado.

Cualidades como “vanguardista” y “dinámico” aluden a la personalidad de la marca, a la apertura hacia lo nuevo: tendencias, tecnologías, modos en general de hacer y pensar, representa una actitud desapegada a la tradición, abierta y en constante cambio. (Imagen 7)

Ante la ésta pregunta, Cristóbal Hörmann, gerente comercial de la empresa, enumera los siguientes caracteres: “Somos ágiles, flexibles y versátiles, alegres, creativos en la soluciónática...nos cuestionamos las cosas, tratamos de ser inteligentes, despiertos, emprendedores, profesionales, pero también de pronto somos despeinados e informales en la entrega de información, nos falta rigurosidad para ciertos procesos”

Hörmann nuevamente alude a la personalidad de la marca, a “la actitud Ants”, adjudicándole un valor humano; habla de la realidad interna de la agencia, del cómo son las personas que conforman la empresa. Además hace una crítica que alude directamente a las comunicaciones, la falta de orden y formalidad en la entrega de información. A partir de lo anterior se desprenden las siguientes interrogantes a considerar: ¿es un problema que se transmite al cliente cada vez que existe

comunicación? ¿Genera inseguridad en el “receptor cliente” y/o en el “equipo de trabajo”?



Imagen 7: Personalidad de la marca.

La adaptabilidad es uno de los valores que marcan buena parte del cambio paradigmático en Ants, el modelo horizontal y de creación de liderazgos tiene como objetivo trabajar el proyecto con un equipo acorde a las necesidades particulares del mismo. Cristóbal H. lo sintetiza en la siguiente frase: “La estructura se adapta al proyecto y no el proyecto a la estructura”.

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Cual es la **necesidad** que queremos llenar en el cliente?

Queremos ser un **partner** dentro de los equipos que están llevando las marcas, queremos **ser sus manos y ojos** en el **cómo se están mostrando a sus clientes**, añadiendo valor.

Siendo aliados estratégicos podemos **contribuir a la diferenciación**, siendo innovadores y así hacer que las marcas se expresen.

Imagen 8: Posicionamiento estratégico.

Sin embargo, la declaración de posicionar a la empresa en el mercado del Retail Project Management, tiene un sentido completa y totalmente dirigido al cliente, manifestando por ejemplo que éste necesita de un compañero en la búsqueda de valor agregado para sus marcas (imagen 8), cuando al mismo tiempo se intenta trabajar en la propia marca. El posicionamiento estratégico vuelve a recaer en la generación de cercanía, confianza y credibilidad, pero no se visualiza en el plan el cómo lograr dicha cercanía, y con ello, tampoco la estrategia para obtener dicho tipo de relación colaborativa.

En la imagen a continuación (imagen 9), es posible observar una serie de medidas de visibilidad ante el mercado, medidas de presencia e influencia “literal”, conocidas y aplicadas en diferentes instancias sociales, el denominado lobby⁵ y/o el “Puerta a puerta”⁶ por ejemplo, que se han venido ejecutando desde el año 2014. Luego, ninguna de dichas medidas trabaja en pro de la estrategia, o desde la credibilidad desde la innovación: “contribuir a la diferenciación siendo innovadores”.

ESTRATEGIA
PLAN DE ACCIÓN: INSTALAR LA CATEGORÍA “Retail Project Management”

Damos a conocer de manera **diferenciadora y selectiva** (buscar aliados estratégicos)

- Presentamos a **agencias de publicidad** que lleven marcas innovadoras y dinámicas. Prolam Y&R, Pedro, Juan y Diego, BBDO, PROXIMITY, LA FAMILIA, entre otros
 - ❖ Hacer eventos con contenidos dirigidos a ellos
 - ❖ Newsletter contando de nuestros últimos trabajos realizados
- Hacer **presentaciones a clientes** actuales relacionadas con sus áreas de negocio (tiendas, exhibiciones de POP, vitrinas, como se está mostrando las marcas en el PDV), pudiendo generar confianzas, demostrar experticia y poder llegar a más Brand Manager)
- Estar presentes en las **licitaciones** de los principales cambios de imagen
 - ❖ Contactándonos con las áreas de marketing y branding
 - ❖ Estando presente en las propuestas de desarrollo

Imagen 9: Plan de acción, Ants S.A. 2017.

⁵ Lobby: La palabra lobby es un anglicismo que se usa con normalidad en nuestro idioma. El término lobby se puede traducir como grupo de presión y se refiere a aquellos colectivos que intentan influir sobre los representantes políticos. (Definición ABC, s.f.)

⁶ Puerta a Puerta: hace referencia a una de las formas más importantes de marketing directo (otras formas incluyen la organización de reuniones y debates). Es una de las maneras de hacer campaña que más tiempo requieren, pero también de las más efectivas. Si vamos a casa de alguien, hay muchas más posibilidades de que nos recuerden (comparado con, por ejemplo, leer nuestros panfletos o un artículo sobre nosotros en la prensa local). (Maciejewska, 2012)

La presencia en licitaciones es una consecuencia o el resultado de una serie de estrategias o medidas de posicionamiento, dado que es una instancia a la que se es invitado ante una oportunidad de proyecto.

PLAN DE ACCIÓN: INSTALAR LA CATEGORÍA "Retail Project Management"



- Damos a conocer de manera **diferenciadora y selectiva** (buscar aliados estratégicos)
 - ❖ Hall of Fame Chile (Publicaciones)
 - ❖ Chile Diseño (Morning meeting)
- Generar página **web innovadora y dinámica** que represente lo que somos
 - ❖ Mostrando los trabajos realizados
 - ❖ Viajes de búsqueda de tendencias para nuestros clientes
 - ❖ Talleres con que trabajamos
 - ❖ Equipo de traders en terreno
- Tener **redes sociales**, donde podamos ir actualizando contenido diario de nuestros trabajos. (Instagram, Facebook)

Imagen 10: Plan de acción, 2da parte. Ants S.A. 2017.

Finalmente se desarrolla el estar presentes en los diferentes medios y redes online relacionadas al rubro del retail, como también el trabajo sobre la renovación del sitio web propio de la empresa (imagen 10). En general la intención de mostrarse, implica lograr que te vean, es ahí donde se cree deberían estar puestos los esfuerzos, en la generación de interés sumado a la manera "cercana", para originar las verdaderas estrategias.

Para la presente investigación, previa a la formulación de un proyecto estratégico, será de gran valor conocer la cartera de clientes actual, cómo se consolidó y su estado de satisfacción actual, para de este modo estar al tanto del cliente, construir su perfil, y si los esfuerzos de comunicación por fidelizarlo apuntan en la dirección correcta, es decir, si van acorde a sus necesidades, y lo más importante: si Ants necesita lo que cree necesitar (posicionamiento) ante el cliente y de la forma que lo está haciendo, teniendo como antecedente el Management 2.0.

Propuesta hipotética

Objetivo general

Desde el rescate de las declaraciones de la propia empresa en estudio, es posible deducir que: el cliente y los proyectos a los cuales se quiere postular son un nuevo *target*⁷ para Ants quien, conforme a sus requerimientos debe cumplir con “ciertos nuevos requisitos” con el fin de pertenecer y ser reconocidos, y con los cuales se debe identificar, para ser considerados dentro de la cartera de proveedores del mercado. Estándares de magnitud y calidad de los trabajos mucho más exigentes, serían parte de los nuevos atributos a desarrollar, mostrar y posicionar para captar y mantener a los clientes “clave”.

En consecuencia, considerando el valor del cliente clave descrito, sumado a las posibilidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de la información para su desarrollo, hace posible bocetar la primera propuesta, propuesta hipotética a rectificar con la continuación del estudio, que se construye como: La Fidelización de clientes a través de una plataforma digital integradora. (Esquema 6)



Esquema 6: Propuesta hipotética, Elaboración propia.

A partir de la apertura y transparencia de los procesos, se propone la integración del cliente, para crear las bases de confianza y fidelización deseadas, en pro del posicionamiento de la empresa en el rubro del Retail Project Manager de la denominada Gran Empresa⁸.

⁷ La palabra inglesa “*target*” no es otra cosa que “objetivo” y cuando lo aplicamos al ámbito del marketing se refiere al público objetivo de nuestras acciones. ¿A quién nos estamos dirigiendo? ¿Cuáles son sus gustos?, ¿sus costumbres?, ¿dónde está? En el ámbito del marketing, el conocimiento del mercado y del público al que nos dirigimos. Disponible en: <https://metodomarketing.com/que-es-target/>

⁸ Gran Empresa: Corresponde a los contribuyentes que tributen en Primera Categoría (excluyendo a personas naturales con Término de Giro) o en Segunda Categoría (excluyendo a personas naturales) con ingresos mayores o iguales a 60.000 UTM o capital propio tributario mayor o igual a 300.000 UTM o compras mayores o iguales 60.000 UTM, en alguno de los dos últimos años. Disponible en línea: <http://www.sii.cl/pagina/actualizada/noticias/2010/100310noti01rv.pdf>

3.2 Diagnóstico organizacional

La etapa a continuación, corresponde a una investigación de tipo cualitativa, específicamente de “observación participativa” que permitirá a un miembro de la organización ser quién desarrolle y construya el perfil de la empresa en estudio, así como también, dirigir la investigación, pauteando los aspectos relevantes a observar para diagnosticar la situación actual de Ants S.A., en pro de vislumbrar las problemáticas contenidas en su sistema organizacional.

En relación a La observación participante, como instrumento de investigación, se recabaron y consideraron los antecedentes descritos por Kathleen M. Dewalt, en su “Guía para trabajadores de campo”:

"la meta para el diseño de la investigación usando la observación participante como un método es desarrollar una comprensión holística de los fenómenos en estudio que sea tan objetiva y precisa como sea posible, teniendo en cuenta las limitaciones del método".
(DeWalt, 2002)

Kathleen sugiere que sea usada como una forma de incrementar la validez del estudio, como observaciones que puedan ayudar al investigador a tener una mejor comprensión del contexto y el fenómeno en estudio.

“La validez es mayor con el uso de estrategias adicionales usadas con la observación, tales como entrevistas, análisis de documentos o encuestas, cuestionarios, u otros métodos más cuantitativos. La observación participante puede ser usada para ayudar a responder preguntas de investigación, para construir teoría, o para generar o probar hipótesis”. (DeWalt, 2002)



Imagen 11: Oficina de Ants, Elaboración propia.

3.2.1 Estudio de comunicación interna.

El presente estudio de comunicación interna, tiene por objeto el análisis de las relaciones operacionales entre los diferentes actores dentro de la organización, desde donde, para comenzar, podemos diferenciar tres áreas de trabajo:

- 3.2.1.1 Administración: Este universo agrupa a las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos y Soporte computacional y son lideradas por la Gerencia Comercial de Ants SA. Básicamente cumple con la labor de gestionar y controlar las relaciones contables, los flujos de dinero entre todos los actores del sistema, proveedores y clientes para/con Ants, incluyendo las remuneraciones internas, así como los ingresos y egresos de la empresa, facturaciones y pagos entre otras funciones. Además se encarga de los contratos y recursos ligados al capital humano de la agencia.
- 3.2.1.2 Operaciones: Agrupa al servicio de logística, que se encarga de la gestión del bodegaje, distribución y despacho de material, todas funciones que principalmente apoyan a los proyectos de Trade Marketing, y quienes por su parte contemplan una de las dos unidades productivas, a nivel de servicios de la agencia. Entre sus principales funciones encontramos la gestión e implementación de campañas publicitarias a nivel nacional.
- 3.2.1.3 Diseño: representa la segunda unidad productiva de la agencia, desde donde se desarrollan propuestas de diseño e implementación de proyectos de imagen corporativa, eventos, ejecución de cambios de imagen, tiendas de retail, vitrinaje, equipamiento de mobiliario corporativo, remodelación de interiores y obras menores relacionadas al rubro.

En general, los vínculos entre estas tres áreas estructuran la síntesis operacional interna de la empresa, destacando en las dos unidades productivas de la agencia la figura del “Jefe de Proyectos” como líder de las operaciones de gestión de proyectos desarrollados por Ants:

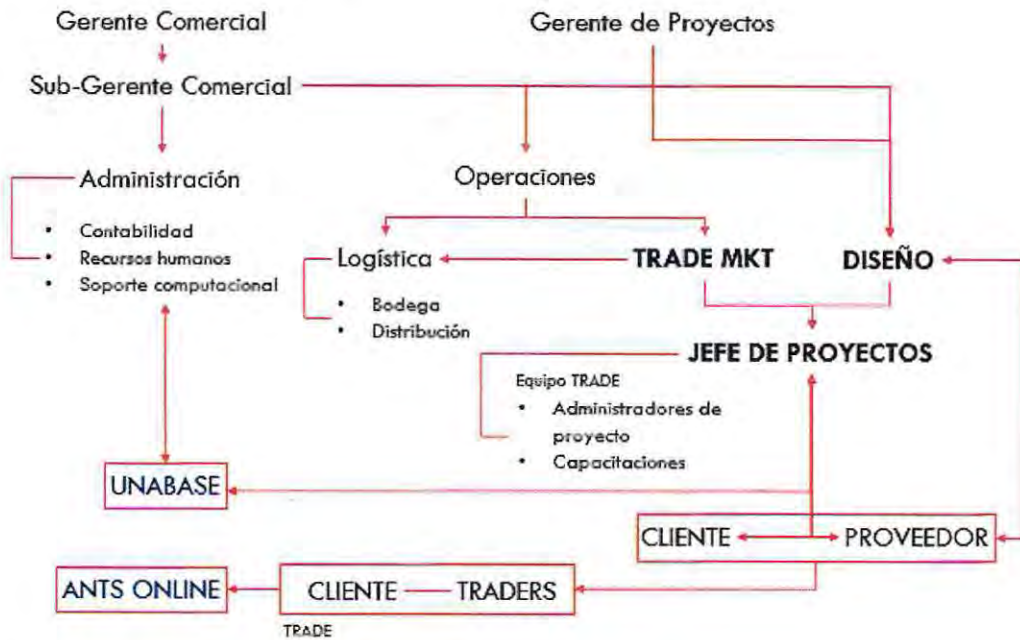
Proyectos de Diseño:

Implementación de cambio de imagen en tiendas y/o puntos de venta; Diseño e instalación de elementos publicitarios; Remodelación y diseño de interiores en tiendas de retail; Módulos de venta y stands; Vitrinas y eventos; Diseño estratégico e implementación de proyectos de comunicación masiva de señaléticas y producción gráfica; entre otros requerimientos.

Proyectos de Trade MKT.:

Implementación, instalación y logística de campañas publicitarias en todo el país.

Mapa de comunicación interna



Esquema 7 Mapa de comunicación Interna. Elaboración propia.

Al mapear las relaciones operacionales internas de la empresa de estudio (esquema 7), es posible observar que tanto Trade MKT como Diseño, encuentran relación directa con la Administración y control de las operaciones contables de los proyectos a través de un canal común, “Unabase”.

Unabase, es una herramienta online (en línea) de gestión financiera utilizada por los jefes de proyectos, que les permite construir cotizaciones las cuales una vez aprobadas por el cliente, pueden ser convertidas en “Negocio” un activo financiero para la agencia, desde donde se administran los recursos del proyecto, la gestión de costos y generación Órdenes de compra y trabajo a proveedores. Esta plataforma permite la comunicación en tiempo real de los recursos de los proyectos con el área de contabilidad, quienes procesan, controlan y ejecutan los movimientos financieros de cada Jefe de proyectos.

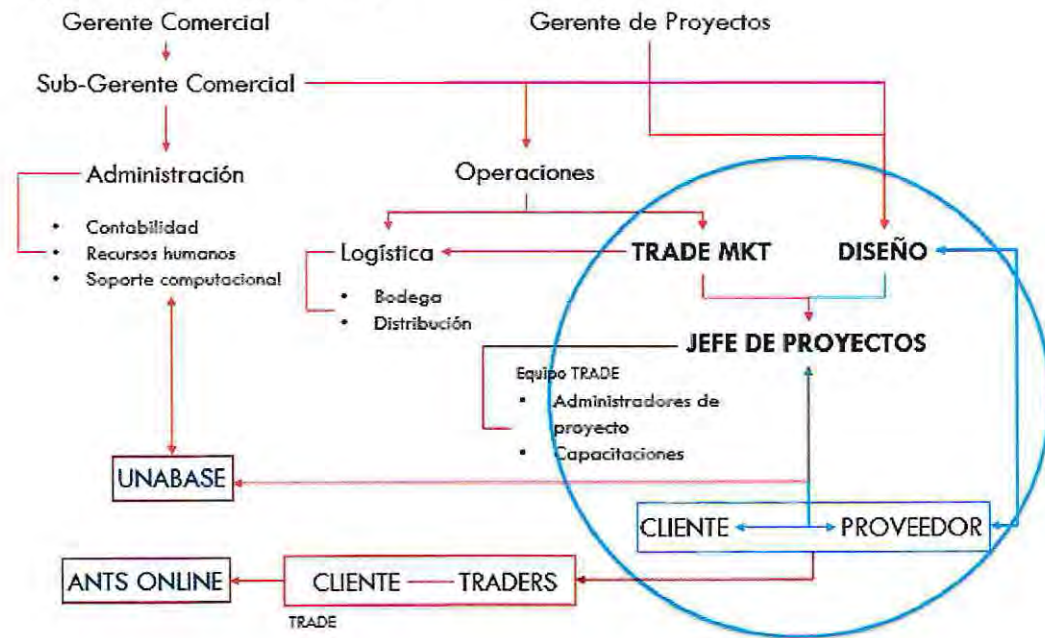
Los Jefes de proyectos entonces, no sólo lideran el proyecto desde su quehacer profesional: diseño, publicidad, relaciones públicas, arquitectura, entre otros. Sino además son los responsables de la negociación y gestión de los recursos de cada proceso que emprenden.

Por otro lado, Trade MKT cuenta con un capital humano que considera administradores de proyectos, generando equipos de trabajo de planta que asisten las relaciones del proyecto, sobre todo la relación con los proveedores o “traders”, quienes representan la fuerza de trabajo en terreno para la implementación de campañas de amplio y corto

alcance. Los jefes de Proyecto de esta área mantienen personalmente la relación con el cliente y los proveedores a través de un canal de comunicación en tiempo “casi real”, llamado Ants Online v.6., desarrollado por Ants SA, que permite el control de los procesos de implementación de campaña, y que básicamente consiste en una plataforma en línea que permite el reporte de los puntos realizados por el trader, y a su vez transparenta esta información al cliente, compartiendo en cada reporte un acercamiento del avance del proyecto.

Luego Diseño describe una comunicación completamente directa tanto con el cliente como con los proveedores, en este caso hablamos de subcontratos y talleres de fabricación de diferentes disciplinas, maderas, metales, stands y ficticios entre otros. El jefe de proyectos tiende a relacionarse sólo con empresas y terceros especialistas, ya que genera equipos de trabajo por proyecto, originando una cartera de proveedores amplia, variada y especializada. (Esquema 8).

Localización del problema
Mapa de comunicación interna



Esquema 8: Mapa de comunicación interna. Localización de Problema, Elaboración propia.

Finalmente el JP (jefe de proyectos) de Diseño, absorbe la gestión todas las funciones y procesos del proyecto, o de varios proyectos, siendo él mismo el interlocutor directo y de todas las relaciones y procesos de comunicación. Mantiene la relación con el cliente, universo flotante de profesionales que conforman su equipo de trabajo y proveedores, a través de correo electrónico como método de registro y respaldo de información, decisiones y definiciones; la conversación hablada interpersonal en

reuniones de trabajo, y mediante Smartphone considerando aplicaciones de redes sociales, específicamente “WhatsApp” (plataforma de mensajería instantánea online).

Es aquí donde se detecta una problemática (esquema 8). Al no existir, a diferencia de los proyectos de Trade, una herramienta que asista la comunicación con el cliente y, método de control de proveedores y procesos. La responsabilidad de lo que se dice, se decide y se procede es únicamente del JP, quien adquiere la autonomía operacional y comunicacional del proyecto, en sus propios tiempos, términos y condiciones, relegando a la Gerencia del control del mismo.

La problemática descrita genera lo que se denomina un “arma de doble filo”, ya que da cuenta de un capital humano importante que Ants posee en la actualidad, que es capaz de liderar de manera efectiva y con experticia en habilidades blandas, los diferentes procesos de un proyecto, sin embargo al mismo tiempo da pie a una situación de riesgo, dado que la autonomía y confianza depositada en esta persona se convierte en determinante e indispensable en la mantención de las relaciones, principalmente con los clientes, es decir que sin mayor esfuerzo, el JP podría trasladarse a otra agencia, ya sea de manera independiente o con otro empleador, llevando consigo la cuenta; o bien el cliente podría poner como condicionante del negocio, que la cuenta sea llevada sólo por el JP en cuestión, manipulando y condicionando las decisiones internas de la empresa.

Es posible inferir que la falta de control de Ants (gerencia) sobre sus procesos, eleva la inestabilidad del sistema como consecuencia y problemática. El quehacer de la empresa escapa de su campo visual. Ante lo anterior se vuelve importante resolver el aspecto comunicacional relacionado al control de la operatividad de la empresa, trabajando en estrategias de creación de confianza a través de ideas que refuercen la credibilidad de los actores, con el fin de no ver traspasado el problema a los clientes.



3.2.2. Estado del arte.

Antes de continuar con el desarrollo de la propuesta y su aplicación, se expone un análisis adicional, como antecedente de la investigación.

Desde la observación participativa se analizaron las dos plataformas digitales usadas actualmente por los Jefes de proyecto en Ants, con el objetivo de detectar en sus funciones las Best Practices⁹ asociadas, que puedan resultar un aporte en la configuración del producto final.

En una especie de Benchmarking interno, la observación se lleva a cabo dentro de la organización y se caracteriza por las comparaciones a sistemas similares al propuesto dentro de la misma empresa. Por tanto, se identifican los estándares de funcionamiento de las plataformas seleccionadas. Estableciendo patrones de comparación, tomándolos como pauta para iniciar procesos de mejora, aplicados a la nueva plataforma proyectada.

Para ello se presentará cada plataforma y sus principales funciones, para luego hacer un análisis de reconocimiento de fortalezas y debilidades de los sistemas y su uso.

- **ANTS online.**



Imagen 12: Home ants.cl, enlace Ants online. (<http://www.ants.cl/antsonline.html>).

⁹ Best Practices: En español, buenas o mejores prácticas: se entiende un conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

Plataforma digital desarrollada por Ants que permite observar y controlar el avance de los proyectos de Trade marketing en tiempo real. (Imagen 13)

Disponibles para 3 usuarios o logins, con las siguientes funciones:

- **Ants operaciones:** seguimiento, control, administración y descarga de la información.
- **Traders*:** “uploaded” cargan de información la plataforma
- **Cientes:** “follower” seguir los avances del proyecto en tiempo real.



Imagen 13: Ants online, Visualización. (<http://www.ants.cl/antsonline.html>)

Tiene la facultad de visualizar de manera instantánea la cantidad de puntos (comercios) visitados por los traders, y los que tiene por visitar. Acceso a la ruta de implementación y su avance en tiempo real.

Éste sistema de reporte y monitoreo de los avances en terreno permite además procesar las observaciones que se reportan desde el punto, mejorando la capacidad de reacción ante contingencias.

Luego el reporte del avance de los traders, por punto completado va cargando una base que reúne los datos a diario y proyecta el avance acumulativo del proyecto, información que es traspasada a la cuenta “cliente”, transparentando el progreso del requerimiento, en un lenguaje gráfico representativo y sintético. (Imagen 14)



Imagen 14: Ants online, estados de avance. (<http://www.ants.cl/antsonline.html>)

Para tener constancia de que la información reportada y subida al sistema por los traders es real, los “storecheck” (planilla de criterios a ejecutar por punto) exigen la toma de fotografías, que pueden ser capturadas y cargadas a la plataforma desde su propio celular usando la APP.

Best Practices/ Fortalezas:

- Función de reporte en tiempo real de avances, o hitos cumplidos
- Función de reporte de contingencias.
- Función de registro de estado de avance acumulativo transparentado al cliente.

Falencias/ Debilidades:

- El sistema espera funcionar en tiempo real, pero puede que no se cumpla dato que el sistema no exige que lo sea, es decir: el trader puede realizar su ruta diaria y hasta semanal sin reportar, para luego subir a la plataforma la carga completa de información requerida.
- La APP aún se presenta inestable, y la carga de imágenes es lenta, lo que hace más largo el proceso de reporte fotográfico desde el traspaso de la información desde el dispositivo hasta el computador y luego a la plataforma. Dicha situación fomenta el reporte posterior de los datos.
- El sistema no permite compartir documentos, aparte de fotografías y storechecks, razón por la cual, el canal de comunicación y de transferencia de información documental principal sigue siendo el correo electrónico.

- **UNABASE**

Corresponde a una plataforma digital online de gestión de recursos, utilizada por Jefes de proyectos y el área contable de la empresa, con el fin de comunicar y controlar los ingresos, gastos y proyecciones de los proyectos que desarrolla Ants.

Unabase, es una plataforma externa que comprende una gran cantidad de funciones de las cuales destacan la construcción y descarga de cotizaciones, la activación de las mismas como negocios desde donde es posible tener acceso a los recursos para gestionar su uso, comprando servicios terciarios por ejemplo generando “órdenes de compra”, documento legal que da inicio a la relación financiera.

En la siguiente imagen es posible observar sus características principales: (Imagen 15)



Imagen 15: Home Una base, características. (<http://unabase.cl/>)



Imagen 16: Una base, usuario: home cotizaciones. (<http://35.184.187.34:8183/4DACTION/wbienvenidos>)

Como muestra la imagen 16, una vez hecho el registro, específicamente entrando al menú “cotizaciones” es posible visualizar una serie resúmenes estadísticos relacionados a la situación financiera actual de la empresa y de los negocios, así como también da a conocer el ranking de clientes y proveedores, proporcionando un paneo general de la situación actual de la agencia en términos financieros.

Luego de las funciones contenidas en el menú, las más utilizadas por los jefes de proyecto en Ants son las siguientes:

- Cotizaciones: construir cotizaciones tipo: precio costo/ precio venta / margen de utilidades / sub total / total
- Negocios: activación de cotización, transformándola en un elemento de gestión de recursos. Esta herramienta permite manipular y administrar los costos del proyecto, teniendo un paneo del total del mismo, y control de los gastos.
- Orden de compra: Construcción de documento de compra de servicios o productos a proveedores. Permite retirar recursos desde un negocio relacionados a los costos proyectados del mismo; si el retiro de dinero excede la provisión de gastos del negocio, de manera automática el ítem considera números rojos, y su respectivo porcentaje de pérdida relacionada al total del proyecto. Una vez terminado el documento es descargable en PDF.
- Inbox: permite autorizar los movimientos de recursos, que otros jefes de proyecto o administradores de proyectos necesitan gestionar, relacionados a negocios creados por el titular de la cuenta.
- Rendiciones: Permite ingresar y registrar los gastos de tipo operacionales relacionados al negocio, con el fin de solicitar su devolución. O bien permite solicitar un monto definido “fondo por rendir” relacionado a los costos de un proyecto para utilización en referidos del proyecto; el ingreso y registro de los mismos se realiza posterior al gasto.

Servicio	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal	Costo	Margen	Utilidad
1	ALQUILER DE OFICINA	m2	100	\$ 20.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	50,00 %	\$ 1.000.000
2	ALQUILER DE OFICINA	m2	200	\$ 10.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	50,00 %	\$ 1.000.000
3	ALQUILER DE OFICINA	m2	300	\$ 10.000	\$ 3.000.000	\$ 1.500.000	50,00 %	\$ 1.500.000
4	ALQUILER DE OFICINA	m2	400	\$ 10.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	50,00 %	\$ 2.000.000
5	ALQUILER DE OFICINA	m2	500	\$ 10.000	\$ 5.000.000	\$ 2.500.000	50,00 %	\$ 2.500.000
6	ALQUILER DE OFICINA	m2	600	\$ 10.000	\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	50,00 %	\$ 3.000.000
7	ALQUILER DE OFICINA	m2	700	\$ 10.000	\$ 7.000.000	\$ 3.500.000	50,00 %	\$ 3.500.000
8	ALQUILER DE OFICINA	m2	800	\$ 10.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	50,00 %	\$ 4.000.000
9	ALQUILER DE OFICINA	m2	900	\$ 10.000	\$ 9.000.000	\$ 4.500.000	50,00 %	\$ 4.500.000
10	ALQUILER DE OFICINA	m2	1000	\$ 10.000	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	50,00 %	\$ 5.000.000
11	ALQUILER DE OFICINA	m2	1100	\$ 10.000	\$ 11.000.000	\$ 5.500.000	50,00 %	\$ 5.500.000
12	ALQUILER DE OFICINA	m2	1200	\$ 10.000	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	50,00 %	\$ 6.000.000
13	ALQUILER DE OFICINA	m2	1300	\$ 10.000	\$ 13.000.000	\$ 6.500.000	50,00 %	\$ 6.500.000
14	ALQUILER DE OFICINA	m2	1400	\$ 10.000	\$ 14.000.000	\$ 7.000.000	50,00 %	\$ 7.000.000
15	ALQUILER DE OFICINA	m2	1500	\$ 10.000	\$ 15.000.000	\$ 7.500.000	50,00 %	\$ 7.500.000
16	ALQUILER DE OFICINA	m2	1600	\$ 10.000	\$ 16.000.000	\$ 8.000.000	50,00 %	\$ 8.000.000
17	ALQUILER DE OFICINA	m2	1700	\$ 10.000	\$ 17.000.000	\$ 8.500.000	50,00 %	\$ 8.500.000
18	ALQUILER DE OFICINA	m2	1800	\$ 10.000	\$ 18.000.000	\$ 9.000.000	50,00 %	\$ 9.000.000
19	ALQUILER DE OFICINA	m2	1900	\$ 10.000	\$ 19.000.000	\$ 9.500.000	50,00 %	\$ 9.500.000
20	ALQUILER DE OFICINA	m2	2000	\$ 10.000	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	50,00 %	\$ 10.000.000
Total a cliente						\$ 15.546.882		
Costo de los servicios						\$ 5.382.488	34,67 %	
Utilidad proyectada						\$ 10.164.394	65,33 %	
Gasto real						\$ 2.804.388	17,99 %	
Utilidad real						\$ 12.360.004	77,99 %	

Imagen 17: Una base, Usuario: Negocios. (<http://35.184.187.34:8183/4DACTION/wbienvenidos>)

Best practices/ Fortalezas:

- Plataforma online: posibilita el trabajo desde cualquier lugar con conexión a internet. Incluye dispositivos como Smartphone y Tablet.
- Permite la gestión financiera del proyecto de principio a fin, de manera fácil y automatizada, sin tener la necesidad de ingresar operaciones matemáticas, ya que la plataforma, por defecto, opera las cifras sin error.
- La sincronización automática con el área de contabilidad, facilita la comunicación entre las finanzas y la realidad de cada proyecto, en tiempo real. Contabilidad recibe avisos e informes ante cada determinación de gestión de recursos realizada en Una base, por ejemplo la activación de un negocio entrega un aviso con síntesis de las utilidades proyectadas, costos asociados, rentabilidad, cliente y sus condiciones de pago, entre otros datos. Visibilidad total de la rentabilidad del negocio y su capacidad de proyección de manera instantánea.
- Posibilita la descarga de documentación legalizada y oficial.
- La interface del sistema es consecutivo, un paso a paso de funciones, una determinada por la otra y requisito de la anterior. El uso se vulva habitual, cada vez más rápido y ágil.
- Contiene registro de los clientes y proveedores asociados, almacenando una base de datos de éstos y sus datos tributarios, así como también datos de pago y condiciones acordadas guardadas por defecto.
- No utiliza el almacenamiento del soporte, sino una nube de almacenamiento virtual, los datos quedan en la red sin minimizar los recursos de tu computador o dispositivo portátil.

Falencias/ Debilidades:

- La plataforma exige grandes recursos en torno al rendimiento del dispositivo y velocidad de internet. De no tener estas condiciones óptimas, el trabajo se vuelve muy lento y con fallas.
- El hecho de depender de la conexión a internet, ante situaciones de desconexión no existe medida de contingencia, simplemente no hay sistema de procesamiento de recursos, dando origen a pendientes de OC, pendientes de factura y pago entre otros.
- La creación de documentos con gran cantidad de datos, es remota, el sistema no los guarda, o se cae en medio de la construcción, ocasionando pérdidas de información y de tiempo.
- Desconocimiento del uso de Unabase tipo APP o versión móvil: la interface para pc no sería apropiada para dispositivos móviles, ya que no es amigable para utilizarla con sistemas touch, por ejemplo.

3.2.3. Estudio de los procedimientos operacionales de la empresa.

El presente capítulo comprende la construcción y análisis de los procesos operacionales de la empresa ante la recepción de un requerimiento.

Básicamente describe el proceso general o la metodología con que se abordan los desafíos expuestos por el mandante. Si bien no describe en detalle la variedad de proyectos y sus necesidades particulares, grafica en términos habituales la metodología con que se abordan universalizando “la manera” para facilitar la comprensión del quehacer de la agencia.

El “input”¹⁰ del sistema metodológico lo genera el cliente: desde una necesidad, problema o desafío a solucionar, información que trae consigo una expectativa ante el resultado, espacio que al finalizar el proceso que resuelve la agencia, el cliente espera llenar; ante la llegada de dicha información, cargada de expectación, alcances y límites, plazos y recursos disponibles entre otros aspectos, se configura lo que se podría describir como una “Promesa”:

Ante lo antes descrito, la satisfacción del cliente es el foco, la correcta interpretación del mensaje, es clave en la codificación del mismo, es por ésta razón que las intervenciones del cliente y la comunicación con éste deben ser expeditas y además deben retroalimentar el sistema. La aprobación o reprobación oportuna de propuestas, vistos buenos, muestras de material, pilotos y prototipos entre otros métodos son determinante ante la correcta lectura de las necesidades y expectativas del cliente.

Dichos inputs, se encuentran hoy básicamente en 4 momentos claves del proceso:

1. Aprobación de la metodología específica: describe el modo en que se abordará el proyecto, además se determinan las etapas del mismo y la programación en relación a un plazo determinado. Define “el ¿cómo?” y “el ¿cuándo?”
2. Aprobación de propuestas: presentación de las opciones visuales, materiales y/o estratégicas desarrolladas para la solución del proyecto. Define una aproximación al producto final, “el ¿qué?”
3. Aprobación de propuesta económica, o presupuesto: análisis de los costos de producción que significan los esfuerzos para lograr la solución de la necesidad, sumado al margen de utilidades proyectadas, y/o comisión de agencia, que representa el valor de la gestión de la empresa como intermediario. Define ¿cuánto cuesta?
4. Entrega del producto: Evaluación del producto final e inicio del proceso de post-venta.

¹⁰ Input: Sistema de entrada de información. (Word Reference, 2005)

Trazado metodológico



Esquema 9: Trazado metodológico, Elaboración propia.

Como muestra el esquema 9, los principales hitos del proyecto deben ser aprobados por el cliente, siendo uno de los actores externos que colaboran en el sistema productivo. Luego se encuentra un tercer actor involucrado en el interior del cuadro: los proveedores, éstos representan la materialización de los servicios de Ants.

Los proveedores son un tercero o un externo que, sin embargo forma parte del proceso interno de producción del proyecto, el cual debe ser construido en conjunto con el JP en la etapa de desarrollo. Las soluciones constructivas y especificaciones técnicas determinan la solución, y entonces el producto a ofrecer.

Para un proyecto que, por lo general, tiene más de un aspecto constructivo o disciplina involucrada, es posible contactar a varios talleres, fábricas y/o subcontratos especializados. La comunicación y la calidad de la entrega de información son de gran importancia, así como también el seguimiento del producto en construcción, en pro de controlar el proceso y sus avances en relación a los plazos, disminuyendo las cuotas de incertidumbre.

De los precios de fabricación del producto final, depende en gran medida que tan atractiva y competitiva será la propuesta económica a presentar. En Ants se procura cotizar con al menos 3 proveedores como regla general y dividir el requerimiento en la mayor cantidad de especialidades, para evitar llegar a un tercero que nuevamente tercerice el trabajo, encareciendo el producto y delegando a un "4to actor" el control del proceso productivo.

Localización del problema
Trazado metodológico



Esquema 10: Trazado metodológico, Localización del problema. Elaboración propia.

Observando el sistema (esquema 9), es posible describir un universo simplificado y lineal de relaciones CLIENTE – AGENCIA – PROVEEDOR, sin embargo es en el cuadro productivo, donde “hacer que las cosas pasen” se vuelve en la práctica, un procedimiento que exige un nivel elevado de control de las relaciones, comunicaciones y procesos que, según lo estudiado recae en la experticia del JP.

De frente al esquema 10, el análisis destaca el número de intervenciones del cliente por un lado y, de proveedores por el otro. La cantidad de relaciones mantenidas en el cuadro tienen como único moderador al Jefe de proyectos, quien además de analizar y decodificar la información debe filtrar las propuestas y procesar las acciones a realizar. El JP es el líder de los procesos que él mismo crea y administra, más que de un equipo colaborativo de personas o actores, sobre todo en el caso del área de diseño, donde la comunicación es directa.

La problemática radica en el tipo y singularidad del Input del Cliente, quien sólo ingresa expectativas una vez iniciado el proceso, es decir existe sólo una oportunidad para descifrar su necesidad, ya que las siguientes interacciones pretenden sólo validar las interpretaciones de la misma, prolongando la fase de propuestas en una dinámica de “ensayo y error”.

El sistema debería influir constantemente por la necesidad del cliente y sus objetivos, sobre todo en la fase diagnóstica, donde se levanta y estudia la información relevante para el proyecto. El análisis de la situación actual guiaría la configuración de la metodología y los principales conceptos a desarrollar en las fases propositivas. Más que meramente deliberativo, el cliente colaboraría en la configuración del encargo de forma mucho más concreta, luego Ants guiaría el proceso, lo que facilitaría las

soluciones del proyecto y, la entrega de propuestas tanto como el producto final tendrían muchas más posibilidades de ser lo que se espera que sea, de llenar las expectativas exigidas.

En síntesis el procedimiento operacional de producción de proyectos en Ants, se muestra cerrado y con inputs muy limitados. Internamente existe un mundo de decisiones tomadas por una persona que, a su vez conversa con innumerables subprocesos y proveedores a “puertas cerradas” para finalmente dar origen a un output que pretende llenar las expectativas del cliente.

Dicho sistema cerrado y agobiante, una vez más muestra al JP como responsable autónomo en dos mundos, el exterior con el cliente y el interior en la administración del proyecto. El proceso productivo no encontraría motor más que en la propia energía del jefe de proyectos, ni confianza más que en el profesionalismo del mismo, otorgándole un carácter dependiente y humanizado.

3.2.4. Estudio del perfil del cliente

Si bien, se han observado falencias en las comunicaciones internas operativas de la empresa, éstas ¿influyen en la relación con el cliente?, y de ser así ¿cómo influyen?, son algunas de las interrogantes que guiarán los objetivos del presente proyecto, sin embargo antes de este análisis es necesario conocer quién es el cliente, cuales con sus principales intereses, saber por ejemplo, por qué elijen a Ants y cómo Ants los elije a ellos.

El estudio en profundidad (necesidades, expectativas, demandas, satisfacciones, etc.) del cliente posibilitará el establecimiento de pautas de actuación adecuadas para la configuración de un producto o servicio de diseño estratégico eficiente.

Para el caso de estudio, el mercado está segmentado, el cliente corresponde a grandes empresas de Retail las cuales, según la Cámara de comercio, en la actualidad presentan las siguientes tendencias de interés para el presente proyecto:

“1. Las estrategias de inversión hacen foco en elevar la eficiencia de productividad: las empresas de retail están reordenando su cartera de proyectos y estableciendo nuevas prioridades. El foco ya no están en ampliar superficies, sino en sistemas que mejoren la eficiencia, los márgenes y productividad.

11. El diseño de experiencias de consumo se transforma en el principal vehículo de fidelidad de marca. En segmentos en los cuales la fidelidad de marca en baja, la estrategia descansa en gran medida en diseñar una experiencia, apoyada por herramientas de la sociología y la etnografía, que ayudan a transmitir una emoción y contar un relato que haga sentido con los intereses de los clientes.

19. Las nuevas tecnologías revolucionan la administración logística y el transporte: Los grandes retailers aspiran a que los sistemas a que los sistemas de gestión logística vayan reduciendo la necesidad de sostener grandes infraestructuras de almacenamiento, y que los proveedores se conecten directamente con las tiendas.” (*Camara de Comercio de Santiago, 2016*)

De lo anteriormente descrito es posible desprender tres grandes intereses del mercado del retail actual: implementación de sistemas eficientes; fidelización de marca a través del desarrollo de la experiencia; sistemas de gestión directo.

Luego, haciendo un paralelo, la interpretación de Ants de las necesidades del cliente se declara de la siguiente manera:

POR QUÉ NOS BUSCAN?



Quién nos compra?

Empresas que necesiten llevar a cabo grandes desafíos y parte de las variables que deben manejar no está dentro de su área de negocio, necesitando un partner en la **solución de una gestión especializada** en retail, con **mínimo impacto al interior de su estructura organizacional**. Pudiendo desarrollar una actividad relevante para nuestros clientes haciéndonos cargo y generando distintos alcances en las áreas de servicios que ofrecemos.

Por qué nos compra?

Por la confianza, seguridad, trayectoria y experiencia en el negocio
Nos interesa tomar desafíos

Qué está buscando?

Que hagamos realidad su desafío y saquemos adelante un proyecto exitoso

Imagen 18: Por qué nos buscan, (Ants SA., 2017)

En general, y como lo indica la imagen 18, las empresas de retail si bien en su mayoría poseen equipos de marketing, no son ellos quien de manera efectiva desarrollan los esfuerzos en la práctica de implementación de proyectos dedicados, por ejemplo a posicionar sus marcas en el punto de venta. Dan cuenta de la necesidad de, mediante la realización de diversos estudios, para luego encargar a otros agentes el trabajo estratégico de configuración de las soluciones y de ejecución de las mismas, incluso a más de un agente en fases separadas. Es aquí donde empresas como Ants hacen de nexo entre la idea, sus expectativas y el producto final instalado en el punto de venta, llegando al cliente “consumidor” final de manera efectiva.

3.2.4.1. Métodos de captación de clientes

Como antecedente: en el año 2014, Ants comienza una reestructuración significativa, principalmente determinada por un cambio en el paradigma de la “administración de proyectos”, específicamente hacia el denominado Management Moderno, desde donde una de las medidas más relevantes fue el reducir el número de clientes: segmentar y seleccionar a los clientes privilegiando las relaciones de largo plazo, enfocando los esfuerzos en la fidelización de clientes selectos.

Entre los desafíos para el 2018 se encuentra llegar a un número de 12 clientes, teniendo en cuenta de que siempre existe cierta movilidad en esta cartera, cada año se ponen en marcha diversos métodos de captación de clientes, en el caso de estudio destacan los siguientes:

Captación de clientes



Imagen 19: Captación de clientes, Elaboración propia.

- Referido: Describe la acción de recomendar un producto o servicio a un tercero. También conocido como marketing “boca a boca” o “boca-oreja” consiste en una forma de posicionamiento que se realiza en empresas que poseen una fuerte orientación comercial hacia el cliente y con facilidad para crear lazos sociales con sus clientes.

“Muchas empresas crecen a partir de referidos, una persona tuvo una buena experiencia, le contó a otra y así sucesivamente. Los clientes referidos son de mejor calidad porque usualmente ya alguien en quien confían hizo el trabajo de venderle, el precio no es el principal problema porque quien refirió le explicó el valor que genera y tienen claro lo que necesitan”. (Gómez, 2012)

- Redes de contacto: La participación de la empresa en agrupaciones, ferias y portales de licitación, mantiene a la agencia al tanto del quehacer actual del rubro, además de generar instancias sociales de cercanía, en que crear vínculos con aliados estratégicos es la clave para estar presentes y en la mira de posibles clientes y/o colaboradores.
- Maletín: Consiste en una especie de puerta a puerta, en donde la empresa selecciona una lista de clientes específicos con los que solicita una reunión o invita a una visita, para presentarse y darse a conocer de forma directa, mediante una cita o reunión pactada.

Para conocer cuál es el método más utilizado y efectivo en cuanto a la presente temática, se aplicó un sondeo de los clientes. Entonces se constataron los proyectos contenidos en el portafolio de la empresa y con el aporte de Juan Cristóbal H., en entrevista, fue posible recopilar los datos a continuación para cada caso:

- Antigüedad
- Método de captación de cliente utilizado
- Observaciones

NOMBRE DEL CLIENTE	Método de captación			Antigüedad		Observaciones
	Referido	Redes de contacto	Maletín	Antiguo	Actual	
1 Banco Falabella			1	3		Término de contrato
2 Adidas			1	3		Término de contrato
3 Mall Plaza	1				1	Incorporación 2016
4 París	1			3		Término de proyecto
5 Habitat		1				Término de proyecto
6 Latam	1				1	Incorporación 2015
7 Nuevo Pudahuel	1				1	Incorporación 2015
8 Transbank			1		1	Incorporación 2004
9 Palumbo	1			3		Desvinculado por no pago
10 VTR			1		1	Incorporación 2012
11 ENEX operaciones			1		1	Incorporación 2015
12 ENEX inversiones			1		1	Incorporación 2015
13 Red Salud	1				1	Incorporación 2017
14 Banco Estado	1				1	Incorporación 2017
15 ENAP	1				1	Incorporación 2017
16 Banco Ripley	1				1	Incorporación 2017
17 Barmédica		1		3		Término de contrato
TOTAL	9	2	6	6	11	

Tabla 1: Clientes, Elaboración propia.

De un total de 17 clientes estudiados, el 11 de ellos corresponden a clientes actuales, por lo que la meta planteada parece muy cercana y posible (gráfico 1), cabe destacar además que ninguno abarca una antigüedad mayor a 3 años, donde presente año destaca por un gran volumen de nuevas incorporaciones 36%. (Gráfico 2)

Los clientes antiguos suman 6, como causa de desvinculación predomina el término de proyecto o contrato, salvo un caso en que Ants corta las relaciones por no pago de facturas por parte del cliente.

ANTIGÜEDAD DEL CLIENTE

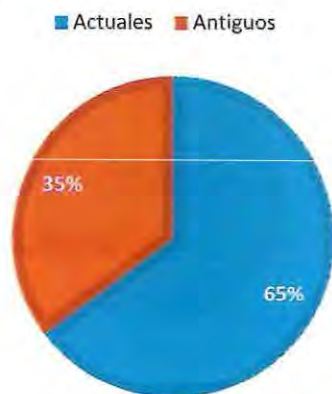


Gráfico 1: Antigüedad del cliente, Elaboración propia.

VOLUMEN DE INCORPORACIÓN POR AÑO

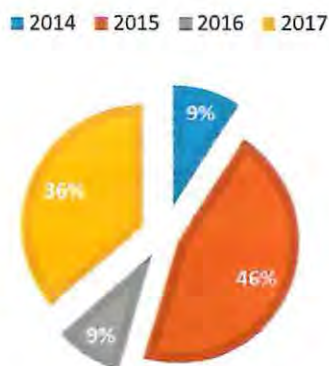


Gráfico 2: Volumen de incorporación por año, Elaboración propia.

Como método más efectivo destaca el Referido con un 53% de los clientes captados de éste modo, lo que se podría interpretar como un buen precedente, ya que esta táctica depende de los buenos resultados obtenidos, infiere que sólo un cliente satisfecho recomendaría a otro un servicio. El mejor método, son los buenos resultados. (Gráfico 3)

La siguiente tendencia está representada por el “Maletín”. Se concluye que la puesta en vitrina de forma directa ante los clientes destaca sobre todo en los 2 primeros años desde el cambio estructura interno, 2014 y 2015. (Tabla 1)

MÉTODO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

■ Referido ■ Redes de contacto ■ Maletín

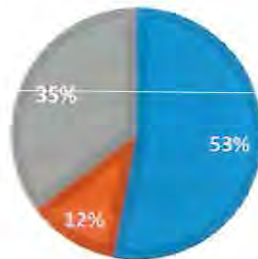


Gráfico 3: Método de captación de clientes, Elaboración propia.

Gozar de clientes satisfechos, según el estudio anterior, sería la mejor forma de posicionamiento ante un mercado más exigente y específico. Atributos como la experiencia y la satisfacción del cliente serían los más valorados a la hora de elegir una empresa desarrolladora de proyectos.

Ante los resultados, la empresa no muestra una real urgencia en términos de posicionamiento, incluso ha logrado los hitos de segmentación y selección de clientes al pie de la letra y está a sólo uno de lograr su cartera ideal.

Se espera que el estudio a continuación, acerca de la satisfacción del cliente, termine por despejar si el enfoque del proyecto debe ser en específico el cliente, como lo plantea y declara la empresa en su plan estratégico actual.

3.2.4.2. Estudio de la satisfacción del cliente.

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización. Así, el primero de los ocho principios de gestión de la calidad (en los que se basan la familia de normas ISO 9000) sugiere que las organizaciones adopten para su gestión un enfoque al cliente.

El objetivo final de tal enfoque declarado por Ants es aumentar la satisfacción del cliente, lo que supone una muestra más de la importancia de este actor en el sistema.

Así, en la norma ISO 9001, se establece específicamente que las organizaciones deben determinar los métodos correspondientes para obtener información acerca de la satisfacción de sus clientes:

“Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”
(Satisfacción del cliente Norma ISO 9001, 2008)

Resulta oportuno entonces considerar para la construcción del presente diagnóstico algunas actividades de medición de la satisfacción del cliente como un proceso más a desarrollar, e integrarlo dentro del sistema de investigación del escenario actual de la organización.

Estudio del PERFIL DEL CLIENTE Satisfacción/ herramientas



Esquema 11: Satisfacción del cliente, Elaboración propia.

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes: (Esquema 12)

- En forma directa
- En forma indirecta

Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa.

Las expectativas de los clientes y la satisfacción de los mismos son elementos categóricos a la hora de definir el contenido de los productos o servicios a proveer. “El servicio ha dejado de ser el producto de transformaciones productivas, para convertirse en un satisfactor de deseos y expectativas”. (Gonzalez, 2014)

La medición indirecta puede llegar a ser de gran utilidad, pero recordando la sentencia de uno de los mayores filósofos de la calidad, el Dr. Armand Feigenbaum, “La calidad es lo que el cliente dice que es” (Feigenbaum, 1983), resulta de mayor efectividad consultar al cliente directamente acerca de su satisfacción.

Las siguientes herramientas metodológicas de tipo directas, son los instrumentos de medición de la satisfacción de clientes a utilizar (esquema 12):

- CSAT - Customer Satisfaction Score (Escala de Satisfacción del Consumidor): CSAT es una de las herramientas más fáciles de implementar para comenzar a medir la satisfacción del cliente, la cual funciona de la siguiente manera: Los clientes son encuestados vía telefónica acerca de la calidad del servicio, y si pueden evaluar este en una escala de 1 “Para nada satisfecho” a 10 “Muy Satisfecho”
- NPS - Net Promoter Score:
El propósito principal del indicador NPS es evaluar la percepción sobre un marca y medir la satisfacción del cliente a través de una simple, pero rigurosa metodología, basada en una pregunta; “Recomendarías [Nombre Empresa] a tus amigos o colegas”. Los consumidores deben evaluar aquella pregunta en una escala de 1 a 10, donde se pueden identificar a los detractores (1-5), clientes pasivos (6-7) y los promotores de la marca (8-10).
- CES - Customer Effort Score (Escala Reporte Consumidor):
“Considerado uno de los mejores indicadores para medir la lealtad de los clientes sin afectar la última línea de la empresa, según un artículo publicado por Matthew Dixon en el Harvard Business Review”. (Toman, 2010).
“El CES apunta a reducir los esfuerzos de los clientes en resolver problemas en el producto/servicio. Estos deben evaluar la interacción o ayuda que recibieron por parte del área de ventas o soporte para resolver estas dificultades en una escala de 1 a 10”. (Honorato, 2016)

La información recopilada por las herramientas descritas en síntesis, darán cuenta de qué tan satisfechos están los clientes actuales de Ants; si son potenciales canales de captación de nuevos clientes a través de la técnica del referido y, por último cómo es el comportamiento evaluado por ellos en cuanto a la solución de contingencias, la calidad de la post-venta por ejemplo, que supone en gran medida el quehacer de la agencia y a demás representa un aspecto que nunca ha sido medido.

El canal de distribución de la encuesta estructurada, corresponde a un vínculo "Link" web que fue enviado por cada Jefe de proyectos a sus respectivos clientes vía correo electrónico:

Link: <https://www.surveio.com/survey/d/A8A8V6C9K0Z0A9D4A>

Pauta de la encuesta, imagen 20:

Satisfacción del cliente, ANTS SA.
En pro de seguir mejorando y brindar el mejor servicio a nuestros clientes. Nos interesa saber su opinión!

1
En una escala del 1 al 10, donde 1 es "Para nada satisfecho/a" y 10 "Muy Satisfecho/a" ¿Qué tan satisfecho/a está con la calidad de los servicios entregados por Ants SA.?

1 2 3
4 5 6
7 8 9
10

2
En una escala del 1 al 10, donde 1 es "Nada recomendable" y 10 "Muy recomendable" ¿Recomendaría a otros los servicios de Ants SA.?

1 2 3
4 5 6
7 8 9
10

3
En una escala del 1 al 10, donde 1 es "Pésima" y 10 "Excelente" ¿Cómo evaluaría la capacidad de Ants para resolver problemas y/o contingencias?

1 2 3
4 5 6
7 8 9
10

Imagen 20: Encuesta de satisfacción del cliente, Ants SA. Elaboración propia.

Los resultados recopilados, en general dan cuenta de una evaluación satisfactoria, con calificaciones promedio que superan, en los tres instrumentos utilizados, los 8,5ptos. Fueron encuestados 8 de los 11 clientes actuales, asociados a los 8 Jefe de proyectos.

El detalle a continuación muestra el total de las calificaciones y el promedio por pregunta. (Tabla 2)

Satisfacción del cliente	P. 1	P.2	P.3
Cliente 1	★ 10	★ 10	★ 10
Cliente 2	★ 8	★ 8	★ 9
Cliente 3	★ 8	★ 10	★ 9
Cliente 4	★ 8	★ 9	★ 9
Cliente 5	★ 10	★ 10	★ 10
Cliente 6	★ 9	★ 10	★ 9
Cliente 7	★ 7	★ 8	★ 7
Cliente 8	★ 9	★ 10	★ 10
PROMEDIO	★ 8,6	★ 9,4	★ 9,1

Tabla 2: Satisfacción del cliente. Elaboración propia.

El aspecto mejor evaluado por los clientes es el que hace referencia a recomendar los servicios de Ants S.A., con una calificación promedio de 9,4 puntos, todos los clientes encuestados son o serían potenciales promotores de la marca, lo que se relaciona directamente con la tendencia del 53% de efectividad de captación de clientes a través del referido.

La mejor vitrina para la empresa es la calidad de sus servicios, incluyendo entre ellos la capacidad para asistir al cliente en situaciones contingentes, ante necesidades urgentes y post-venta, donde la evaluación promedio de 9,1 da cuenta de que Ants representa un agente colaborador en la reducción de los esfuerzos del cliente ante las problemáticas.

El presente estudio de satisfacción del cliente proporciona un dato que, refleja la opinión y evaluación percibida desde el propio cliente hacia la empresa. Desde donde es posible concluir que, según las altas calificaciones, las problemáticas detectadas en el presente diagnóstico no son traspasadas al cliente, y por lo tanto tampoco merman su nivel de lealtad.

Las problemáticas, cualesquiera que sean reveladas por este estudio, no son percibidas por el cliente final en la actualidad, o por lo menos, Ants no ve afectada su credibilidad producto de las mismas. Las dificultades son asumidas por el universo operacional interno de la empresa, "tras bambalinas", lo que se traduce en una preocupación menos para el mandante.

3.2.5. Estudio de las capacidades de la empresa.

3.2.5.1. Con relación a las necesidades del cliente.

- Instrumento: Entrevista escrita, semiestructurada.

“La planificación de un proceso para la medición indirecta de la satisfacción del cliente debería considerar un sistema de indicadores implantado en la organización, escogiendo aquellos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente”.

(Gonzalez, 2014)

Ejemplos de este tipo de indicadores podrían ser, entre muchos otros: quejas o reclamos, indicadores comerciales (fidelidad de clientes, negocios nuevos y perdidos, cumplimiento de plazos de entrega,...), entrevistas a los trabajadores, entre otros.

Teniendo en consideración la importancia de la figura del Jefe de proyectos, para el presente diagnóstico resulta relevante desarrollar el siguiente indicador indirecto de satisfacción. Este instrumento cualitativo revelará antecedentes desde tres dimensiones, la primera, referida este capítulo: Cliente, con el objetivo de evaluar la percepción de los JP acerca de las capacidades de la empresa en relación a las necesidades del cliente. La segunda con relación a los proveedores y referida al propio JP.

El estudio se aplica entonces, a un universo de 8 JP, bajo el instrumento de: Entrevista escrita semiestructurada. Locación: en la sala de reuniones de la empresa, donde todos los participantes fueron citados, previa invitación vía correo electrónico. En primer lugar, se introdujo y explicó cada pregunta, para luego dar paso a un tiempo de respuesta que no superó los 20 minutos. Los jefes de proyectos que no pudieron asistir, respondieron vía correo electrónico.

La estructura se presenta en los esquemas a continuación, junto con lo que se espera conocer a través de cada pregunta, es decir cómo se justificaría cada una de éstas. (Esquemas 13 – 16)

Resultados:

Entre los casos de estudio seleccionados por los jefes de proyecto para responder la entrevista: 6 de 8 JP consideraron cuentas de al menos 3 años de antigüedad; las dos restantes corresponden a clientes nuevos, captados éste 2017. Lo anterior da cuenta de un nivel de fidelización de clientes importante y a la inversa, de un nivel de confianza en la empresa a destacar, teniendo además en cuenta que por JP se administran entre 1 y 3 cuentas, promediando 2.

Por otro lado, de frente a la 2da pregunta, el área de mayor volumen de producción se concentra en Diseño, dado que el 50% de los Proyectos de Trade contemplan también

esfuerzos desde esta disciplina, tales como el diseño de stands y módulos para ferias, eventos y/o cadenas de mall, entre otros servicios. (Gráficos 4 y 5)

1° DIMENSIÓN: CLIENTE

1. Desde la pregunta 2, seleccionar un cliente y responder en base a su experiencia

1. ¿Qué cuentas o clientes administras?

R:

Antigüedad del cliente:

2. ¿Qué servicios presta Ants al cliente seleccionado? (selección múltiple)

- a. Trade Mkt
- b. Diseño

- Dato cuantitativo:
 - La antigüedad del cliente corresponde a un **indicador de fidelidad**.
 - **Carga laboral** por jefe de proyectos

- Dato cuantitativo:
 - Identificar el **área con mayor demanda**.

Esquema 12: Entrevista "Estudio de las capacidades de la empresa" Preguntas 1 y 2. Elaboración propia.

3. Según las siguientes afirmaciones, ¿cómo definirías tu relación con el cliente? (límite: 1 opción)

a. Cercana: el cliente confía en los servicios prestados por la empresa y constantemente ofrece nuevos desafíos.

b. Cordial: El cliente recibe conforme los servicios pactados, mantiene un nivel y tipo de requerimiento constante.

c. Contingente: El cliente acude a los servicios de Ants ante la presencia de problemáticas a resolver.

d. Temporal: El cliente se relaciona con la empresa ante la necesidad de requerimientos específicos, por un tiempo determinado

Valores involucrados

CONFIANZA
crecimiento

LEALTAD
seguridad

PROACTIVIDAD
eficacia

ESPECIALISTA
fortalezas

• Qué tan cercana es la relación con el cliente?

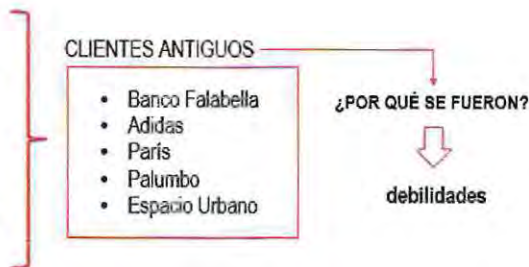


• Qué tipo de relación valora el cliente

• Principales valores percibidos por el cliente

Esquema 13: Entrevista "Estudio de las capacidades de la empresa" Pregunta 3. Elaboración propia.

4. De los clientes que has tenido como jefe de proyectos, ¿alguno ha decidido prescindir de los servicios de Ants?
- Si
 - No
5. Si tu respuesta es afirmativa, comenta ¿cuál? Y ¿Por qué?
R:



6. Dentro de una escala del 1 al 7 ordena, por nivel de importancia, las principales necesidades del cliente en estudio: (donde 1 es muy importante, 4 medianamente importante y 7 irrelevante)
- Tiempo de respuesta
 - Calidad del producto y/o servicio
 - Precio

- Cumplimiento de plazos de entrega
- Transparencia de los procesos
- Servicio post-venta o garantía
- Pro actividad (ej.: solución de contingencias)
- Otra, ¿cuál?

Jerarquía de las NECESIDADES del cliente

Esquema 14: Entrevista "Estudio de las capacidades de la empresa" Preguntas 4, 5 y 6. Elaboración Propia.

7. De acuerdo a tu experiencia como Jefe de proyectos, ¿Cuáles serían las cualidades que representan a Ants? (menciona tres)
- -
 -
 - ¿El cliente destaca las cualidades mencionadas?, ¿cómo lo hace saber?
 - ¿Crees que corresponden a un valor diferenciador?
8. Según tu experiencia, Al enfrentar las necesidades del cliente, ¿qué problemáticas operativas identificas en Ants? (menciona tres)
- -
 -
9. ¿Crees que el cliente percibe dichas debilidades?
- Sí.
- No.
- ¿Por qué?



Esquema 15: Entrevista "Estudio de las capacidades de la empresa" Preguntas 7, 8 y 9. Elaboración propia.

Resultados:



Gráfico 4: Área de servicios. Elaboración propia.



Gráfico 5: Área de Trade MKT. Elaboración propia.

En correspondencia con la 3ra interrogante, el carácter de la relación mantenida con el cliente muestra una clara tendencia hacia la definición de “cercana”, con 5 de las 8 preferencias. Es posible inferir que en las relaciones de mayor antigüedad, se ha ido desarrollando un vínculo de confianza, lo que se condice con la permanencia y fidelidad a la marca. (Gráfico 6)

PERCEPCIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

■ Cercana ■ Cordial ■ Contingente ■ Temporal

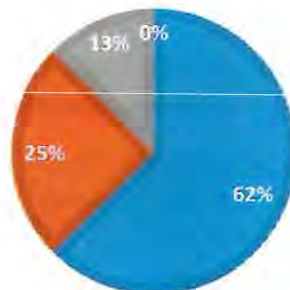


Gráfico 6: Percepción de la relación con el cliente. Elaboración propia.

En cuanto a la deserción o desvinculación de trabajos con Ants, existe una baja cifra de deserción (gráfico 7), sin embargo a través de la pregunta de desarrollo y en detalle de “¿Cuál? y ¿por qué?”, se revelan cuentas de las que no se tenía registro en el estudio, y desde donde se rescatan coincidencias en las razones por las que ya no trabajan con Ants que son importantes de guardar como dato para la definición de las debilidades detectadas por el presente diagnóstico:

- Banco Santander: Término del proyecto, con dificultades.
- Alto las Condes: -“era un proyecto poco rentable para Ants, ya que se trataba sólo de requerimientos urgentes, difíciles de cumplir, con tiempos muy acotados y forzados, con tarifarios poco atractivos...no valía la pena, se cortó por lo sano apenas se terminó el proyecto”-, comenta Fernanda Muñoz, jefe de proyectos en Ants desde el 2013.
- Dercó: Desvinculación por precios poco competitivos. El cliente encontró un proveedor directo (impresión directa) que ofertaba mejores precios y timings de producción.
- París: -“el cliente era muy complicado, sus expectativas sobrepasaban las posibilidades de los recursos disponibles y presupuestados para su realización... el proyecto se suspendió porque las muestras de material presentadas no fueron aprobadas”-, justifica Aranzazú De Aretxabala, quien lideró el último requerimiento solicitado por París el 2017.

Tanto Alto las Condes, como París (Costanera Center), corresponden a clientes que destacan por requerimientos temporales por eventos o vitrinas por ejemplo y, que representan sobre todo una oportunidad en cuanto a su gran visibilidad, ya que son implementados para fechas clave (mayor demanda en el rubro del retail) como navidad o cambios de temporadas en entornos masivos. Sin embargo, al mismo tiempo significan en términos de plazos y expectativas, proyectos extremadamente exigentes y desgastantes, que no rentabilizan lo esperado.

El tipo de cliente descrito destaca por su temporalidad, aparece cada cierto tiempo para resolver un proyecto específico, pero no permanece en la cartera, más que por un período definido.

Luego los casos de desvinculación permanente como Hábitat, Palumbo y Derco, tienen que ver, básicamente con temáticas de presupuesto, en general falta del mismo para continuar con las relaciones. Vale decir, motivos que no están directamente relacionados con la capacidad operativa de Ants.

En cuanto a las necesidades del cliente, pregunta número 6 de la entrevista aplicada, la idea contempla el poder jerarquizarlas desde muy importante a irrelevante, según la percepción de los Jefes de proyectos para cada caso de estudio.

Los resultados recopilados, según nivel de importancia, fueron los siguientes: (Tabla 3)

	Necesidades del cliente x nivel de importancia						
	Muy importante		Medianamente importante			Irrelevante	
	1	2	3	4	5	6	7
a Tiempo de respuesta	4	0	2	1	1	0	0
b Calidad del producto y/o servicio	4	2	2	0	0	0	0
c Precio	0	0	2	4	0	1	1
d Cumplimiento de plazos de entrega	5	2	1	0	0	0	0
e Transparencia de los procesos	1	0	1	2	1	1	2
f Servicio post-venta	1	0	1	3	0	2	1
g Pro-actividad	2	3	0	1	2	0	0
h Otro, ¿Cuál?							

Tabla 3: Necesidades del cliente x nivel de importancia. Elaboración propia.

Destacando como “muy importantes”, las necesidades (b). Calidad del producto y, luego en 2º Lugar, (d). Plazos de entrega; seguida por (a). Tiempo de respuesta.



Gráfico 7: Necesidades evaluadas como muy importantes. Elaboración propia.

Agrupando los índices de media importancia, es decir las calificaciones 4 y 5, es posible jerarquizar las siguientes necesidades: (Gráfico 8)



Gráfico 8: Necesidades evaluadas como medianamente importantes. *Elaboración propia.*

La opción (g). Proactividad, se podría interpretar como “importante” ya que comparte gran cantidad de selecciones entre los índices 1,2 y 4, representando la 4ta tendencia en la jerarquía de niveles de importancia percibida: en 5to lugar, con el 27% de las preferencias, se ubicaría el factor (c). Precio, representando junto con la opción anterior el punto medio de la lista, que finalizaría con (e). Transparencia en los procesos y (f). Servicios de post-venta.

En síntesis la jerarquía de las necesidades del cliente, en una escala del 1 al 7, según la percepción de los Jefes de proyecto sería la siguiente:

- 1° Calidad del producto o servicio.
- 2° Cumplimiento de los plazos de entrega.
- 3° Tiempo de respuesta.
- 4° Proactividad y solución de contingencias.
- 5° Precio.
- 6° Transparencia en los procesos.
- 7° Servicios de post-venta.

La siguiente pregunta, número 7, consiste en que los JP mencionen las cualidades que representan a Ants, lo cual dará luces de los atributos y/o ventajas de la empresa ante la solución de las necesidades antes expuestas. Representando las armas o habilidades

de la agencia con relación a los requerimientos del cliente y las amenazas del mercado. Si bien la pregunta es abierta, las respuestas muestran importantes coincidencias.

En la tabla resumen a continuación, se encuentran los 8 conceptos mencionados por cada uno de los 8 JP, y sus recurrencias. (Tabla 4)

Cualidades que representan a Ants		JP 1	JP 2	JP 3	JP 4	JP 5	JP 6	JP 7	JP 8	TOTAL
1	Proactividad	1		1		1	1		1	5
2	Compromiso	1	1	1	1	1		1	1	7
3	Flexibilidad	1	1		1			1	1	5
4	Buena reputación		1							1
5	Responsabilidad			1						1
6	Confianza				1		1			2
7	Capital humano					1	1			2
8	Multidisciplinariedad							1		1
Refuerzos positivos desde el cliente										
1	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	8
2	NO									
Reconocimiento como valor diferenciador										
1	SI	1		1	1	1	1	1	1	7
2	NO		1							1

Tabla 4: Percepción de cualidades representativas de la empresa. Elaboración propia.

Los clientes seleccionados como caso de estudio, son receptivos de los atributos de la empresa, ya que todos los Jefes de proyecto declaran recibir refuerzos positivos a través de diferentes medios, tales como correo electrónico y reuniones periódicas. Es decir, existe un reconocimiento constante de los mismos, señal de que estas cualidades señalarían en gran medida el por qué trabajan con Ants y/o su permanencia.

Los JP en gran mayoría, opinan que estas cualidades los diferencian sobre todo ante la competencia, -“el cliente siempre destaca la proactividad y confianza que generamos como señal de experiencia y seguridad. Las comparaciones con proveedores anteriores son frecuentes, según comentan ninguno logró destacar en esas cualidades”-, opina Catalina Santic (JP), en la entrevista aplicada.

CUALIDADES REPRESENTATIVAS DE LA EMPRESA

■ Proactividad ■ Compromiso ■ Flexibilidad ■ Buena reputación
■ Responsabilidad ■ Confianza ■ Capital humano ■ Multidisciplinariedad

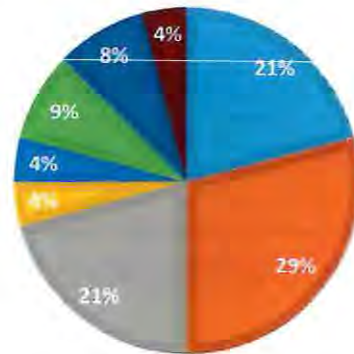


Gráfico 9: Cualidades representativas de la empresa. Elaboración propia.

Los adjetivos mencionados con mayor cantidad de coincidencias son: “Compromiso” con un 29% de las citas; “Proactividad” y “Flexibilidad” con un 21%, representando las 3 mayores tendencias.

En específico definen el compromiso como la notoriedad de los esfuerzos invertidos cada vez que se presenta un desafío, lo que se visualiza en motivación por lograr la entrega de un buen trabajo. Andrea Kart (JP entrevistada) lo explica en la siguiente afirmación: -“...creo que todo ello responde al valor que tiene la “experiencia” acumulada en el rubro y la motivación por querer tomar nuevos desafíos, sabiendo incluso que, esto implica un esfuerzo en la estructura de la organización”-.

La flexibilidad, como la capacidad de adaptación a los diferentes requerimientos, expectativas y plazos cada vez más exigentes.

Proactividad, definido como el valor de estar siempre disponibles y dispuestos a la búsqueda de soluciones oportunas. A partir de lo anterior Dantón Malebran (JP entrevistado) concluye -“sobre todo la actitud positiva y resolutiva ante las contingencias va generando seguridad en el cliente”-.

Luego, continuando con la entrevista, ésta se refiere a las problemáticas, o debilidades operativas de la empresa, para su análisis se utilizará la misma técnica: armar una lista con los aspectos mencionados e ir sumando sus coincidencias.

La tabla 5 a continuación, enumera todas las problemáticas declaradas por los 8 Jefes de proyecto entrevistados y la percepción del cliente ante ellas.

Problemáticas operacionales identificadas		JP 1	JP 2	JP 3	JP 4	JP 5	JP 6	JP 7	JP 8	TOTAL
1	Mínimo control de plazos y avances de proveedores	1	1					1	1	4
2	Método de control de información y procesos	1		1					1	3
3	Desarrollo de demasiadas funciones por JP			1		1	1	1		4
4	Deficiencias en logística					1		1		2
5	Control deficiente de RR.HH en terreno						1			1
6	Cartera de proveedores y RR.HH insuficiente	1	1			1				3
7	Cartera de proveedores y RR.HH sin segmentar ni seleccionar		1	1		1	1		1	5
8	Falta de RR.HH en zonas extremas				1					1
Percepción de debilidades/ Cliente										
1	SI	1	1				1			3
2	NO			1	1	1		1	1	5

Tabla 5: Problemáticas operacionales identificadas. Elaboración propia.

Los resultados evidencian en gran medida problemáticas en torno al control y a la dependencia de los participantes externos terciarios del proceso, los proveedores. Tanto RR.HH, como talleres y fábricas acusan deficiencias, que terminan por retrasar los trabajos o entregar resultados insuficientes en relación a las exigencias del cliente final. Así la cartera, como también el manejo y control de la misma, presentan la mayoría de las problemáticas expuestas. (Gráfico 11).

En esta oportunidad el cliente reconoce los síntomas de la problemáticas en un 37% de los casos de estudio; los más frecuentes por la extensión de plazos por rechazo de material en Ants. Sin embargo el otro 63% dice haber cubierto la visibilidad de este tipo de contingencias presupuestando plazos y procesos con márgenes de error lo suficientemente extensos para no traspasarlos al cliente. (Gráfico 10)



Gráfico 10: Nivel de percepción de debilidades por parte del cliente. Elaboración propia.

PROBLEMÁTICAS OPERACIONALES IDENTIFICADAS

- Mínimo control de plazos y avances de proveedores
- Método de control de información y procesos
- Desarrollo de demasiadas funciones por JP
- Deficiencias en logística
- Control deficiente de RR.HH en terreno
- Cartera de porveedores y RR.HH insuficiente
- Cartera de porveedores y RR.HH sin segmentar ni seleccionar
- Falta de RR.HH en zonas extremas

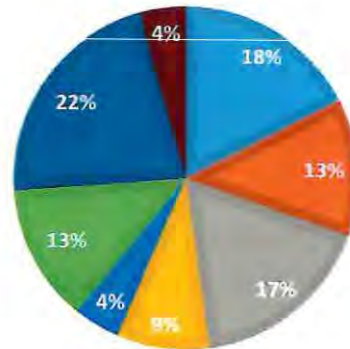


Gráfico 11: Sondeo de problemáticas identificadas. Elaboración propia.

El control de las operaciones y relaciones “Ants – Proveedor”, carece de sistematización, es decir comprende una serie de esfuerzos individuales sin orden ni método, que dependen 100% de la negociación y maniobra personal de cada JP, en síntesis no existe una herramienta control, ordenamiento y selección que solucione la comunicación con los participantes terciarios del proceso (22% de las coincidencias) y, a su vez las demasiadas funciones (17% de coincidencias) abarcadas por el jefe de proyectos tampoco responden a un eje común.(13% de las coincidencias). (Gráfico 11)

Ante los resultados expuestos, la figura del actor terciario (proveedor) y sus implicancias dentro del proceso productivo del que depende la materialización de todos los esfuerzos administrativos de Ants, se alza como tópico de estudio relevante para el presente diagnóstico. Continuando con la pauta metodológica desarrollada, la relación de los Jefes de proyecto y los proveedores es el segundo enfoque de la entrevista aplicada.



3.2.5.2. Con relación al desempeño actual de los proveedores.

- Entrevista escrita, semiestructurada.

En concordancia con la observación y análisis de las capacidades de la empresa y, teniendo en cuenta la función de Ants como agente intermedio, moderador entre las necesidades del cliente y la materialización de sus expectativas, responsabilidad del proveedor, explica la continuación de la entrevista aplicada a los Jefes de proyecto, la cual presenta una dimensión evaluativa de la prestación de servicios terciarios proporcionados por traders, honorarios, talleres y subcontratos asociados al quehacer de la empresa. Además, frente a las problemáticas expuestas en los puntos anteriores, el análisis comprende aún más relevancia.

La siguiente evaluación (Esquema 17) dará cuenta de la necesidad latente de segmentación y selección de proveedores por nivel de calidad, en pro de la mitigación del 22% de las problemáticas expuestas por los JP. (Gráfico 11).

Pauta:

2° DIMENSIÓN: PROVEEDORES

II. Con relación a los proveedores en general (talleres, traders, instaladores, contratistas, honorarios):

10. De un total de 10 proveedores, refiérase a la calidad de servicios. **A cuantos** evaluaría como:

- Excelente =
- Bueno, puede mejorar =
- Suficiente =
- Insuficiente =
- Inconstante (a veces bueno y otras malo) =

- Dato cuantitativo: Indicador



EVALUACIÓN situación actual

- Diagnóstico de la calidad percibida en torno a los servicios prestados por proveedores.

Esquema 16: Evaluación de proveedores. Elaboración propia.

Evaluación de proveedores x calidad de los servicios recibidos

Concepto de evaluación	JP 1	JP 2	JP 3	JP 4	JP 5	JP 6	JP 7	JP 8	TOTAL
Excelente	1	2	1	3	3	1	1	3	15
Bueno, puede mejorar	2	5	3	2	3	3	3	3	24
Suficiente	1	2	4	2	1	2	3	2	17
Insuficiente	3	0	0	1	2	1	2	0	9
Inconstante	3	1	2	2	1	3	1	2	15
muestra	10	10	10	10	10	10	10	10	80

Tabla 6: Evaluación de proveedores. Elaboración propia.

Estimando un universo de 80 proveedores, 10 por JP, existe una variedad importante de tendencia, sólo destacando el concepto “Bueno, puede mejorar” con más del doble de los proveedores considerados de calidad “insuficiente” (11%), lo que en general sostiene una baja población de terceros de baja calidad, sin embargo éste ítem sumado a la cantidad de recursos considerados “inconstantes” (19%), representa igual fuerza que la tendencia más alta registrada, con el 30% de los prestadores de servicios evaluados. (Gráfico 12)

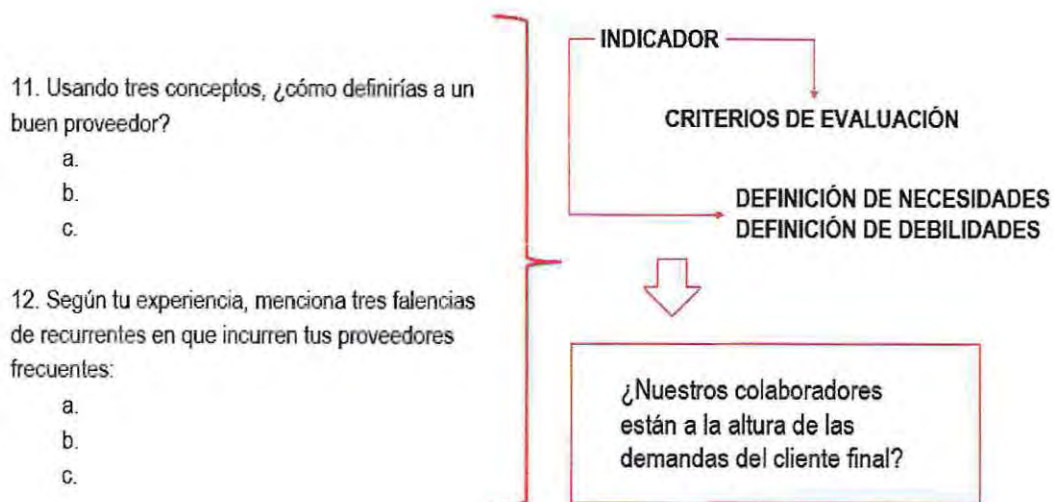


Gráfico 12: Evaluación de proveedores. Elaboración propia.

Finalmente se infiere que para dar solución a la problemática más recurrente expuesta por los Jefes de proyecto, Ants debiese filtrar las prestaciones de servicios insuficientes e inconstantes, con el fin de obtener una cartera selecta de recursos terciarios que brinden seguridad a la realización práctica de los procesos dirigidos por la empresa. De este modo agilizar y optimizar los tiempos de respuesta, cumplimiento de plazos y calidad del producto, los tópicos considerados más relevantes por el cliente final. Lo anterior requiere de la introducción de un sistema de evaluación constante, un control de calidad de los entregables desarrollados por los proveedores, lo que por consiguiente exigiría un estándar mínimo para pertenecer a ésta cartera.

A partir de lo anterior, ¿Cuáles son los criterios que hoy definen a un buen proveedor?, según Ants. (Esquema 18)





Esquema 17: Criterios de evaluación de proveedores. Elaboración propia.

Los conceptos mencionados por los JP fueron recopilados y sus reiteraciones sumadas una a una, construyendo la siguiente tabla de coincidencias. (Tabla 7)

Criterios (+) de evaluación	JP 1	JP 2	JP 3	JP 4	JP 5	JP 6	JP 7	JP 8	TOTAL
1 Responsabilidad	1	1	1		1		1		5
2 Proactividad	1	1					1		3
3 Proyección							1		1
4 Oficio			1	1		1		1	4
5 Puntualidad en los plazos	1		1	1	1	1		1	6
6 Precio competitivo				1		1			2
7 Honestidad/transparencia		1			1			1	3

Tabla 7: Criterios positivos de evaluación a proveedores. Elaboración propia.

Es posible observar en los resultados, que los criterios positivos más valorados tienen directa relación con las necesidades más exigidas por los clientes declaradas por los JP de Ants: (Tabla 8)

Necesidades más exigidas	Criterios más valorados
Calidad del producto o servicio 25%	Oficio 17%
Cumplimiento de los plazos 24%	Puntualidad en los plazos 25%
Tiempo y calidad de la respuesta 18%	Responsabilidad 21%

Tabla 8: Necesidades exigidas vs Criterios más valorados. Elaboración propia.

Por lo que es concluyente pensar que, un proveedor bien evaluado debe estar correctamente alineado con dichas necesidades primordiales. Por tanto la buena comunicación con el Jefe de proyecto sería clave y el motor en la generación de un vínculo que permita empapar al participante terciario del proyecto y sus objetivos, con el fin de compartir los atributos propios de la empresa, en pro de formar un colaborador que se haga y sienta parte del staff de la empresa.



Gráfico 13: Criterios de evaluación a proveedores. Elaboración propia.

Finalmente los criterios de evaluación son los exigidos por el cliente final, el JP debe lograr la transversalidad del mensaje, y nivelar al proveedor en torno a las necesidades del cliente.

Por otro lado, se sostiene que las mayores falencias de los proyectos desarrollados por Ants se encuentran relacionadas con el control de los procesos delegados a proveedores, ¿en qué fallan?, ¿Cuáles son sus principales debilidades?, son las interrogantes a develar, en el análisis de la tabla de coincidencias, a continuación. (Tabla 9).

Principales falencias	JP 1	JP 2	JP 3	JP 4	JP 5	JP 6	JP 7	JP 8	TOTAL
1 irreponsabilidad				1			1	1	3
2 oficio poco riguroso		1	1		1	1	1		5
3 falta de respeto							1		1
4 impuntualidad	1	1	1	1	1	1		1	7
5 falta de transparencia	1		1	1	1	1		1	6
6 precio poco competitivo		1							1
7 falta de autocrítica	1								1

Tabla 9: Principales falencias, evaluación de proveedores. Elaboración propia.

PRINCIPALES FALENCIAS EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

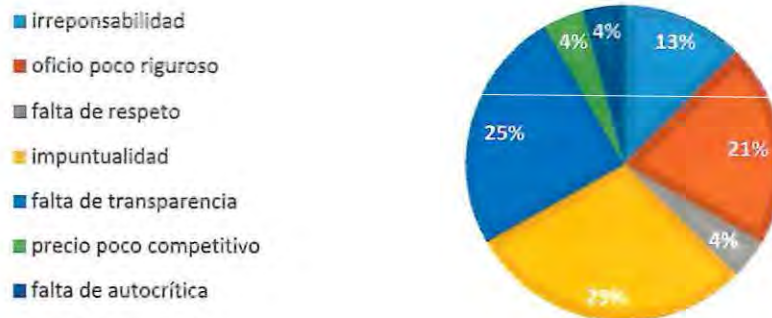


Gráfico 14: Principales falencias, Evaluación de proveedores. Elaboración propia.

Los resultados de la entrevista, ante esta interrogante, explican por qué las debilidades de la empresa están ligadas a la relación con los proveedores. Visiblemente no se cumple un alineamiento ante las necesidades del cliente y el entregable final, dado que las principales fallas evaluadas en el desempeño de los actores terciarios se presentan en éstos criterios.

Los resultados son negativamente coincidentes, el proveedor no está siendo hoy, un colaborador en los procesos sino, un medio mal justificado para lograr un fin. Es decir, es indispensable en la materialización de los proyectos, pero al mismo tiempo es el germen de la operación.

Utilizando el mismo cuadro comparativo como instrumento de análisis, la problemática se vuelve aún más evidente. (Tabla 10)

Principales falencias	Necesidades más exigidas por el cliente	Criterios más valorados por los JP
Oficio poco riguroso 21%	Calidad del producto o servicio 25%	Oficio 17%
Impuntualidad 29%	Cumplimiento de los plazos 24%	Puntualidad en los plazos 25%
Irreponsabilidad 13%	Tiempo y calidad de la respuesta 18%	Responsabilidad 21%
*Falta de transparencia 25%		

Tabla 10: Principales falencias/ Necesidades/ Criterios. Elaboración propia.

El cumplimiento de los plazos, que con un 24%, corresponde a la segunda principal necesidad del cliente y a su vez es el criterio más valorado por los Jefes de proyecto (25%), es el punto más bajo del desempeño de los proveedores, representando su falla más frecuente con 29% de las coincidencias. (Gráfico 14)

Situaciones similares se observan en términos de calidad del entregable, es decir la relación entre las expectativas y la realidad, donde el cliente espera, con un 25% de las coincidencias, un nivel de producto que según los datos recopilados no se está entregando, esta debilidad obtiene un 21% de recurrencia.

Además aparece una variable que va directamente relacionada con la debilidad del vínculo entre mandante (JP) y proveedor, la “transparencia” entendiéndose como la facultad de mostrar todos los procedimientos y su respectivo avance al cliente de manera constante y sin restricciones, con un 25% de las coincidencias. Criterio que aparece poco valorado en las anteriores respuestas y que, termina por ser determinante en la detección de esta problemática directamente relacionada con la generación de confianza, en este caso, de desconfianzas.

Se concluye que los jefes de proyecto están fallando en la gestión de los recursos terciarios, porque considerablemente no valoran la construcción de una relación de comunicación con los mismos. Los JP no confían en los proveedores, no tiene herramientas para controlar su proceder y accionar, y terminan siendo un mal necesario. En otras palabras, Piera Marassi opina: -“Los proveedores son todos muy *chamullentos* e incluso muchas veces faltos de respeto, no toman en serio el trabajo...total les pagamos igual y después los volvemos a contactar”-, refiriéndose a la problemática en develada.

3.2.5.3. Con relación al perfil del Jefe de proyectos

- Entrevista escrita, semiestructurada.

Teniendo a su haber toda la información, funciones y por consiguiente todas las responsabilidades y decisiones asociadas al proyecto, es muy probable que la autonomía, de la que ya ha hecho mención el presente diagnóstico, tenga o no una connotación de sobre-empoderamiento ante la cuenta y, así mismo respecto a la relación con el cliente.

Qué tan consciente es el Jefe de proyectos de que podría, por ejemplo, gestionar un proyecto desde cualquier lugar, ¿qué tanto depende de Ants?

Entre otras, corresponden a interrogantes que pudieran ser determinantes para el desarrollo este estudio, sin embargo más importantes para la realidad evolutiva de Ants a mediano y largo plazo.

Entonces, qué grado de conciencia asumen los JP respecto a la calidad e importancia de la información que manejan y cómo interpretan la relevancia de su propio rol dentro del modelo de negocios de Ants, es desde donde se retoma la entrevista aplicada a continuación.

3° DIMENSIÓN: JEFES DE PROYECTO

III. Respecto a tu trabajo en Ants

13. ¿crees que eres indispensable para el correcto funcionamiento de los proyectos que diriges?, justifica tu respuesta.

R:

14. Si otro jefe de proyecto debiese reemplazarte, sin hacer personalmente un traspaso de la información del proyecto, dicha persona ¿podría fácilmente acceder a los documentos y antecedentes del proyecto almacenados en tu computador y base de datos?

R:

**CONSTRUCCIÓN DE
HIPÓTESIS/PROBLEMÁTICA**

Esquema 18: Percepción del propio rol como JP. Elaboración propia.

Se espera que las respuestas recogidas por estas interrogantes den soporte y/o justificación a la definición de la problemática a diagnosticar, que revele las necesidades reales de la empresa.

La tabla a continuación da cuenta de los resultados: (Tabla 11).

Indispensabilidad del JP	JP 1	JP 2	JP 3	JP 4	JP 5	JP 6	JP 7	JP 8	TOTAL
SI				1	1			1	3
NO	1	1	1			1	1		5

Tabla 11: Percepción de indispensabilidad. Elaboración propia.



Gráfico 15: Percepción de indispensabilidad, sondeo. Elaboración propia.

El 63% de los Jefes de proyectos no se considera indispensable, ya que supone que cualquier persona de preparación y capacidades similares podría realizar su trabajo. Sin embargo los JP, que afirman “Si” (37%) analizan la pregunta desde un ángulo menos general y más relativo a la realidad cotidiana e interna de la empresa. Sebastián Barja (JP entrevistado) comenta: -“sí, si no lo ves tu (el proyecto) nadie más lo ve...cada Jefe de proyectos desarrolla metodologías propias que comparte con el cliente, entonces

cada uno es un mundo”.

Luego en los alcances de las respuestas negativas encontramos por ejemplo, la de Andrea Kart: -“No, no hay personas indispensables en ninguna empresa ni puesto.... Lógicamente existen cargos clave que ayudan a que se mantenga el bote a flote correctamente, que las cosas funcionen y ese es el rol de un jefe de proyecto. En mi caso, manejo un cliente que es intenso y complejo, hay que estar muy encima de todo para mantener el equilibrio, y además manejar una comunicación muy fluida con el equipo interno, para saber priorizar, delegar y ejecutar en los tiempos que el cliente espera”-.

Es decir, el concepto de “indispensable” es demasiado, pero en la práctica existe una relevancia del cargo bien entendida, ya que se refieren a su cuenta y al manejo de ésta como algo originado, desarrollado y controlado por un estilo propio, en directa relación al cliente y sus particularidades propias, las cuales parecen estar aprendidas.

Se sostiene que la persona particular JP “X” no es indispensable por sí sola, se infiere que es fundamental en el correcto desarrollo de los proyectos, y su importancia radica en el manejo y acceso que posee de la información relevante además de las relaciones vinculares clave que sostiene con todos los actores.

Ante la pregunta y el valor de “indispensable” Fernanda M. manifiesta: -“No, pero si es muy difícil empapar a otro con la realidad de un proyecto o cliente, como tu... aún si se cuenta con toda la información correcta necesaria: tarifarios, proveedores, tiempos, documentos de respaldo, etc., el “modo” o estilo probablemente sea semejante, pero no igual... la relación y los desafíos de la cuenta se construyen”-.

Finalmente, al referirse a los respaldos contenidos en sus bases de datos, todos afirman que Si es posible encontrar toda la información necesaria. Han desarrollado un orden para facilitar dicha búsqueda, sin embargo entenderla no sería posible sin antes realizar un traspaso de antecedentes, siendo esta instrucción primordial a la hora de encargar una cuenta a otro, ya que por más que se lleve cierto orden de almacenamiento, debe existir una comprensión de los datos.

Existen también acuerdos y determinaciones importantes para la ejecución de ciertos trabajos que no están archivados, sino que tuvieron lugar en una reunión presencial o tuvieron registro y respuesta a través de correo electrónico o una llamada telefónica, por mencionar algunos.

Sin un buen traspaso de información lo más probable es que los procesos de reconocimiento y adaptación a la cuenta tomen cierto tiempo, desfavorable para los exigentes timings del retail, resultando agobiante para el JP, ya que el cliente final no espera, y no empatiza con estas situaciones, sino que mantiene su ritmo de trabajo habitual.

Ante la pregunta, Paula Tomaz afirma, refiriéndose a las dificultades de accesibilidad de la información: -“...tienes que aprender a saber saber”-.

3.3. Definición de la problemática.

Si bien el plan estratégico que pretende posicionar a Ants en el mercado del Retail Project Management apunta a generar visibilidad, también declara que el camino para obtener reconocimiento es a través de la consistencia de las comunicaciones internas y externas con énfasis en la creación de credibilidad en las partes.

Es entonces cuando la investigación se centra en el diagnóstico de dicha “consistencia” en las relaciones internas y externas que participan en los diferentes procesos del Management en la empresa.

Desde lo concerniente a las comunicaciones internas de la empresa se detecta una problemática que comienza a crecer y a tomar relevancia conforme avanza el estudio, ésta referida la figura del Jefe de proyectos: la manera y las condiciones de la práctica de su rol, en relación a los actores Clientes y Proveedor.

En síntesis el procedimiento de producción de proyectos en Ants, se muestra cerrado y con inputs muy limitados. Internamente existe un mundo de decisiones tomadas por una persona que, a su vez conversa con innumerables subprocesos y proveedores a “puertas cerradas” para finalmente dar origen a un output que pretende llenar las expectativas del cliente.

Dicho sistema muestra al JP como responsable autónomo en dos mundos, el exterior con el cliente y el interior en la administración del proyecto. El proceso productivo no encontraría motor más que en la propia energía del jefe de proyectos, ni confianza más que en el profesionalismo del mismo, otorgándole un carácter dependiente y humanizado. (P.:44)

Mientras los clientes y el Jefe de proyectos mantienen una comunicación cercana y con resultados satisfactorios a través del tiempo, donde incluso se podría hablar de la generación de un vínculo de confianza, detrás de aquello existe un mundo de falencias y debilidades que rodean la relación con los proveedores y el control de las comunicaciones con los mismos.

El sistema actual no logra representar un apoyo para los procesos, el Jefe de proyectos y el proyecto “son uno”, y ante la vulnerabilidad de un procedimiento poco controlado, se arriesgan muchos esfuerzos en cada decisión.

Las necesidades a llenar son bien entendidas, atendidas y confiadas a las habilidades blandas del JP. Luego y ya que los errores, no son percibidos por el cliente final de Ants en la actualidad, las dificultades son asumidas por el universo operacional interno de la empresa, “tras bambalinas”, lo que se traduce en una preocupación menos para

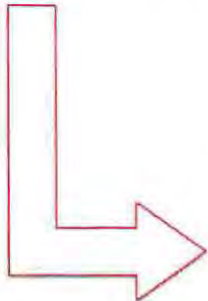
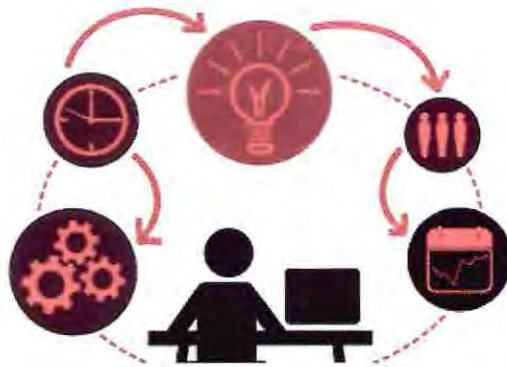
el mandante. Una cualidad que otorga grandes ventajas competitivas para la empresa, pero demasiadas incertidumbres y riesgos para el sistema.

Finalmente la relevancia fundamental que adquiere la figura del Jefe de proyectos representa un aspecto muy positivo respecto a la calidad del capital humano que se desempeña en la empresa, pero a su vez significa un sin número de costos asociados a su propia integridad y al buen funcionamiento del total de los procesos del sistema, que depende de ellos en gran medida. El sistema no los soporta, ellos soportan el sistema.

La problemática detectada entonces, tiene que ver con la desprotección del eje operacional del Management en Ants, y se formula de la siguiente manera: (Esquema 19).

Problemática

Los ejes productivos de Ants, **carecen de un procesador común en donde se decodifique, comparta y evalúe el desarrollo de cada proyecto** de manera transparente y unificada, que sirva a Jefes de proyectos, Proveedores y Clientes.



- Actualmente cada cuenta **depende únicamente** de la experticia de su administrador respectivo, y de cómo éste **personalmente considere procesar y comunicar la información.**
- El jefe de proyectos es el **responsable y el motor activo** de todo el proyecto, con ello de su mal o buen funcionamiento, lo que se traduce en una gran **vulnerabilidad de los procesos, los actores involucrados y la empresa.**

Esquema 19: Problemática. Elaboración propia.

4. Propuesta.

En respuesta a la problemática enunciada se plantea la necesidad de crear un Procesador, que de sustento a las comunicaciones que existentes dentro de los procesos liderados por los Jefes de proyecto en Ants SA.

Sin arrebatar la mejora en las relaciones que ha tenido el Management moderno con la creación de líderes en la estructura de Ants desde hace 3 años, la intención de este proyecto es reforzar ése liderazgo funcionando como red de apoyo, pertinente a las aspiraciones de posicionamiento de la empresa, las necesidades del cliente y las condiciones de los proveedores. Considerando los principales intereses del mercado del retail actual: implementación de sistemas eficientes, fidelización de marca a través del desarrollo de la experiencia, sistemas de gestión directo.

El Dr. Juan Carlos Lucas, argentino especialista en comunicaciones y Master Coach Profesional afirma que:

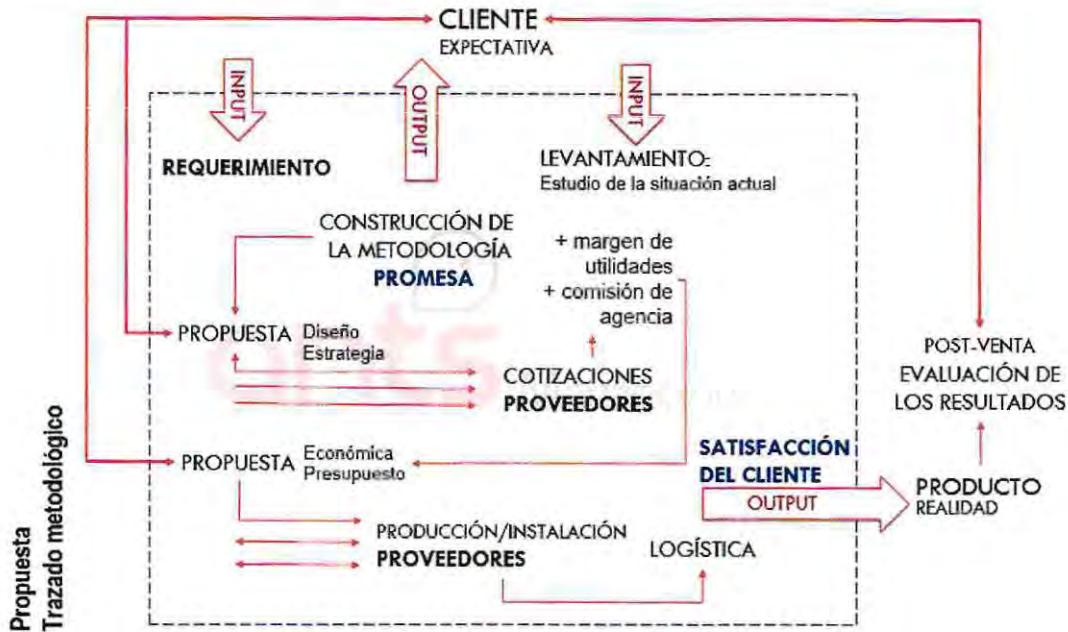
“...el surgimiento del Management 2.0, considerando que la irrupción de este verdadero paradigma emergente de la colaboración, requiere algo más que la simple incorporación de nuevas tecnología, aunque éstas sean importantes. Desde su perspectiva, resalta la necesidad de desarrollar nuevas prácticas, sensibilidades y habilidades pragmáticas en el Management, para poder moverse efectivamente en la era de la colaboración en redes virtuales que se avecina con el desarrollo de la web social. A este nuevo entendimiento y a esta nueva praxis de la gestión la denomina Management 2.0.” *(Lucas, 2009)*

Para alinear los esfuerzos, es necesario que Procesador cuente con la colaboración de las partes como red vincular participativa, y la información como el flujo que comunicará a las partes compartiendo objetivos y criterios para lograrlos. La buena comunicación interactiva se basa en la experiencia, y la experiencia es algo que los líderes de proyectos en Ants ya poseen.

Migrar hacia una organización capaz de disminuir los procesos, ser extremadamente más flexibles y poner no solo al cliente, sino también a la idea en el lugar central, dentro de un universo permeable y colaborativo es como se propone trabajar, sobre creación de consistencia en las comunicaciones entre los actores partícipes del sistema de la empresa.

El esquema a continuación (esquema 20), propone un sistema de mayor apertura, permeable en pro de que los actores se vuelvan colaboradores de las operaciones a realizar. La transparencia de los procesos sumado a un input más rico y dirigido por un JP, mas no dependiente de él, guiaría el espíritu del proyecto desarrollando propuestas

más efectivas en pro de una satisfacción final común más inclusiva. La promesa y el objetivo final serían los motores del proyecto, la transparencia de los procesos darían control y seguridad al mismo, con ello confianza.



Esquema 20: Procedimiento propuesto. Elaboración propia.

La autonomía del Jefe de proyectos volcada dentro del Procesador permeable propuesto, transparentaría la información y con ello construiría credibilidad, así también una ventana entre los procesos y la gerencia, quien no necesitaría permanecer físicamente cerca del JP para conocer su quehacer, pudiendo acceder al status del proyecto y por tanto de su negocio en cualquier momento y lugar. Lo mismo de daría en la relación con los proveedores, permitiendo el control y supervisión a distancia.

Para el desarrollo formal de la idea de Procesador, se propone una Plataforma on-line, basada en el aprovechamiento de las posibilidades que hoy brindan las tecnologías de la información que instauraría a la empresa en la vanguardia de las nuevas formas de Management, y la posicionaría como una agencia integrada a la cosmovisión actual global, social y compartida. (Esquema 21)

Propuesta

¿QUÉ?

¿PARA QUÉ?

¿CÓMO?

Propuesta

Plataforma digital colaborativa de administración de proyectos para Ants S.A.

Objetivo general

Potenciar la figura del Jefe de Proyectos, brindándole un procesador que apoye su labor permitiéndoles codificar, compartir y evaluar los procesos de un proyecto de manera global.

TRANSPARENCIA

COLABORACIÓN

CONTROL

Esquema 21: Propuesta. Elaboración propia.

En efecto, y haciendo referencia a la propuesta hipotética descrita anteriormente por el presente trabajo, los objetivos cambiaron en consecuencia con las problemáticas de fondo detectadas, asumiendo la hipótesis como una consecuencia dentro de los alcances del proyecto, con foco en el enriquecimiento del sustento de las operaciones de la propia empresa y sus protagonistas. (Esquema 22)

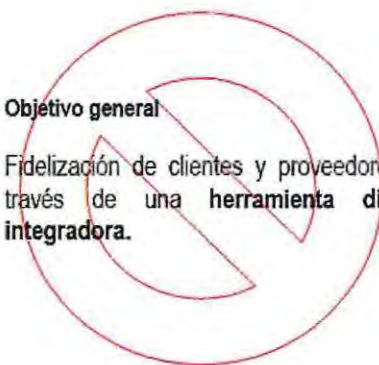
Propuesta

“ Plataforma digital colaborativa de administración de proyectos para Ants S.A. ”



Objetivo general

Fidelización de clientes y proveedores A través de una herramienta digital integradora.



Esquema 22: Negación de Propuesta hipotética. Elaboración propia.

5. Objetivos

Objetivo general:

Potenciar la figura del Jefe de Proyectos, brindándole un Procesador dónde decodifique, comparta y evalúe de manera global el proyecto y sus procesos.

Todos los objetivos responden a las falencias del sistema actual a través de 3 ejes fundamentales:

- Transparencia: Relacionado a la inmediatividad del mensaje y a la visibilidad de los procesos avance en tiempo real.
- Colaboración: Respeto de la participación de los actores del sistema de manera activa, alineando los esfuerzos.
- Control: Organizar las operaciones y dar cuenta de los avances.

Ejes que además estructurarán las soluciones y funciones del producto final: Plataforma digital colaborativa de administración de proyectos. Enfocando los recursos en una misma dirección, la configuración de un procesador que potencie las labores del Jefe de proyectos.

Objetivos específicos:

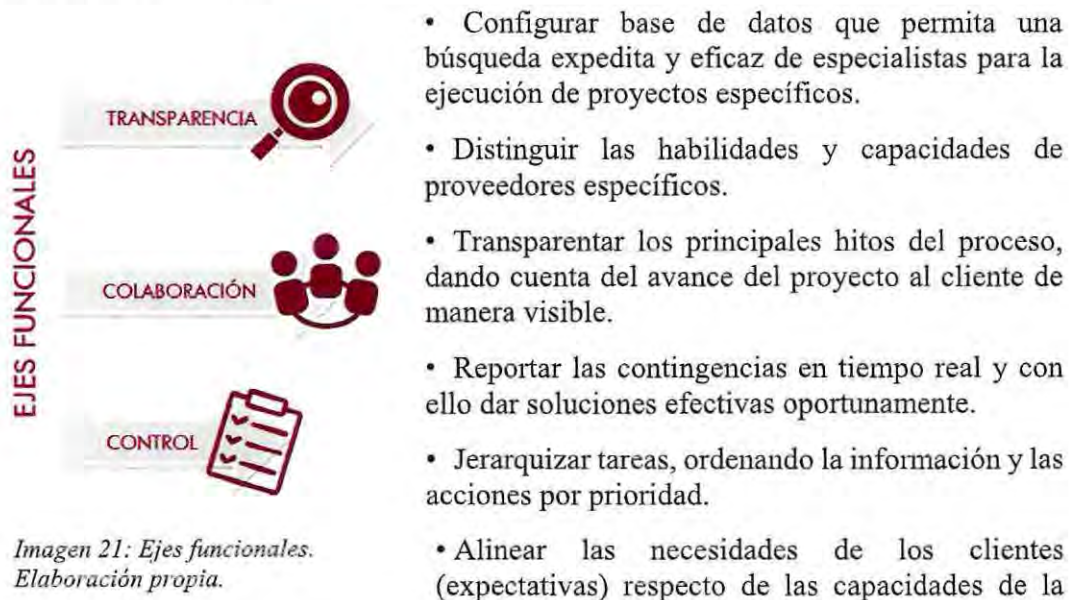


Imagen 21: Ejes funcionales.
Elaboración propia.

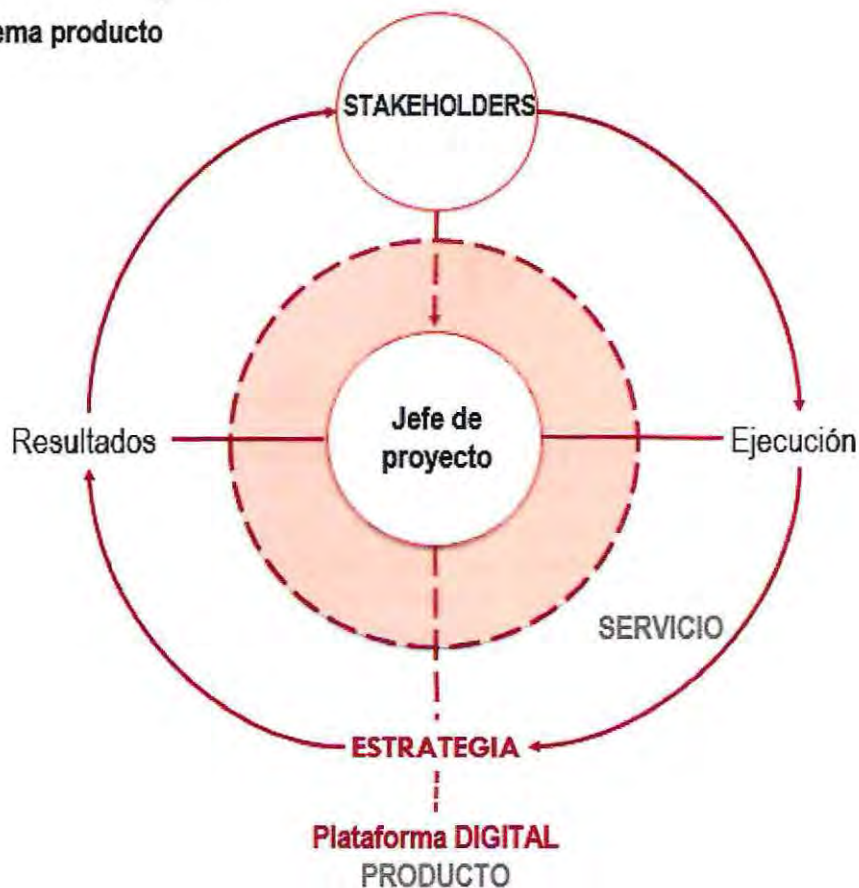
empresa y los estándares de los proveedores específicos.

- Acordar criterios de recepción conforme de los trabajos con el cliente y comunicarlos al proveedor evaluando sus resultados y la satisfacción del cliente respectivamente.
- Gestionar los recursos a proveedores, conforme al cumplimiento de los criterios acordados para la entrega de los productos o servicios.

De lo anterior es posible desprender la configuración de un Sistema Producto que se visualiza así: (Esquema 23)

En el Sistema Producto mencionado, el JP lidera y es el centro de las operaciones dentro de un sistema permeable de relaciones, donde la estrategia propuesta (producto), actúa como elemento influyente para los participantes e interceptando el eje transversal entre la Ejecución y los Resultados de un proyecto, determinando el cómo “hacer que las cosas pasen”.

Sistema producto



Esquema 23: Sistema producto. Elaboración propia.

6. Valores de la propuesta

Para que una propuesta resuelva ser estratégica, debe ofrecer ganancias y simultaneidad en las soluciones para todos los participantes del sistema producto “Stakeholders”.

En este caso, los valores del proyecto apuntan en desarrollar mejoras en el sistema operacional de la empresa que sean significantes para clientes, jefes de proyectos y proveedores, con énfasis en lo colaborativo: el refuerzo de las comunicaciones y los vínculos, formando una red de transparencia y confianza.

Si bien el objetivo apunta a la empresa, los beneficios son múltiples en la práctica, y destacan por la generación de redes de confianza, seguridad y proyección de futuro para todas las partes. (Ver esquemas 24 y 25)



Esquema 24: Win-win. Cliente; Proveedor. Elaboración propia.

Respecto de los objetivos propuestos, los resultados esperados determinarían los beneficios múltiples que vuelven estratégico el proyecto, ya que genera ganancias en aspectos que serían relevantes para todos los participantes, destacando la obtención de Control tanto para la empresa como para los clientes; El fortalecimiento de la Confianza en las relaciones Ants – Cliente y Ants – Proveedor y con ello la Credibilidad de la agencia a través de la transparencia y colaboración; La Satisfacción como indicador constante de evaluación del cómo se están resolviendo los requerimientos entre los colaboradores ; Las nuevas Oportunidades de Crecimiento

para los proveedores ante los nuevos desafíos y estándares exigidos por el modelo propuesto.

W ANTS

Mayor eficiencia y control de la administración de proyectos, toma de decisiones y solución de contingencias.

I

N



Eficiencia
Rentabilidad
Control
Credibilidad

En relación con el caso de estudio, se espera que la creación de bases de datos, la comunicación en tiempo real con los involucrados a través reportes y la estructuración de un orden jerárquico de tareas, alineen los esfuerzos del proyecto de un modo más Eficiente, en pro de alcanzar las expectativas del proyecto influyendo en la Rentabilidad de Ants S.A.

Esquema 25. Win-Win Ants. Elaboración propia.

7. Síntesis operacional de la propuesta.

El diseño de la plataforma, en síntesis se apoya en los tres ejes funcionales antes descritos, sumado a los atajos de construcción de un proyecto estándar.

Para entender cómo opera el producto digital, se desarrolla un modelo esquemático visual, donde a través íconos y la justificación de sus funciones, se darán a conocer las principales herramientas:



Esquema 26: Síntesis operacional, Planificación. Elaboración propia.

Planificación: Consiste en la definición del proyecto y sus etapas consecutivas, según la estrategia validada por el cliente, en relación al tiempo. Es decir se estructura el proyecto en concordancia a los plazos estimados para el cumplimiento de cada tarea o sub proceso mediante la herramienta Carta Gantt, que permitirá la calendarización de los trabajos y entregas. (Esquema 26)

Seguimiento y Reporte: Corresponde a la función que en tiempo real, permitirá por parte del Proveedor, poder entrar al sistema (previo login¹¹), para poder reportar sus

¹¹ Login: En el ámbito de seguridad informática, login o logon es el proceso mediante el cual se controla el acceso individual a un sistema informático mediante la identificación del usuario utilizando credenciales provistas por el usuario.

avances particulares por medio de un STORECHECK¹², o informe de criterios relevantes, además de dar aviso de situaciones contingentes en terreno. Desde allí podrá adjuntar según el requerimiento, mensajes, documentos y fotografías.

Por parte de Ants, permitirá evaluar los avances y traspasarlos a un informe porcentual o síntesis acumulativa del avance del proyecto, que se traspasará al cliente como STATUS, en tiempo real. (Esquema 27)



Esquema 27: Síntesis operacional, Seguimiento y reporte. Elaboración propia.

La herramienta de registro permitirá la creación de una base de datos de proveedores y RR.HH, segmentada por especialidad y calidad el servicio, según la evaluación acumulativa de los entregables. (Esquemas 27 y 28)

¹² Storecheck: El store-check es un modelo de observación que tiene por objetivo principal evaluar la presencia de productos en el lineal o punto de venta. (clauconsultors, s.f.)



Esquema 28: Síntesis operacional, Recursos. Elaboración propia.

Recursos: Esta función permitirá recibir los trabajos iniciados por los proveedores y previa evaluación (criterios) dar orden de pago, en enlace con UNABASE, desde donde es posible generar la OC en línea con contabilidad, para posteriormente compartir con el proveedor para que pueda facturar o generar su boleta respectivamente.

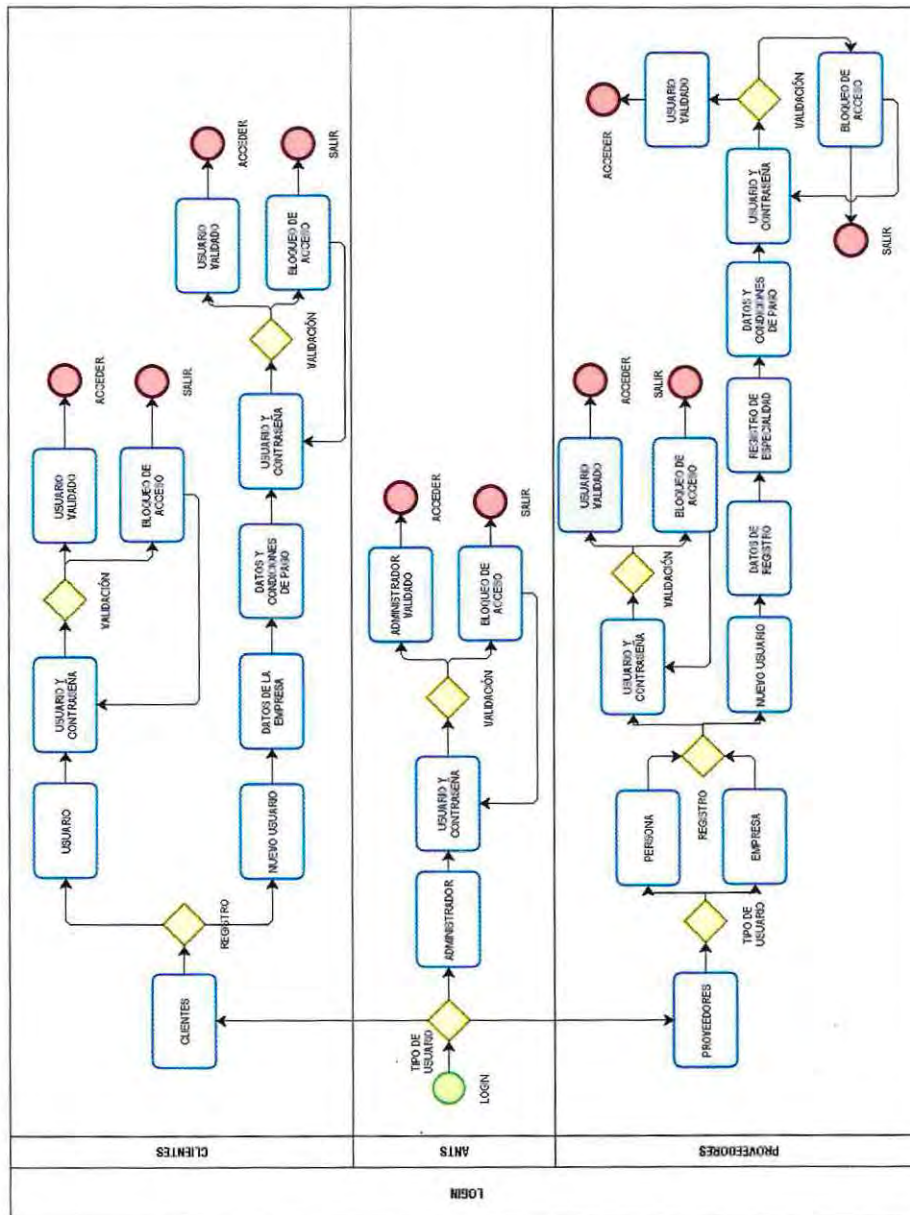
En el acceso a clientes, ésta herramienta permitirá la recepción del proyecto conforme, para iniciar su facturación, y también previa evaluación de la calidad de los servicios dar inicio al proceso post-venta o de cierre al proyecto completado en un 100%.

De este modo Ants podrá llevar registro en línea con el equipo de contabilidad acerca del avance del proyecto, en relación a los recursos asignados al mismo. Actualizando los órdenes de pago y facturación en tiempo real.

8. Action Board: De la complejidad operativa del proyecto.

Luego en específico el producto desarrollaría el siguiente diagrama de flujos o Action Board correspondiente a la presentación esquemática, sección a sección, de la complejidad operativa diseñada como plataforma propuesta en el presente trabajo.

8.1. Login



elaborado por
bizogil
Mar 10

Diagrama de flujo 1: Login, Elaboración propia.

- Puerta u opción 
- Tarea 
- Evento de inicio 
- Evento de fin 

Nomenclatura: 1 , Diagrama de flujo 1. (Bizagi 2013)

8.2. Planificación

El diagrama a continuación esquematiza la función de planificación, donde es posible visualizar la etapa de aprobación de propuesta metodológica, procesos de cotización, aprobación de presupuestos y activación del negocio

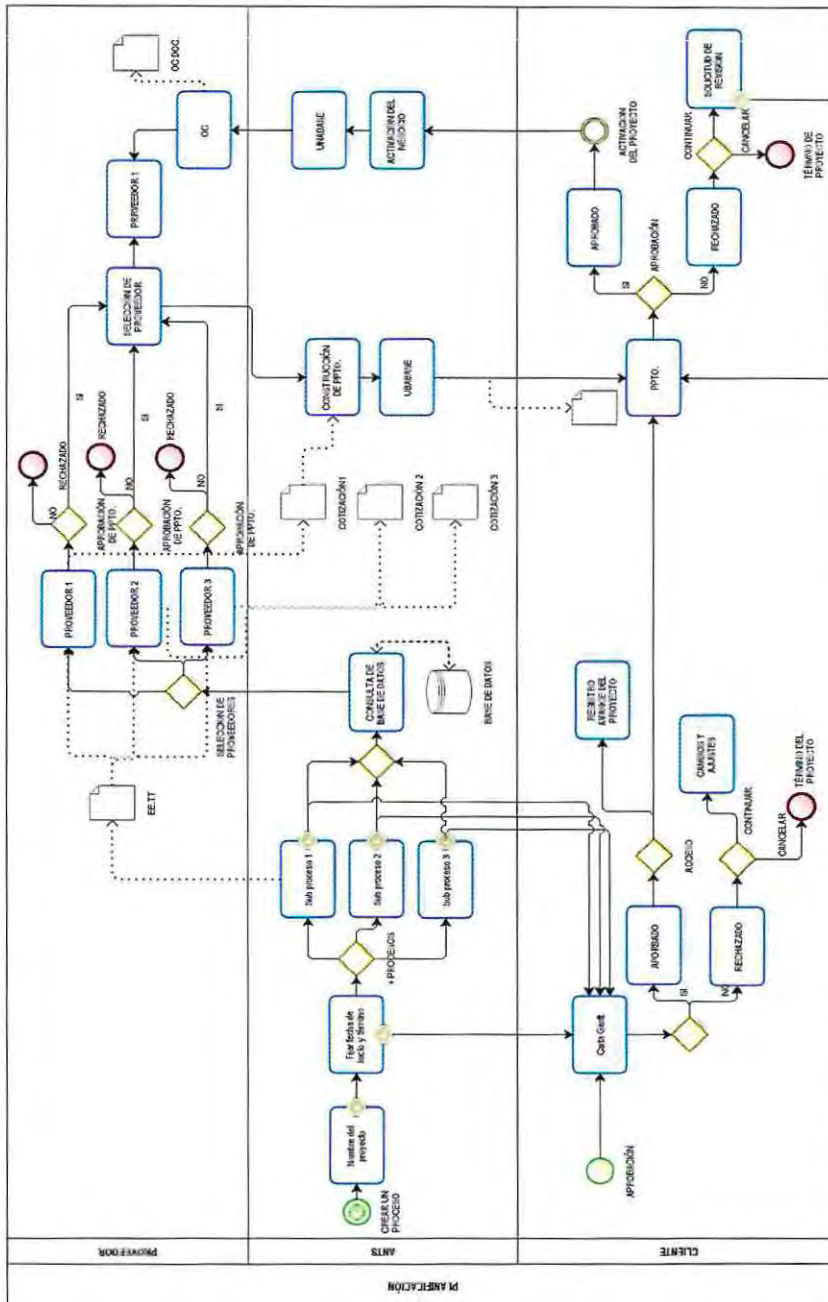


Diagrama de flujo 2: Planificación, Elaboración propia.

- Puerta u opción 
- Tarea 
- Evento de inicio 
- Evento de fin 
- Evento intermedio 
- Tiempo 
- Documento 

Nomenclatura: 2: Diagrama de flujo 2. (Bizagi, 2013)



Nomenclatura: 3: Diagrama de flujo 3. (Bizagi, 2013)

El diagrama de flujo 3, grafica las funciones de creación y ejecución de procesos, sumado a la de reporte de avances y resultados, donde en cada caso los trabajos terminan con una evaluación, lo que permitirá traspasar los avances en tiempo real y en lenguaje Gantt al cliente, así como también las contingencias en terreno de necesitar su asistencia.

Lo que muestra el pool Clientes y, Proveedores por su parte, son las opciones e información la que tendrían acceso; el administrado o Jefe de proyectos tiene por su parte acceso a todo el diagrama.

Es importante también considerar que los diagramas 1, 2 y 3 son consecutivos, es decir una función antecede y es requisito para iniciar la siguiente.

Por último existen herramientas, tales como “base de datos” por ejemplo, que no fueron graficadas en profundidad ya que no aportan al diagrama global de funcionamiento, perdiendo relevancia para la presente muestra. A diferencia de “Login” que determina el universo de usuarios y sus funciones desde la etapa 1.

9. Conclusiones.

Las expectativas de posicionamiento de la empresa Ants S.A., persiguen desafíos que teniendo en cuenta la experiencia de una transformación sustancial hacia el paradigma de Management moderno, tienen que ver con la construcción de un nuevo espacio dentro del mercado del retail Project Management, el cual por su parte también está avanzando sobre todo en términos comunicacionales.

El escenario global del mercado de la experiencia y la hiperconectividad actual, son la clave para el desarrollo de proyectos que hablen el mismo lenguaje, proponiendo mayores posibilidades ante la comunicación y por ende menos barreras.

Lo anterior sumado a que, la mejor publicidad para Ants es la de hacer las cosas bien, tener y mantener clientes felices ha sido sinónimo de éxito y posicionamiento para la empresa. Luego otra forma de ganar terreno en el mercado se refiere a la diferenciación: el valor de lo nuevo, diferente y exclusivo. Valor que, en conjunto al mejoramiento de las comunicaciones internas y externas con miras en el Management 2.0, usando los recursos que hoy brindan las TICs, configuran las bases de la presente propuesta.

Los progresivos cambios estructurales de Ants, como la creación de líderes y equipos flexibles, que en la práctica han traído mejores dividendos para la empresa, pero que sin embargo han pasado a sobrecargar el sistema en una única figura, a la cual se le confían todas las responsabilidades y la mayoría de las decisiones. El Jefe de proyectos se transforma en, más que un líder operacional de administración y gestión de proyectos, un agente autónomo de éstos, controlado sólo por sus movimientos financieros desde la plataforma de gestión financiera que trabaja sincronizada con el área administrativa de la empresa.

Bajo el escenario interno descrito y las relaciones externas incomunicadas con el quehacer de los proveedores, no logrando alinearse con los principales criterios y expectativas de la empresa y, por ende del cliente. Se trabaja sobre la creación de un modelo de plataforma digital en línea, que sirva como apoyo de los procedimientos desarrollados por Ants, a través de un sistema colaborativo donde cliente y proveedor se alinean, registrando objetivos, avances y evolución de los mismos en pro de crecer en confianza, credibilidad y progreso de las partes.

La plataforma en cuestión representaría una herramienta de gestión que permitiría además transparentar el avance de los esfuerzos involucrados en el cada proceso, generando una perspectiva global y al detalle con énfasis en el seguimiento del proyecto, otorgándole al JP, un valor y personalidad directiva e independiente, donde no necesita involucrar su vida y bienestar para lograr los objetivos de la empresa, más que la calidad de su trabajo y experiencia.

La propuesta, para el caso de estudio, mantendría la relación vincular y sincronizada de plataformas como UNABASE, ya que adoptar las funciones de ésta excede los límites del proyecto, sin embargo valora y enlaza sus funciones en pro generar colaboración en los sistemas internos asociados a la gestión de recursos.

Finalmente los alcances de la propuesta, tienen que ver con la creación de una plataforma de gestión de proyectos que podría bien servir a otras agencias del rubro u otros mercados donde se necesiten alinear actores y esfuerzos administrativos en la configuración de procesos. El modelo podría ser replicable y adaptable al trabajo colaborativo interno, incluso donde se trabaja por ejemplo con equipos a distancia, ya que permitiría el control de los procesos mediante un sistema de registro constante, donde no es necesario contar con un espacio común literal, sino con un espacio común digital, que podría ser mejorado con aplicaciones de mensajería instantánea, para estar aún más conectados.

El valor diferenciador del trabajo colaborativo, transparente y controlado desarrollado en un lenguaje contemporáneo, hiperconectado y global, sería la apuesta que representa este proyecto, que en este caso va al rescate de un sistema que está colapsando a algunos actores, pero que en general, pretende el posicionamiento como consecuencia de un servicio vanguardista.

10. Referencias

- Alterson, M. (2010). Origen, características y proyecciones del Management 2.0. *Palermo Business Review* n°41, 83.
- Ants SA. (Noviembre de 2017). Análisis FODA. *Plan de comunicación 2017*. Chile.
- Ants SA. (2017). *Plan de comunicación Ants SA. 2017*. Huecharaba, Santiago .
- Camara de Comercio de Santiago. (2016). *www.ccs.cl*. Obtenido de *www.ccs.cl*:
https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF
- Cheistwer, M. (2009). El modelo de la Nueva Agencia. En G. A. Buzzi, *El modelo de la nueva Agencia, libro colaborativo* (pág. 5). Buenos Aires, Argentina: Creative Commons.
- clauconsultors. (s.f.). *clauconsultors.com*. Obtenido de *www.clauconsultors.com*:
<http://www.clauconsultors.com/es/servicios/modelos-investigacion/store-check.html>
- DeWalt, K. M. (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control (TQC)*. Michigan: McGraw-Hill.
- Ginés, C. (2015). *Dircom, Protafolio de Carla Ginés*. Obtenido de
<http://carlagines.wixsite.com>:
<http://carlagines.wixsite.com/dircomcarla/single-post/2015/12/3/Plan-de-comunicaci%C3%B3n>
- Gómez, D. (1 de noviembre de 2012). *bienpensado*. Obtenido de *www.bienpensado.com*: <http://bienpensado.com/referidos-tips-para-que-sus-clientes-le-envien-mas-referidos/>
- Gonzalez, H. (septiembre de 2014). *Calidad y gestión* . Obtenido de *www.calidadgestion.wordpress.com*:
<https://calidadgestion.wordpress.com/2014/09/15/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Honorato, M. (19 de Mayo de 2016). *Beetrack*. Obtenido de *www.beetrack.com*:
<https://www.beetrack.com/es/blog/medir-la-satisfaccion-del-cliente>
- Lucas, J. C. (2009). En G. A. Buzzi, *El modelo de la nueva agencia* (pág. 5). San Francisco, California.: Creative Commons.
- Merino, J. P. (2014). *www.definicion.de*. Obtenido de *www.definicion.de*:
<https://definicion.de/retail/>
- Merino., J. P. (2014). *Definicion.de*. Obtenido de *www.definicion.de*:
<https://definicion.de/promesa/>

Mimica, E. S. (22 de febrero de 2016). ¿Qué es el Project Management y por qué es importante? . *La Tercera*. Obtenido de www.latercera.com:
<http://www.latercera.com/noticia/que-es-el-project-management-y-por-que-es-importante-brcurso-herramientas-para-la-preparacion-de-proyectos/>

Piscitelli, A. (21 de Mayo de 2007). Qué es el management 2.0. *La Nación*.

Project Management Institute PMI. (2008). *PMBOK*.

Satisfacción del cliente Norma ISO 9001. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de www.calidadgestion.wordpress.com:
<https://calidadgestion.wordpress.com/2014/09/15/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>

Toman, M. D. (2010). *Harvard Business Review*. Obtenido de hbr.org:
<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

