

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL
CALIFICADA EN LOS PROCESOS
OPERATIVOS PARA LA MEJORA DE LA
RENTABILIDAD EN LA EMPRESA
CONSULTORA GIAR SAC**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

**Abel Amaru Lopez Tejeda
Código 20070621**

**Asesor
Felix Alberto Garcia Elias**

Lima – Perú
Diciembre del 2024



**REPORT OF QUALIFIED PROFESSIONAL
EXPERIENCE IN THE OPERATIONAL
PROCESSES FOR THE IMPROVEMENT OF
PROFITABILITY IN THE CONSULTING
COMPANY GIAR SAC**



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN viii

ASBTRACT ix

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1

1.1 Reseña Histórica 1

1.2 Logros Académicos 1

1.3 Logros Profesionales 2

1.4 Logros Personales 2

CAPÍTULO II: LA EMPRESA 4

2.1 Historia y antecedentes de la empresa 4

2.2 Principales accionistas 4

2.3 Visión y Misión 5

2.4 Propósito y Valores 5

2.5 Líneas de Negocio de la Empresa (UEN) 6

2.6 Estructura Organizacional Actual 7

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 8

3.1 Diagnóstico Interno 8

3.1.1 Análisis Funcional 10

3.1.2 Análisis Financiero 13

3.1.3 Cadena de Valor 17

3.1.4 Definir y sustentar las ventajas competitivas de la empresa y por UEN 21

3.1.5 Determinar y sustentar las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN ... 24

3.2 Diagnóstico Externo 28

3.2.1 Análisis PEST 28

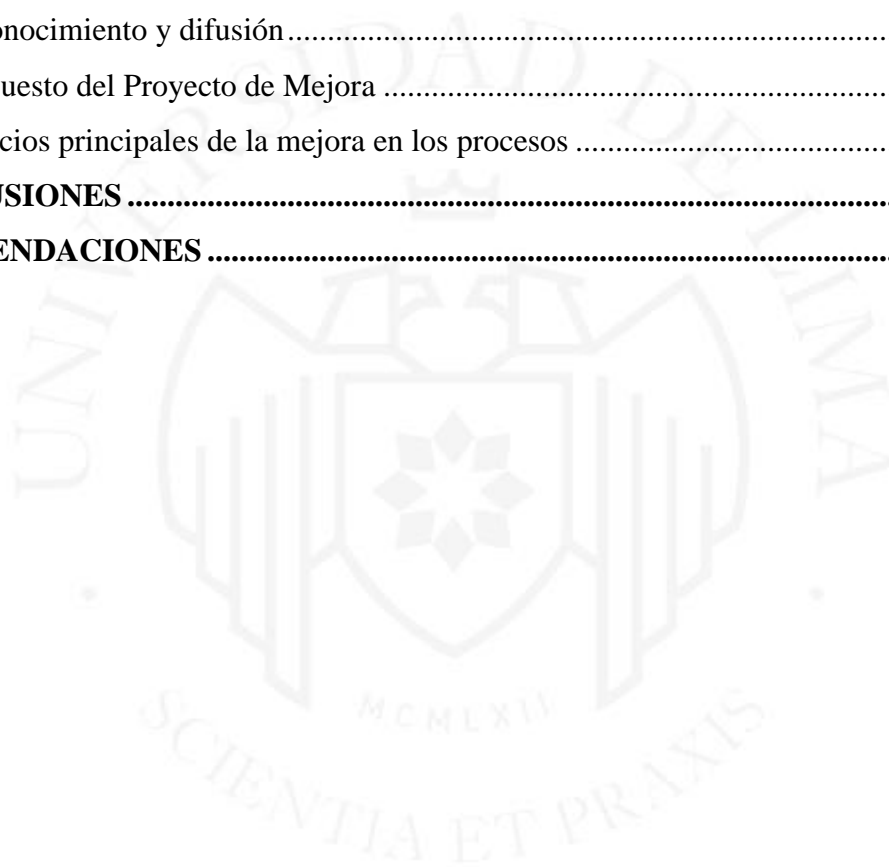
3.2.2 Análisis de las Fuerzas competitivas del sector industrial 31

3.2.3 Análisis de la Posición Competitiva 35

3.2.4 Determinar y Sustentar las Oportunidades y Amenazas 38

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
4.1 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE	42
4.2 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI.....	43
4.3 Matriz MPC	44
4.4 Matriz FODA.....	44
4.5 Matriz BCG	43
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA	44
5.1 Evaluación del estado actual	44
5.1.1 Descripción del proceso (Diagrama de Caracterización)	45
5.1.2 Identificación de las oportunidades de mejora (elaborar lista de problemas, lista de chequeo).....	48
5.1.3 Selección del problema principal	52
5.2 Establecer objetivos claros y alcanzables.....	53
5.2.1 Comprensión del problema.....	54
5.2.2 Definición de variables (asociadas al problema) y colección de datos (de variables)	56
5.2.3 Estratificación del problema.....	62
5.2.4 Determinación de meta (técnicas sugeridas: tormenta de ideas).....	64
5.3 Seleccionar la metodología adecuada.....	64
5.3.1 Elaboración de lista de causas del problema	65
5.3.2 Análisis causa – efecto	67
5.3.3 Análisis de criticidad de causas raíz	66
5.3.4 Determinar causas raíz principales y clasificar	66
CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	70
6.1 Implementación de los cambios	70
6.1.1 Propuesta de soluciones.....	70
6.1.2 Selección de la mejor propuesta	71
6.1.3 Definición de la lista de actividades y recursos.....	77
6.1.4 Implementación de actividades	79

6.1.5 Levantamiento de datos de variables asociadas al problema	80
6.2 Seguimiento y ajuste.....	81
6.2.1 Verificación de resultados de mejora	83
6.2.2 Comparación de resultados.....	87
6.3 Mantener las mejoras.....	90
6.3.1 Estandarización.....	94
6.3.2 Entrenamiento.....	98
6.3.3 Definición de Indicadores de Gestión	103
6.3.4 Reconocimiento y difusión.....	107
6.5 Presupuesto del Proyecto de Mejora	114
6.6 Beneficios principales de la mejora en los procesos	117
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	125



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Matriz EFE	42
Tabla 4.2. Matriz EFI	43
Tabla 4.3. Matriz MPC	44
Tabla 4.4. Matriz FODA	42
Tabla 5.1 Problemas Kaizen 1	49
Tabla 5.2 Problemas Kaizen 2	49
Tabla 5.3 Problemas Kaizen 3	49
Tabla 5.4 Problemas Kaizen 4	50
Tabla 5.5 Problemas Kaizen 5	50
Tabla 5.6 Problemas Kaizen 6	50
Tabla 5.7 Problemas Kaizen 7	51
Tabla 5.8 Problemas Kaizen 8	51
Tabla 5.9 Problemas Kaizen 9	51
Tabla 5.10 Selección del problema principal	52
Tabla 5.11 Matriz para seleccionar los problemas principales	52
Tabla 5.12 Análisis de criticidad de causas raíz problema 1	66
Tabla 5.13 Análisis de criticidad de causas raíz problema 2	66
Tabla 6.1 Matriz de selección problema 1	74
Tabla 6.2 Matriz de selección problema 2	76
Tabla 6.3 Definición de lista de actividades del problema 1	77
Tabla 6.4 Definición de lista de actividades del problema 2	78
Tabla 6.5 Implementación de actividades del problema 1	79
Tabla 6.6 Implementación de actividades del problema 2	79
Tabla 6.7 Levantamiento de datos de variables del problema 1	80
Tabla 6.8 Levantamiento de datos de variables del problema 2	81
Tabla 6.9 Resumen del presupuesto	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura.2.1. Estructura Organizacional Actual	7
Figura.3.1. Business Model Canvas	13
Figura.3.2. Ingresos	14
Figura.3.3. Egresos	15
Figura.3.4. Utilidad Neta	16
Figura.3.5. Tiempo promedio de CXC	17
Figura.4.1. Matriz BCG	43
Figura.5.1. Porcentaje de demora en cobrar un servicio	56
Figura.5.2. Índice de pagos a proveedores	57
Figura.5.3. Índice de pagos al personal	58
Figura.5.4. Tasa de evaluación de desempeño enfocado en el aumento salarial.....	59
Figura.5.5. Índice del clima laboral	60
Figura.5.6. Índice de resultados de liderazgo	61
Figura.5.7. Pareto de Estratificación del problema 1	62
Figura.5.8. Pareto de Estratificación del problema 2	63
Figura.5.9. Pareto de las principales causas raíz del problema 1	67
Figura.5.10. Pareto de las principales causas raíz del problema 2	68
Figura.6.1. Gantt – Proyecto GIAR.....	113

RESUMEN

En esta tesis presento mi experiencia como accionista de la empresa Consultora GIAR, donde asumí un rol más activo en junio de 2021 para abordar problemas operativos críticos. Al ingresar, identifiqué una alta rotación de personal en la oficina principal de Lima y en las provincias, así como una comunicación deficiente entre las áreas y un clima organizacional complicado. Durante los primeros tres meses, recabé información clave para identificar las causas raíz de estos problemas, descubriendo, además, cuentas por cobrar atrasadas y procesos operativos ineficientes.

Para enfrentar estos desafíos, implementé nuevos procedimientos operativos y formatos interdepartamentales que permitieron una interacción en tiempo real, reduciendo reprocesos y sobre costos. También establecí OKR (Objetivos y Resultados Clave) para cada área y puesto, lo que me permitió medir la eficiencia de los servicios y la rentabilidad de cada gestión. Gracias a estas acciones, logramos aumentar la productividad de los colaboradores, mejorar su enfoque en los resultados y captar proyectos de mayor envergadura. Como resultado, superamos nuestra proyección de utilidad neta, alcanzando un 25% en lugar del 15% esperado inicialmente.

Línea de investigación: 5200 - 32.a3

Palabras clave: Mejora de Proceso, Gestión de Calidad, Rentabilidad, Empresa de Servicios, Experiencia Profesional

ASBTRACT

In this thesis I present my experience as a shareholder of the GIAR Consulting company, where I assumed a more active role in June 2021 to address critical operational issues. Upon entering, I identified a high staff turnover in the main office in Lima and in the provinces, as well as poor communication between areas and a complicated organizational climate. During the first three months, I gathered key information to identify the root causes of these problems, also uncovering delinquent accounts receivable and inefficient operational processes.

To address these challenges, I implemented new operating procedures and interdepartmental formats that allowed real-time interaction, reducing reprocessing and cost overruns. I also established OKRs (Objectives and Key Results) for each area and position, which allowed me to measure the efficiency of the services and the profitability of each management. Thanks to these actions, we managed to increase the productivity of collaborators, improve their focus on results and capture larger projects. As a result, we exceeded our net profit projection, reaching 25% instead of the 15% initially expected.

Line of research: 5200 - 32.a3

Keywords: Process Improvement, Quality Management, Profitability, Service Company, Professional Expertise

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Reseña Histórica

Mi nombre es Abel López, un administrador que lleva sobre los hombros más de 10 años de vivencias profesionales en industrias tan variadas como desafiantes: el sector automotriz, el inmobiliario, las consultorías físico-legales y la supervisión de obras. Mi recorrido profesional ha sido un mosaico de experiencias, donde he guiado equipos multidisciplinarios hacia metas ambiciosas, afrontando proyectos de alta envergadura, y transformando procesos que parecían inquebrantables en motores de eficiencia operativa y financiera. Sin embargo, más allá del profesional, existe un ser humano profundamente comprometido con una misión aún más trascendental: mi rol como padre. Ser padre de una niña de 9 años es mi desafío diario, y, paradójicamente, mi mayor triunfo, pues cada día busco inculcarle valores firmes, un conocimiento auténtico, y una perspectiva optimista ante la inmensidad del futuro. Así, persigo un equilibrio que no es más que un delicado acto de crecimiento constante y la búsqueda de seguridad para ella.

1.2 Logros Académicos

Soy Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Lima. Allí, fui forjado en los intrincados caminos de la gestión empresarial, los números que gobiernan las finanzas, y las dinámicas que modelan a los recursos humanos. Pero no me detuve ahí. Mi curiosidad intelectual me llevó a adentrarme en certificaciones específicas: desde indicadores de gestión de RRHH hasta el profundo entendimiento de la Ley de Contrataciones con el Estado y los complejos sistemas administrativos públicos (SIACE, SIGA, SIAF). Cada curso fue un eslabón más en la cadena de mi formación. Incluso decidí desentrañar los misterios de la Legislación Laboral con un curso especializado, ampliando mi comprensión del laberinto jurídico que rige las relaciones laborales. La tecnología, por su parte, se convirtió en un aliado

innegable; me familiaricé con Excel, Word, PowerPoint, SAP, y Power BI, herramientas que me permiten convertir datos en decisiones sólidas.

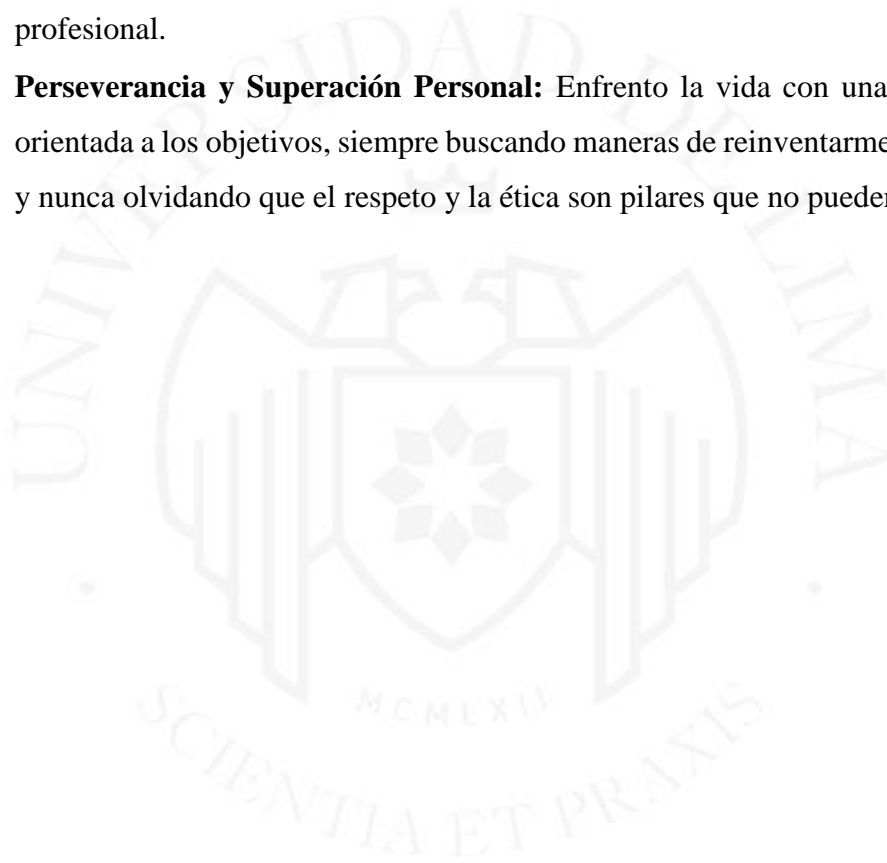
1.3 Logros Profesionales

- **Liderazgo en Consultora GIAR S.A.C.:** Como Coordinador de Administración, no me limité a seguir la corriente. Implementé estrategias que no solo fortalecieron las relaciones comerciales, sino que también reconfiguraron procesos interdepartamentales y elevaron la rentabilidad de los proyectos, impulsando la productividad general a alturas inesperadas.
- **Estrategias Comerciales en Monkey Garage S.A.C.:** En mi papel de Coordinador Comercial, el arte de atraer nuevos clientes y negociar con proveedores no fue una simple rutina, sino un despliegue estratégico que transformó los resultados comerciales.
- **Gestión de Recursos Humanos en JNR Consultores S.A.C.:** Liderar un equipo de más de 200 personas no fue un desafío menor. Aseguré el cumplimiento normativo con precisión y promoví un clima laboral que respiraba bienestar, respaldado por evaluaciones de desempeño pensadas para elevar el potencial humano.
- **Mejora Continua y Optimización de Procesos:** Mi brújula profesional siempre apunta a la mejora continua. Cada empresa en la que he trabajado ha sido testigo de mi capacidad para descomponer procesos aparentemente inamovibles y convertirlos en sistemas ágiles y efectivos.

1.4 Logros Personales

- **Paternidad Comprometida:** La paternidad, ese territorio tan lleno de responsabilidades como de recompensas, me desafía y me enseña a diario. Mi hija de 9 años es mi norte, y enseñarles valores como el respeto, la igualdad, y la perseverancia es, en muchos sentidos, mi legado más importante.

- **Vida Equilibrada:** En un mundo donde las responsabilidades laborales buscan absorber cada minuto de tu tiempo, he aprendido a luchar por un equilibrio. Trabajo, familia, y pasiones personales como la lectura y la música son fuerzas que mantengo en un equilibrio delicado y, a veces, disruptivo.
- **Compromiso Social y Valores Familiares:** Pertenecer a una familia unida con valores como el servicio y la ayuda al prójimo ha moldeado mi carácter. Estos principios no solo se viven en casa; los aplico en mi trabajo y en las interacciones diarias, demostrando que los valores familiares pueden ser también una brújula profesional.
- **Perseverancia y Superación Personal:** Enfrento la vida con una mentalidad orientada a los objetivos, siempre buscando maneras de reinventarme y aprender, y nunca olvidando que el respeto y la ética son pilares que no pueden tambalear.



CAPÍTULO II: LA EMPRESA

2.1 Historia y antecedentes de la empresa

La consultora GIAR comenzó como un proyecto familiar el 31 de octubre de 2006, pero ha experimentado un cambio significativo a lo largo de los años. Gracias a su crecimiento constante, la empresa ha logrado profesionalizar sus operaciones, expandiendo su presencia por todo el país. Ahora, opera en los 24 departamentos del Perú y brinda servicios a clientes de renombre nacional, estableciendo relaciones duraderas basadas en calidad y eficiencia. Con su sede en San Isidro, Lima, la consultora GIAR emplea a 20 trabajadores y cuenta con una red de más de 30 gestores municipales. Esta infraestructura le permite atender las demandas de sus clientes en todo el país. La combinación de una estructura sólida y un compromiso constante con la innovación y la mejora continua ha sido clave para su estabilidad y crecimiento sostenido. Manteniendo un firme compromiso con la excelencia, la consultora GIAR se ha posicionado como un aliado estratégico para las empresas que buscan soluciones seguras y efectivas en el sector del saneamiento físico-legal de inmuebles. Con una visión a largo plazo, sigue enfocada en la mejora constante y en un servicio personalizado, valores que impulsan su desarrollo en el mercado peruano.

2.2 Principales accionistas

Consultora GIAR se sostiene sobre una estructura accionarial firme y equilibrada, un pilar esencial para su gestión efectiva y crecimiento continuo. Dos socios principales conforman la participación accionaria de la empresa: Fiorella Mercedes Ordoñez Leiva, quien posee el 60% de la compañía, y Abel Amaru López Tejada, con un 40%.

Fiorella Mercedes Ordoñez Leiva, como la accionista mayoritaria, ha jugado un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas y ha guiado a la empresa hacia un proceso de profesionalización y expansión. Su liderazgo ha sido decisivo para el desarrollo y la dirección general de Consultora GIAR. Por otro lado, Abel Amaru López Tejada, con su 40% de

participación, ha tenido un impacto significativo en el fortalecimiento de las operaciones. Su enfoque ha sido clave para implementar nuevos procesos que han elevado la productividad y mejorado la eficiencia organizacional.

La sinergia entre las habilidades y visiones de ambos accionistas ha sido fundamental para que Consultora GIAR no solo mantenga un ritmo de crecimiento constante, sino que también se consolide como un referente nacional en el sector del saneamiento físico-legal de inmuebles. Gracias a esta colaboración estratégica, la empresa ha asegurado su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

2.3 Visión y Misión

- **Misión:**

Somos un equipo profesional con conocimiento de la normativa y habilidades técnicas para dar soluciones eficientes en gestión, saneamiento y arquitectura a nuestros clientes, generando confianza y una relación a largo plazo.

- **Visión:**

Ser la consultora líder del Perú en gestión administrativa y saneamiento de inmuebles.

2.4 Propósito y Valores

- **Propósito:**

Contribuir al desarrollo sostenible del sector inmobiliario en el Perú, ofreciendo soluciones integrales y personalizadas en gestión y saneamiento de inmuebles, basadas en la excelencia, la confianza y el compromiso con nuestros clientes, comunidades y el entorno regulatorio.

- **Valores:**

- Confiabilidad

- Enfoque en el cliente
- Pasión
- Integridad
- Eficiencia

2.5 Líneas de Negocio de la Empresa (UEN)

En Consultora GIAR hemos diseñado dos Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) que no solo amplían nuestra capacidad de atender a los clientes, sino que también nos permiten hacerlo de una manera personalizada y eficaz. Esta estructura nos ha consolidado como un referente en el sector de saneamiento y gestión de inmuebles en Perú.

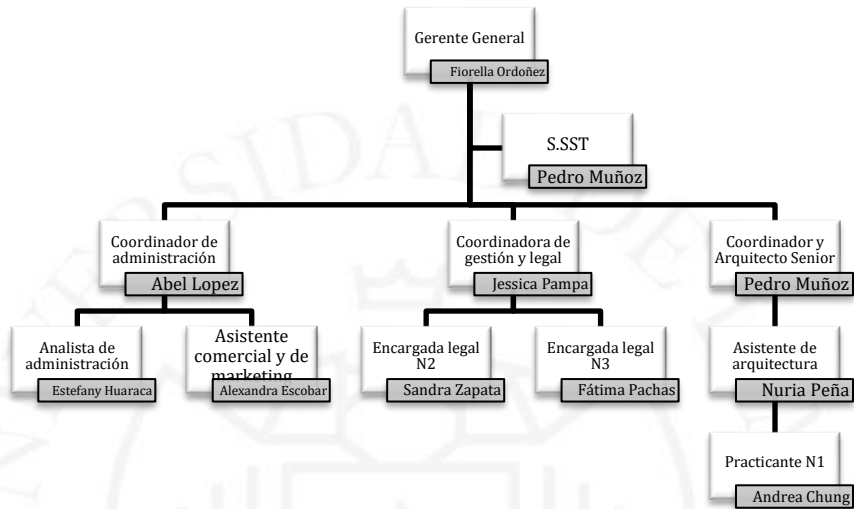
Área de Arquitectura, Gestión y Legal: Aquí, nuestro enfoque es integral. Nos ocupamos del desarrollo de proyectos arquitectónicos, así como de la gestión técnica y administrativa, cubriendo todo lo que se necesita para la regularización y el saneamiento físico-legal de inmuebles. El equipo de esta área trabaja para que cada proyecto cumpla con las normativas necesarias, y siempre estamos buscando la forma de optimizar recursos y garantizar que los resultados sean lo más eficientes y seguros posibles, ya sea en el sector privado o en el público.

Área de Administración: Esta unidad se encarga de todo lo que sucede puertas adentro. Desde procesos operativos y financieros hasta la gestión de recursos humanos, el objetivo es que todo funcione como un reloj. Gracias a este trabajo detrás de cámaras, podemos garantizar que las operaciones sean fluidas y que cumplamos con los estándares de calidad que nuestros clientes esperan de nosotros, siempre a tiempo.

Cada una de estas UEN es crucial para nuestro éxito. Nos dan la flexibilidad y el enfoque necesario para abordar proyectos complejos desde diferentes ángulos y siempre con una visión estratégica. Al final del día, lo que más valoramos es la relación a largo plazo con nuestros clientes, y esta estructura nos permite fortalecerla, demostrando que siempre podemos ir más allá por ellos.

2.6 Estructura Organizacional Actual

Figura.2.1.
Estructura Organizacional Actual



CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno de Consultora GIAR reveló una serie de desafíos estructurales y operativos que han afectado tanto la eficiencia interna como la estabilidad financiera de la empresa. Los principales hallazgos incluyen:

- **Cuentas por pagar:** Se ha registrado un monto acumulado que sobrepasa los 50 mil soles en deudas pendientes, revelando una falta de rigor en el control de los pagos a proveedores y en la gestión de compromisos financieros. Este escenario añade una carga considerable al flujo de caja, generando tensiones que pueden comprometer la liquidez operativa de la empresa en el corto plazo.
- **Rotación de personal:** La organización se encuentra ante un desafío marcado por una alta rotación de empleados, lo que no solo ha elevado los costos inherentes a los procesos de contratación y capacitación, sino que además ha introducido una dinámica de inestabilidad en los equipos de trabajo. Esta situación ha interrumpido la continuidad de los procesos productivos, generando un entorno de trabajo menos cohesionado y afectando la eficiencia operativa en su conjunto. Los indicadores que se usaron fueron los siguientes:
 1. Tasa de Rotación de Personal, Durante el último año, la organización registró una **tasa de rotación promedio del 25%**, lo que significa que 1 de cada 4 empleados dejó la empresa en un período de 12 meses. Este valor supera ampliamente lo esperado por el directorio
 2. Costo de Rotación por Empleado, Cada empleado que deja la organización representa un costo promedio de **S/2,100**, derivado de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación inicial y adaptación al puesto. Con 8 empleados que dejaron la empresa en el último año, el costo total ascendió a **S/16,800**.

- **Sobrecostos por reprocesos:** La carencia de procedimientos bien establecidos ha conducido a constantes reprocesos, incrementando significativamente los costos operativos y erosionando la rentabilidad de la empresa. Esta situación se ve exacerbada por la falta de controles de calidad efectivos, lo cual ha tenido un efecto adverso directo en los márgenes de beneficio, limitando el potencial de sostenibilidad financiera de las operaciones.
- **Mal clima laboral:** Se evidenció un ambiente laboral en deterioro, originado en gran medida por la ausencia de canales de comunicación interna efectivos y la falta de herramientas adecuadas para gestionar conflictos. Esta situación ha dado lugar a un clima de desmotivación entre los empleados, afectando tanto su desempeño como su nivel de compromiso hacia la empresa, lo cual representa un riesgo para la cohesión y productividad del equipo.
- **Procesos no definidos:** Varias áreas dentro de la empresa operan sin procesos formalizados, generando ineficiencias, esfuerzos duplicados y una marcada falta de claridad en la ejecución de tareas. La falta de manuales de procedimientos ha restringido la posibilidad de estandarizar las operaciones, dificultando así cualquier intento por optimizar la productividad y promover una mayor consistencia en el desempeño.
- **Mala comunicación interna:** Las barreras en la comunicación interdepartamental han causado descoordinación, así como retrasos tanto en la toma de decisiones como en la implementación de proyectos. La carencia de herramientas efectivas para facilitar un flujo de comunicación continuo ha intensificado este problema, generando fricciones que impactan en la agilidad y eficacia organizacional.
- **Salidas de dinero sin control presupuestario:** Se detectaron desembolsos que carecen de la supervisión y el control presupuestario necesarios, lo que ha originado desajustes en la gestión financiera de la empresa y amenaza con comprometer su estabilidad económica a largo plazo. Este desorden en el manejo

de fondos expone a la organización a riesgos financieros que podrían ser evitables con una planificación más rigurosa.

- **Nula capacitación en procesos internos:** Los empleados no cuentan con la formación adecuada en los procedimientos internos, lo cual ha afectado su habilidad para ejecutar sus tareas de manera eficiente. Esta falta de capacitación ha tenido como consecuencia una disminución en la calidad del servicio ofrecido, comprometiendo la percepción de profesionalismo y el desempeño general de la empresa.
- **Poco uso y relevancia de los formatos existentes:** Aunque la empresa dispone de ciertos formatos para control interno, su aplicación es inconsistente y no contribuye significativamente a la mejora en rentabilidad ni a la optimización de procesos. Se hace necesario un análisis exhaustivo y una reestructuración de estos formatos, para que puedan integrarse de manera efectiva a la gestión operativa y realmente agregar valor en términos de eficiencia y control.

3.1.1 Análisis Funcional

El análisis funcional de Consultora GIAR, tras la implementación del proyecto de reingeniería, destaca una serie de acciones que han logrado una mejora sustancial en las operaciones de áreas clave, tales como administración, legal y arquitectura. Las intervenciones aplicadas no solo han abordado problemas operativos existentes, sino que han establecido fundamentos sólidos para un crecimiento sostenible a largo plazo. A continuación, se exponen las principales funciones optimizadas en cada una de estas áreas.

Administración:

- **Optimización de Procesos y Formatos:** Se diseñó una estructura estandarizada de procesos y formatos que facilitó una mejor comunicación interna y optimizó el flujo de información entre departamentos. Estos procedimientos incluyen controles específicos para evitar desembolsos sin las debidas autorizaciones, lo cual ha fortalecido el control financiero y presupuestario de la empresa.

- **Capacitación y Alineación de Objetivos:** Se implementó un programa de capacitación enfocado en los líderes de cada área, con el objetivo de alinear los propósitos operativos a la visión estratégica de la organización. Estas capacitaciones han permitido que los mandos intermedios comprendan y transmitan la dirección estratégica, liderando sus equipos con mayor cohesión hacia los objetivos compartidos.
- **Implementación de KPI's:** Se establecieron e implementaron Indicadores Clave de Desempeño (KPI) específicos para cada área y puesto, permitiendo una evaluación continua de los puntos críticos en la operación. Este sistema de monitoreo ha facilitado la detección temprana de problemas y la corrección rápida de cualquier desviación, contribuyendo a una operación más controlada y eficiente.

Área Legal y Arquitectura:

- **Estandarización de Procesos Legales y Técnicos:** Se adoptó un enfoque más estructurado en los procesos de saneamiento físico-legal y arquitectónico, lo que optimizó significativamente la eficiencia en la gestión de proyectos. La definición clara de responsabilidades y funciones permitió reducir los tiempos de ejecución y minimizar tanto los retrasos como los reprocesos innecesarios.
- **Control Financiero y Presupuestal:** La implementación de presupuestos específicos por área posibilitó un análisis financiero detallado de cada proyecto, permitiendo identificar problemas como la falta de recursos o demoras en los pagos, factores que afectaban tanto el clima laboral como la estabilidad financiera de la empresa y sus colaboradores. Gracias a una mayor disciplina financiera, se lograron mejoras notables en el flujo de caja y en la programación de pagos, fortaleciendo la sostenibilidad de los proyectos.

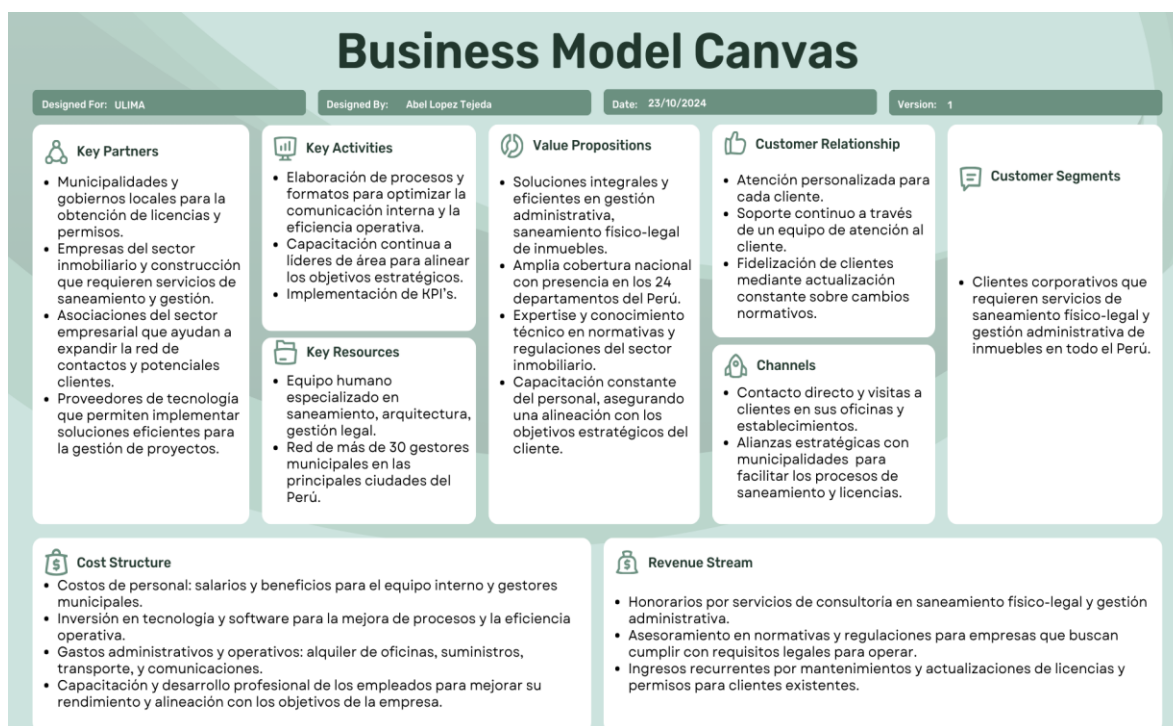
Manejo de Personal:

- **Políticas de Retención y Gestión del Talento:** Tras identificar las causas principales de la alta rotación de personal, se desarrollaron estrategias enfocadas en retener al talento clave de la empresa. La política de retención se cimentó en

la implementación de incentivos, mejoras en las condiciones laborales y oportunidades concretas de desarrollo profesional. Estas medidas contribuyeron a estabilizar la fuerza laboral, promoviendo un entorno en el que los colaboradores encuentran motivación y perspectivas de crecimiento a largo plazo.

- **Creación del Manual de Organización y Funciones (MOF):** La falta de un MOF actualizado se identificó como un problema fundamental que obstaculizaba la eficiencia. La elaboración de un nuevo MOF, en el cual se definieron con precisión los roles y funciones de cada puesto, permitió una alineación más coherente de las actividades diarias con los objetivos estratégicos de la empresa. Este documento proporcionó claridad en cuanto a las responsabilidades individuales, redujo la duplicación de tareas y mejoró la coordinación entre áreas, favoreciendo una operación más ágil y estructurada.
- **Control Financiero para los Trabajadores:** Se implementaron análisis financieros mensuales que permitieron evaluar la rentabilidad operativa de cada proyecto y gestionar eficientemente los pagos atrasados. Esta práctica contribuyó a generar un ambiente laboral más positivo, ya que los empleados recuperaron la confianza en la estabilidad financiera de la empresa y en la puntualidad de los pagos. Esta iniciativa no solo estabilizó las finanzas corporativas, sino que también mejoró las relaciones internas, fortaleciendo la confianza y el compromiso de los trabajadores con la organización.

Figura.3.1.
Business Model Canvas



3.1.2 Análisis Financiero

El análisis financiero se erige como una herramienta fundamental para examinar la solidez económica y el rendimiento operativo de una empresa. En esta sección, se realizará un estudio exhaustivo de los principales indicadores financieros de Consultora GIAR, poniendo en perspectiva su estado antes y después de implementar la reingeniería en las áreas de administración, legal y arquitectura. Este análisis permitirá evidenciar el impacto concreto de las mejoras estructurales y operativas, demostrando cómo las estrategias aplicadas han contribuido a reforzar la rentabilidad, la eficiencia y la estabilidad financiera de la organización. A través de esta evaluación, se revela el camino hacia un crecimiento sostenido y una posición de mayor competitividad en el mercado.

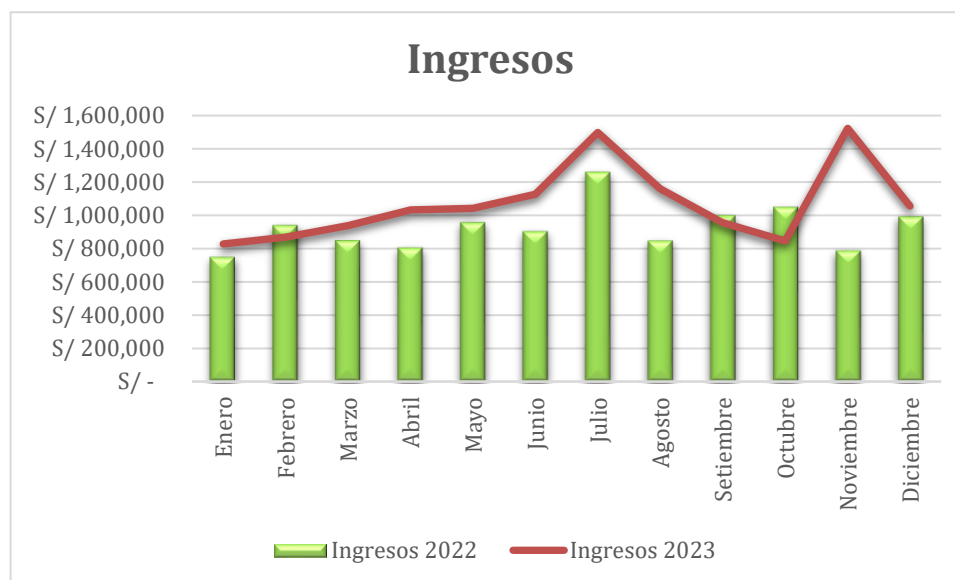
1. Ratios de Rentabilidad

- **Margen de Utilidad Neta (Net Profit Margin):**

Fórmula: Margen de Utilidad Neta = (Utilidad Neta / Ventas Totales) * 100

Figura.3.2.

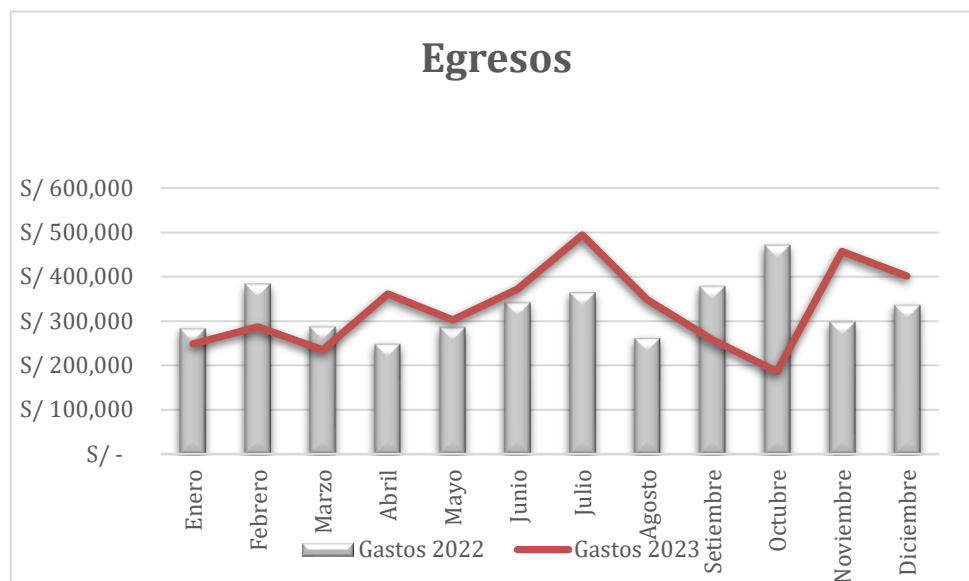
Ingresos



El gráfico de ingresos refleja un crecimiento sostenido durante los meses iniciales de 2023 en comparación con el año anterior, con picos destacados en julio y diciembre. Estos picos podrían estar asociados con factores estacionales o estrategias comerciales específicas implementadas en dichos periodos. Sin embargo, se observa una leve caída en septiembre, derivada de factores externos como cambios en el mercado o retrasos en la ejecución de proyectos.

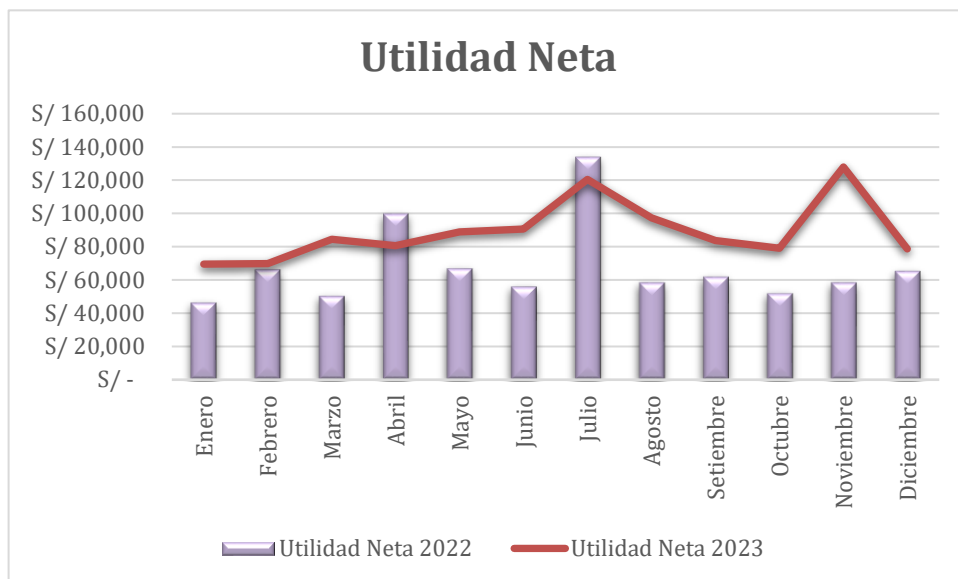
Figura.3.3.

Egresos



En el gráfico de egresos, los gastos se mantienen relativamente estables durante gran parte del año 2023, aunque destacan aumentos pronunciados en junio y octubre. Estos incrementos están asociados a inversiones en infraestructura, contratación de personal o campañas de marketing. A pesar de estos picos, se evidencia un control moderado de los egresos en comparación con los ingresos, lo cual contribuye a mantener una adecuada relación costo-beneficio.

Figura.3.4.
Utilidad Neta



En el gráfico de Utilidad Neta, se destacan los meses de julio y noviembre, alcanzando montos superiores a los otros meses. Estos incrementos están asociados a tener controles adecuados a los gastos e ingresos de acuerdo a la planificación y mejoras implementadas desde enero del 2023.

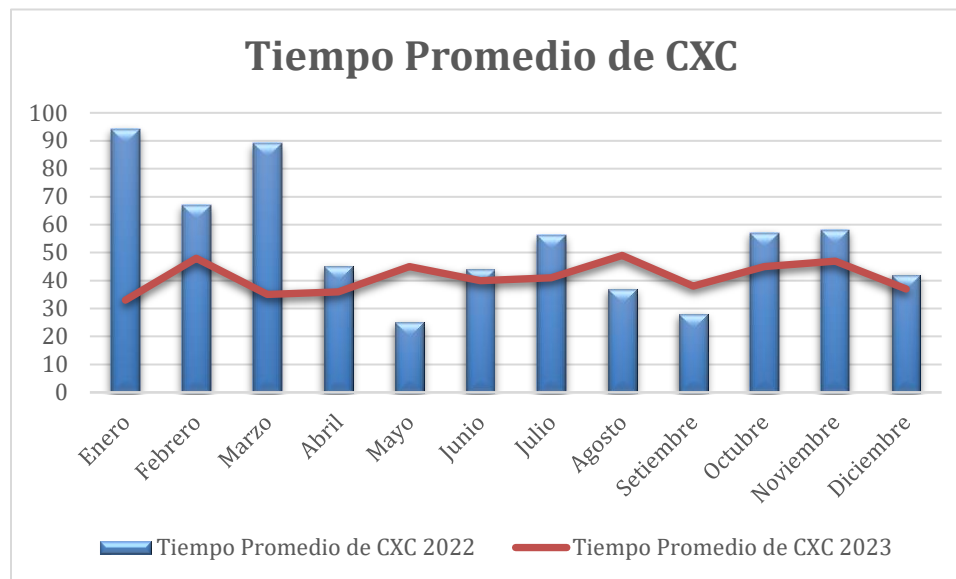
2. Ratios de Eficiencia

- **Tiempo Promedio de Cuentas por Cobrar (Accounts Receivable Turnover):**

Fórmula: Tiempo Promedio de Cuentas por Cobrar = Ventas a Crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar

Figura.3.5.

Tiempo promedio de CXC



El 2023 muestra una clara mejora en la gestión de cuentas por cobrar respecto al año anterior, destacando una tendencia hacia la estabilidad y reducción de los tiempos promedio. No obstante, es necesario implementar medidas adicionales que permitan evitar fluctuaciones en meses críticos y consolidar una gestión financiera eficiente. Esto será clave para garantizar una mejor liquidez y posicionar a la organización en un nivel más competitivo.

3.1.3 Cadena de Valor

Para Consultora GIAR, se ha estructurado una cadena de valor que conecta estratégicamente sus áreas clave, manteniéndolas en armonía con su misión de proporcionar soluciones eficientes en gestión, saneamiento y arquitectura en todo el país. A continuación, se ofrece una descripción detallada de cada elemento que compone esta cadena de valor, ilustrando cómo cada área contribuye al cumplimiento de sus objetivos y fortalece su propuesta de valor en el mercado.

Actividades Primarias

Estas son las actividades directamente relacionadas con la creación, entrega mantenimiento del valor que se ofrece a los clientes:

- **Logística Interna:**

- Gestión eficiente de recursos y documentación para la regularización y saneamiento físico-legal de inmuebles.
- Coordinación interna para asegurar que los proyectos y expedientes estén listos para su entrega a los gestores municipales y otras entidades reguladoras.

- **Operaciones:**

- **Procesos de saneamiento y consultoría legal:** Desarrollo de estrategias para la obtención de licencias y permisos, con un enfoque en minimizar tiempos y costos.
- **Desarrollo de proyectos de arquitectura:** Elaboración de planos, diseños y estructuras para optimizar los espacios inmobiliarios según las necesidades del cliente.
- Implementación de **formatos y procedimientos** que mejoran la eficiencia y reducen la posibilidad de reprocesos y errores operativos.

Logística Externa:

- Coordinación con más de 30 gestores municipales distribuidos en las principales ciudades del Perú para la ejecución de trámites y gestiones ante entidades locales.
- Entrega puntual y seguimiento de la documentación y permisos obtenidos, asegurando que los clientes reciban resultados efectivos y en el menor tiempo posible.

Marketing y Ventas:

- Desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes estratégicos como Plaza Veá, Makro, Prosegur, Sodimac, entre otros.

- Estrategias de comunicación orientadas a destacar la propuesta de valor de la empresa en cuanto a conocimiento técnico y eficiencia en la gestión de proyectos complejos.

Servicios Postventa:

- Asesoramiento continuo y seguimiento con los clientes para garantizar el cumplimiento de normativas y la actualización de sus necesidades legales y arquitectónicas.
- Programa de fidelización para mantener relaciones sólidas y promover la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de los servicios ofrecidos.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que permiten que las actividades primarias se lleven a cabo de manera más eficiente y efectiva:

Infraestructura de la Empresa:

- Una sólida estructura organizativa con oficinas en San Isidro, lo que facilita la coordinación y comunicación entre las áreas.
- Implementación de tecnologías para la gestión de proyectos y control financiero, que optimizan las operaciones y permiten una respuesta más ágil a las demandas del cliente.

Gestión de Recursos Humanos:

- Desarrollo de políticas de retención y motivación del personal, enfocadas en mantener a los mejores talentos dentro de la organización.
- Capacitación constante a los líderes y empleados en áreas clave como gestión administrativa, arquitectura y manejo legal para alinear sus competencias con los objetivos estratégicos de la empresa.

Desarrollo Tecnológico:

- Uso de herramientas tecnológicas avanzadas para el control y monitoreo de KPI's en cada área, lo que permite evaluar el rendimiento y tomar decisiones basadas en datos.
- Desarrollo de software y sistemas que mejoran la comunicación interna, minimizan errores operativos y controlan las salidas de dinero de forma más rigurosa.

Adquisiciones:

- Gestión de relaciones con proveedores clave, asegurando la adquisición eficiente de recursos necesarios para el desarrollo de proyectos arquitectónicos y legales.
- Evaluación continua de los proveedores para garantizar que cumplan con los estándares de calidad y tiempos de entrega requeridos.

Impacto de la Reingeniería en la Cadena de Valor

La implementación de la reingeniería en Consultora GIAR ha optimizado significativamente cada eslabón de la cadena de valor. Se han establecido **procesos claros y definidos**, se mejoró la **comunicación interna**, y se implementaron sistemas de control que reducen los sobrecostos y reprocesos. Además, la capacitación y desarrollo continuo del personal ha alineado sus competencias con los objetivos estratégicos, aumentando la productividad y generando una ventaja competitiva sólida en el mercado.



3.1.4 Definir y sustentar las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

Ventajas Competitivas Globales de Consultora GIAR

- Profundo Conocimiento Técnico y Especialización Normativa**
 - Definición:** Consultora GIAR se distingue por su conocimiento experto en la normativa legal peruana y su capacidad para ofrecer soluciones especializadas en saneamiento físico-legal de inmuebles. Este conocimiento técnico se traduce en la capacidad de manejar con precisión y eficiencia cada fase del proceso de saneamiento, minimizando riesgos y reduciendo tiempos de entrega para sus clientes.
 - Sustento:** Esta especialización se refleja en la calidad de los servicios que ofrece, lo que le permite a la empresa generar confianza y establecer relaciones a largo plazo con grandes corporaciones y entidades del mercado inmobiliario y retail.

Este atributo es esencial para competir en un entorno donde la conformidad regulatoria y la eficiencia operativa son factores determinantes del éxito.

2. Cobertura Nacional y Amplia Red de Gestores Municipales

- **Definición:** La presencia de Consultora GIAR en los 24 departamentos del Perú, apoyada por más de 30 gestores municipales estratégicamente ubicados, le otorga una ventaja competitiva significativa al ofrecer servicios locales con una gestión centralizada.
- **Sustento:** Esta cobertura no solo permite una respuesta rápida y eficaz ante las necesidades locales de los clientes, sino que también mejora la eficiencia operativa, ya que reduce los tiempos de gestión y los costos asociados con la logística y coordinación de trámites a nivel nacional.

3. Relaciones Estratégicas con Grandes Clientes y Reputación en el Mercado

- **Definición:** Consultora GIAR ha desarrollado relaciones comerciales sólidas con algunos de los principales actores del mercado, como empresas del Grupo Intercorp, Wework, Prosegur, Sodimac, y otras, lo cual fortalece su posicionamiento y le proporciona estabilidad en sus operaciones.
- **Sustento:** La confianza y satisfacción demostradas por estos clientes son testimonio del compromiso de la empresa con la calidad y la entrega de resultados, lo que actúa como un diferenciador clave frente a la competencia, reforzando su reputación como una consultora de referencia en saneamiento físico-legal y arquitectura.

Ventajas Competitivas por UEN (Unidades Estratégicas de Negocio)

1. UEN de Arquitectura

- **Ventaja Competitiva: Soluciones Integrales y Diseño Arquitectónico Vinculado al Saneamiento Legal**

- **Definición:** La capacidad de Consultora GIAR para ofrecer un servicio integrado que combina diseño arquitectónico con un profundo conocimiento de los requisitos legales y normativos.
- **Sustento:** Este enfoque único permite a la empresa reducir significativamente los tiempos de aprobación de proyectos y garantizar que los diseños cumplan con todas las normativas, lo que resulta en una experiencia sin fricciones para el cliente y una clara ventaja sobre competidores que carecen de esta sinergia entre diseño y legalidad.

2. UEN de Gestión y Legal

- **Ventaja Competitiva: Eficiencia en Procesos y Control Financiero**

- **Definición:** Gracias a la reingeniería de procesos implementada, Consultora GIAR ha optimizado sus operaciones internas, introduciendo indicadores de desempeño (KPI's) que permiten medir la productividad y la eficiencia en todas las áreas.
- **Sustento:** La implementación de un control riguroso de salidas de dinero, combinado con una mejor comunicación interna y procesos estandarizados, ha permitido a la empresa reducir sobrecostos, evitar errores operativos y mejorar la rentabilidad de manera significativa.

3. UEN de Administración

- **Ventaja Competitiva: Control Presupuestal y Salud Financiera**

- **Definición:** Una de las mayores fortalezas de Consultora GIAR es su sólida estructura financiera, basada en un estricto control presupuestal y análisis financieros mensuales que aseguran una asignación eficiente de los recursos.
- **Sustento:** Esta capacidad para gestionar de manera proactiva sus finanzas no solo ha permitido estabilizar la situación financiera de la empresa, sino también crear un entorno laboral más predecible y motivador para sus

empleados, lo que a su vez aumenta la retención de talento y la satisfacción del personal.

3.1.5 Determinar y sustentar las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Análisis de Fortalezas y Debilidades Globales de Consultora GIAR

Fortalezas Globales

1. Equipo con Alta Especialización Técnica y Normativa

- **Definición:** Una de las principales fortalezas de Consultora GIAR es su equipo de profesionales altamente capacitados en normativas legales y técnicas aplicadas al saneamiento de inmuebles, lo que les permite ofrecer soluciones eficaces y adaptadas a las exigencias del sector.
- **Sustento:** Esta capacidad de proporcionar asesoramiento técnico especializado asegura a los clientes que sus proyectos se desarrollarán cumpliendo con todas las regulaciones, reduciendo tiempos de gestión y evitando problemas legales, lo cual es una ventaja clave en el mercado inmobiliario y de consultoría.

2. Cobertura Nacional con Presencia en los 24 Departamentos del Perú

- **Definición:** La amplia red de gestores municipales en las principales ciudades del país permite a Consultora GIAR realizar trámites y gestiones con rapidez y eficacia en cualquier región del Perú.
- **Sustento:** Esta cobertura geográfica otorga a la empresa la capacidad de responder de manera ágil a las necesidades de sus clientes a nivel nacional, lo cual es una ventaja competitiva significativa frente a otras consultoras que no tienen una presencia local tan amplia.

3. **Relaciones Estratégicas con Clientes Corporativos de Gran Prestigio**

- **Definición:** Consultora GIAR ha desarrollado alianzas estratégicas con grandes corporaciones como las empresas del Grupo Intercorp, Prosegur, Wework, Tottus, y Sodimac, lo que fortalece su reputación y su cartera de clientes.
- **Sustento:** Estas relaciones no solo mejoran la visibilidad y credibilidad de la empresa, sino que también abren nuevas oportunidades de negocio y facilitan la captación de nuevos clientes, consolidando su posición en el mercado.

Debilidades Globales

1. **Falta de Procesos Estandarizados y Control Financiero**

- **Definición:** A pesar de los avances logrados mediante la reingeniería, la empresa aún enfrenta desafíos relacionados con la estandarización completa de sus procesos y el control riguroso de las salidas de dinero sin validaciones apropiadas.
- **Sustento:** La falta de procedimientos definidos y la salida de recursos financieros sin un adecuado control presupuestal impactan negativamente en la rentabilidad y estabilidad operativa de la empresa, lo que representa una clara área de mejora.

2. **Alta Rotación de Personal y Clima Laboral Desafiante**

- **Definición:** Consultora GIAR ha experimentado una alta rotación de personal, que afecta la continuidad y eficiencia de los proyectos, además de contribuir a un clima organizacional que necesita fortalecerse.
- **Sustento:** La falta de un plan claro de retención de talentos y el desorden en los pagos de los trabajadores generan incertidumbre y desmotivación, lo cual disminuye la productividad y aumenta el costo asociado con la capacitación y adaptación de nuevo personal.

3. Capacitación y Adaptación de Nuevas Herramientas Tecnológicas

- **Definición:** La nula capacitación previa sobre procesos internos y el escaso uso de herramientas tecnológicas para la mejora continua limitan la capacidad de Consultora GIAR para optimizar sus operaciones y responder a las demandas cambiantes del mercado.
- **Sustento:** Invertir en la formación continua del personal y en tecnologías que permitan automatizar procesos críticos es crucial para incrementar la eficiencia operativa y la competitividad en el sector de consultoría y gestión de inmuebles.

Fortalezas y Debilidades por UEN (Unidades Estratégicas de Negocio)

UEN de Arquitectura

- **Fortalezas:**
 - **Integración con Saneamiento Legal:** La capacidad de ofrecer soluciones arquitectónicas que están alineadas con los requisitos legales es una ventaja competitiva que reduce el riesgo y acelera la aprobación de proyectos.
 - **Flexibilidad en el Diseño de Proyectos:** El enfoque adaptable a las necesidades del cliente y el conocimiento especializado en la normativa urbana otorgan a Consultora GIAR una posición sólida en la oferta de soluciones integrales.
- **Debilidades:**
 - **Limitada Innovación Tecnológica:** A pesar del conocimiento técnico, la falta de herramientas digitales avanzadas para la simulación y modelado de proyectos arquitectónicos puede limitar su capacidad para competir con empresas que lideran en tecnología aplicada.

UEN de Gestión y Legal

- **Fortalezas:**
 - **Estrategias Eficientes de Control y Mejora Continua:** La implementación de KPIs y un enfoque claro en la evaluación y corrección de procesos ha permitido una mejora significativa en la eficiencia operativa y en la reducción de errores.
 - **Política de Retención de Talentos:** Consultora GIAR ha avanzado en la creación de un nuevo Manual de Organización y Funciones (MOF), alineando las responsabilidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Debilidades:**
 - **Problemas en la Comunicación Interna:** La falta de canales de comunicación efectivos y definidos limita la colaboración interdepartamental y el flujo de información, afectando la coordinación y ejecución eficiente de los proyectos.
 - **Desorden en los Pagos y Planificación Presupuestaria:** Los problemas en la planificación financiera y el retraso en los pagos salariales generan frustración entre los empleados y una percepción de inestabilidad económica en la empresa.

UEN de Administración

- **Fortalezas:**
 - **Implementación de Control Presupuestal Estricto:** La planificación presupuestal y el análisis financiero mensual han permitido estabilizar la situación económica de la empresa, asegurando un mejor control sobre sus recursos.

- **Mejora en la Salud Financiera y Control de Costos:** Gracias a la estructura financiera optimizada, Consultora GIAR ha logrado reducir gastos innecesarios y asegurar una mayor rentabilidad operativa.
- **Debilidades:**
 - **Falta de Automatización en la Gestión de Recursos:** Aún existe una dependencia significativa en procesos manuales, lo que incrementa el riesgo de errores y reduce la eficiencia en la gestión de recursos.
 - **Escasa Capacitación en el Uso de Herramientas Financieras:** La ausencia de formación continua en herramientas avanzadas de gestión financiera limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones basadas en datos y análisis predictivos.

3.2 Diagnóstico Externo

3.2.1 Análisis PEST

Factores Políticos

- **Evolución de las Regulaciones Gubernamentales:**
 - La estabilidad política y las regulaciones gubernamentales en Perú serán determinantes para el crecimiento de la industria de saneamiento y consultoría inmobiliaria. Se espera que el gobierno implemente políticas más estrictas para regular el uso del suelo y el desarrollo urbano, lo que aumentará la demanda de servicios especializados como los que ofrece Consultora GIAR.
 - **Impacto Futuro:** La implementación de regulaciones más rigurosas puede representar una oportunidad para Consultora GIAR, ya que su conocimiento en normativas legales le permite asesorar eficazmente a sus clientes para cumplir con estas nuevas exigencias, consolidando su posición como líder en el sector.

- **Políticas de Promoción de la Transparencia y la Formalización:**
 - Con un enfoque creciente en la transparencia y la lucha contra la corrupción, se anticipa un impulso a la formalización de propiedades y transacciones inmobiliarias. Esto abrirá más oportunidades para empresas que, como Consultora GIAR, están bien posicionadas para ofrecer servicios de regularización y saneamiento físico-legal de inmuebles.
 - **Impacto Futuro:** Este entorno regulador favorable hacia la formalización fortalecerá la demanda de los servicios de la empresa, impulsando su crecimiento y capacidad para atraer nuevos clientes.

Factores Económicos

- **Crecimiento del PIB y Acceso al Crédito:**
 - Se proyecta que la economía peruana experimente un crecimiento sostenido en los próximos años, lo cual aumentará el poder adquisitivo de las empresas y particulares interesados en el desarrollo y adquisición de bienes inmuebles. Además, la mejora en el acceso al crédito y las tasas de interés competitivas estimularán las inversiones en el sector inmobiliario.
 - **Impacto Futuro:** Un entorno económico en expansión será altamente beneficioso para Consultora GIAR, ya que incrementará la demanda de servicios de saneamiento, arquitectura y gestión inmobiliaria, consolidando su rol como socio estratégico en este sector.
- **Inflación y Volatilidad Económica:**
 - Si bien el crecimiento económico es un factor positivo, la posible volatilidad en las tasas de inflación y las fluctuaciones en el valor del dólar podrían representar desafíos para la estabilidad financiera. Consultora GIAR deberá estar preparada para ajustar sus estrategias de precios y mejorar la eficiencia operativa para mitigar el impacto de estas variaciones.

- **Impacto Futuro:** Mantener un control presupuestal riguroso y diversificar sus fuentes de ingresos será crucial para proteger la rentabilidad de la empresa frente a estas posibles fluctuaciones económicas.

Factores Sociales

- **Urbanización y Cambios Demográficos:**

- La continua urbanización y el crecimiento de la población en las principales ciudades de Perú impulsarán la demanda de viviendas y propiedades comerciales. Este crecimiento poblacional se traduce en una mayor necesidad de regularización de propiedades y soluciones inmobiliarias adaptadas a las nuevas realidades urbanas.
- **Impacto Futuro:** Consultora GIAR se beneficiará de esta tendencia al proporcionar servicios especializados que aseguren el cumplimiento de normativas y optimicen el uso del suelo urbano, fortaleciendo su posición en el mercado.

- **Cultura de Legalidad y Responsabilidad Social:**

- Se observa una creciente conciencia social respecto a la importancia de la legalidad en las transacciones inmobiliarias y el saneamiento de propiedades. Los clientes buscan cada vez más empresas que operen con ética y transparencia.
- **Impacto Futuro:** Consultora GIAR, al centrarse en ofrecer un servicio basado en el cumplimiento normativo y la responsabilidad social, está bien posicionada para atraer y retener clientes que valoren estas características en un entorno empresarial que tiende hacia la legalidad y la transparencia.

Factores Tecnológicos

- **Avances en Tecnología y Digitalización:**

- La evolución tecnológica está transformando la manera en que se gestionan los proyectos inmobiliarios y de saneamiento. El uso de herramientas digitales avanzadas, como software de modelado y plataformas de gestión de proyectos, está mejorando la eficiencia y reduciendo costos operativos.
- **Impacto Futuro:** Consultora GIAR tiene la oportunidad de liderar esta transformación tecnológica adoptando soluciones digitales que mejoren la precisión de sus servicios y optimicen la comunicación con los clientes. Este enfoque innovador permitirá a la empresa mantenerse competitiva y ofrecer valor añadido a sus clientes.

- **Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D):**

- Se espera un aumento en las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico en el sector de consultoría y arquitectura. El desarrollo de nuevas soluciones y aplicaciones automatizadas puede diferenciar a las empresas que inviertan en estas tecnologías.
- **Impacto Futuro:** Consultora GIAR podría fortalecer su ventaja competitiva invirtiendo en tecnologías innovadoras que mejoren sus procesos internos y le permitan ofrecer servicios personalizados y altamente eficientes, adaptándose a las demandas cambiantes del mercado.

3.2.2 Análisis de las Fuerzas competitivas del sector industrial

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para Consultora GIAR

Rivalidad entre Competidores Existentes

- **Intensidad de la competencia:**
 - La industria de consultoría en saneamiento y gestión inmobiliaria en Perú es altamente competitiva, con varios actores ofreciendo servicios similares. Empresas tanto locales como internacionales compiten por el mismo segmento de mercado, lo que genera una presión constante para diferenciarse a través de la calidad del servicio, el precio y la innovación.
 - **Sustento:** Consultora GIAR se destaca gracias a su conocimiento especializado en normativas legales y su amplia red de gestores municipales, lo que le permite ofrecer un servicio más eficiente y personalizado. Esta ventaja competitiva ha permitido a la empresa establecer relaciones sólidas con grandes clientes corporativos, lo que reduce el impacto de la competencia directa.
- **Estrategias de diferenciación:**
 - Consultora GIAR ha implementado una serie de estrategias de diferenciación centradas en la personalización de servicios y la eficiencia operativa, lo cual le proporciona una ventaja sobre otros competidores que no cuentan con la misma especialización técnica.

Amenaza de Nuevos Competidores

- **Barreras de entrada:**
 - Las barreras de entrada en este sector son moderadas debido a la necesidad de tener un conocimiento profundo de las normativas legales y una fuerte red de contactos con entidades gubernamentales y municipales. Esto implica que no todas las nuevas empresas puedan ingresar fácilmente sin estas capacidades establecidas.
 - **Sustento:** Consultora GIAR cuenta con un sólido posicionamiento y reputación en el mercado, lo cual crea una barrera significativa para nuevos competidores. Además, su experiencia en gestionar grandes proyectos para corporaciones de alto perfil le proporciona una ventaja difícil de replicar para empresas emergentes.

- **Potencial de nuevos actores:**
 - Sin embargo, la entrada de nuevos actores no es completamente descartable, especialmente si se trata de empresas que ya operan en sectores relacionados como la arquitectura o la gestión de proyectos y deciden diversificar sus servicios hacia el saneamiento físico-legal de inmuebles.

Poder de Negociación de los Proveedores

- **Dependencia baja de proveedores:**
 - En la industria de consultoría y gestión inmobiliaria, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que Consultora GIAR depende más de su equipo humano altamente calificado y del acceso a plataformas tecnológicas y herramientas digitales, que son fácilmente reemplazables si es necesario.
 - **Sustento:** La empresa ha reducido su dependencia de proveedores específicos al diversificar sus fuentes de tecnología y al mantener un equipo técnico especializado que permite adaptarse a diversas herramientas del mercado.
- **Impacto limitado en costos:**
 - Dado que los costos de los insumos y herramientas tecnológicas representan una parte menor de los gastos generales, los proveedores no tienen un impacto significativo en las operaciones de Consultora GIAR, lo que minimiza el riesgo de aumentos de precios que puedan afectar su rentabilidad.

Poder de Negociación de los Clientes

- **Clientes corporativos con alto poder de negociación:**
 - Los clientes de Consultora GIAR, incluidos grandes corporativos como Plaza Vea, Makro, Prosegur, entre otros, poseen un alto poder de negociación debido a su tamaño y a su importancia dentro del mercado. Estos clientes pueden influir en las condiciones contractuales y en los precios debido a su volumen de contratación.

- **Sustento:** A pesar del poder de negociación de estos clientes, Consultora GIAR ha sido capaz de mantener relaciones a largo plazo gracias a su enfoque en la calidad del servicio y en la personalización, lo que crea un valor añadido que no es fácilmente replicable por otros competidores.
- **Relaciones a largo plazo como ventaja competitiva:**
 - El valor de la especialización y la eficiencia en los procesos de saneamiento ha permitido a la empresa establecer acuerdos a largo plazo con sus clientes, reduciendo así la presión que estos puedan ejercer sobre los precios y las condiciones del servicio.

Amenaza de Productos Sustitutos

- **Baja amenaza de sustitutos:**
 - Los servicios ofrecidos por Consultora GIAR son altamente especializados y personalizados, lo cual reduce significativamente la amenaza de productos sustitutos directos en el mercado. Los sustitutos en este sector serían menos efectivos o más costosos en términos de tiempo y resultados.
 - **Sustento:** La experiencia en la gestión de licencias y la regularización de propiedades, combinada con la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios normativos, hace que los servicios de Consultora GIAR sean difíciles de reemplazar con alternativas genéricas.
- **Relevancia de las soluciones integrales:**
 - Consultora GIAR no solo ofrece servicios de saneamiento físico-legal, sino que también proporciona soluciones integradas que abarcan arquitectura y gestión administrativa, lo cual aumenta el valor percibido por el cliente y disminuye la posibilidad de que este opte por otros proveedores.

3.2.3 Análisis de la Posición Competitiva

Análisis de la Posición Competitiva de Consultora GIAR

Fortalezas Competitivas Clave

- **Conocimiento Especializado y Experiencia Técnica:**
 - Consultora GIAR se destaca por su profundo conocimiento en normativas y regulaciones legales relacionadas con el saneamiento de inmuebles. Este nivel de especialización técnica es difícil de igualar por nuevos actores en el mercado y representa una barrera significativa para los competidores.
 - **Impacto:** Esta ventaja le permite a Consultora GIAR ofrecer soluciones integrales y adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes, lo cual refuerza su reputación como un socio confiable y eficiente en proyectos complejos.
- **Cobertura Nacional y Red de Gestores Municipales:**
 - La empresa cuenta con una sólida presencia en los 24 departamentos del Perú, apoyada por una red de más de 30 gestores municipales en las principales ciudades. Este alcance nacional es una ventaja competitiva que le permite responder con rapidez y eficacia a las necesidades de sus clientes a nivel local.
 - **Impacto:** La amplia cobertura geográfica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también proporciona a Consultora GIAR la capacidad de manejar grandes volúmenes de proyectos simultáneamente, superando a competidores que no tienen esta capacidad de despliegue.
- **Relaciones con Clientes Estratégicos:**
 - La cartera de clientes de Consultora GIAR incluye grandes corporaciones como Plaza Vea, Makro, Prosegur, Wework, Tottus, y Sodimac, lo que fortalece su posición en el mercado. Estas relaciones estratégicas son un reflejo de la confianza y la calidad que la empresa ha sido capaz de construir a lo largo del tiempo.

- **Impacto:** Estas asociaciones a largo plazo no solo garantizan una fuente constante de ingresos, sino que también actúan como una barrera para los competidores, ya que estos clientes están menos dispuestos a cambiar a otro proveedor con menor experiencia y reputación.

Áreas de Mejora y Retos Competitivos

- **Optimización de Procesos y Gestión Interna:**

- A pesar de las mejoras realizadas mediante la reingeniería de procesos, Consultora GIAR aún enfrenta desafíos en la estandarización completa de sus operaciones y en la implementación de tecnologías avanzadas que faciliten una mayor eficiencia y automatización.
- **Impacto:** La falta de procesos completamente optimizados puede limitar la capacidad de la empresa para escalar sus operaciones de manera eficiente y competir con empresas que ya han adoptado tecnologías digitales y prácticas automatizadas.

- **Dependencia de Grandes Clientes:**

- Aunque la relación con grandes clientes corporativos es una fortaleza, también representa un riesgo si la empresa depende en exceso de estas cuentas principales para su flujo de ingresos. La pérdida de uno de estos clientes importantes podría tener un impacto significativo en la rentabilidad.
- **Impacto:** Diversificar su base de clientes y ampliar su enfoque hacia pequeñas y medianas empresas puede ayudar a mitigar este riesgo, ofreciendo una mayor estabilidad financiera y reduciendo la vulnerabilidad ante cambios en la demanda de los grandes corporativos.

Evaluación de la Posición Competitiva utilizando la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)** es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de Consultora GIAR en relación con sus principales competidores en el sector, tomando en cuenta factores críticos de éxito. A

continuación, se destacan los principales factores de la matriz y su impacto en la posición competitiva de la empresa:

- **Calidad del Servicio (Puntaje Alto):**
 - Consultora GIAR obtiene una alta calificación en la calidad de su servicio gracias a su enfoque en la personalización y la eficiencia operativa. Esta capacidad para ofrecer soluciones adaptadas es un diferenciador clave que la coloca por encima de la competencia.
- **Innovación Tecnológica (Puntaje Moderado):**
 - Aunque la empresa ha avanzado en la implementación de tecnologías, todavía existe un margen de mejora en cuanto a la adopción de herramientas digitales avanzadas para la gestión y el modelado de proyectos. Incrementar la inversión en tecnología podría aumentar significativamente su ventaja competitiva.
- **Costo del Servicio (Puntaje Competitivo):**
 - Consultora GIAR ha mantenido costos competitivos en el mercado, lo cual es una ventaja significativa frente a sus rivales que pueden tener precios más elevados. Esta estrategia le permite capturar una mayor cuota de mercado, especialmente entre clientes que buscan maximizar la relación costo-beneficio.

4. Oportunidades para Consolidar la Posición Competitiva

- **Inversión en Innovación y Desarrollo Tecnológico:**
 - Adoptar tecnologías avanzadas y plataformas digitales puede mejorar aún más la eficiencia operativa de Consultora GIAR, permitiéndole ofrecer servicios más rápidos y precisos, lo cual es fundamental para consolidar su liderazgo en el mercado.
- **Diversificación de la Cartera de Servicios:**

- Ampliar su oferta de servicios a nuevas áreas complementarias, como la consultoría ambiental o el desarrollo de proyectos sostenibles, podría abrir nuevas oportunidades de negocio y atraer a un segmento más amplio de clientes interesados en soluciones innovadoras.

3.2.4 Determinar y Sustentar las Oportunidades y Amenazas

Análisis de Oportunidades

Incremento en la Regulación y Formalización del Sector Inmobiliario

- **Oportunidad:** Se espera un mayor enfoque gubernamental en la regulación y formalización del sector inmobiliario en Perú, impulsado por políticas que promueven la transparencia y la legalidad en las transacciones de bienes raíces.
- **Sustento:** Consultora GIAR, con su conocimiento profundo en normativas y regulaciones, está bien posicionada para capitalizar esta tendencia, ofreciendo servicios especializados que aseguren el cumplimiento de los nuevos requisitos legales y normativos, lo que puede atraer a nuevos clientes que buscan una solución confiable y experta en saneamiento de inmuebles.

Crecimiento del Mercado Inmobiliario y Expansión Urbana

- **Oportunidad:** El continuo crecimiento urbano y el desarrollo de nuevas infraestructuras en las principales ciudades del Perú generan una alta demanda de servicios de saneamiento físico-legal y gestión de propiedades.
- **Sustento:** Consultora GIAR puede aprovechar esta tendencia para ampliar su base de clientes y ofrecer servicios que optimicen el uso del suelo y faciliten el proceso de regularización de propiedades, consolidando su presencia en nuevos proyectos y desarrollos inmobiliarios.

Avance Tecnológico y Digitalización

- **Oportunidad:** La integración de tecnologías avanzadas y herramientas digitales en la gestión de proyectos inmobiliarios y de saneamiento está en auge. La adopción de software de gestión y modelado de proyectos arquitectónicos se está convirtiendo en una necesidad para mejorar la eficiencia y precisión en el sector.
- **Sustento:** Consultora GIAR tiene la oportunidad de liderar la transformación tecnológica en su industria mediante la implementación de plataformas digitales y herramientas que automatizan procesos, optimizan la comunicación con los clientes y reducen costos operativos.

Aumento en la Conciencia Social y Sostenibilidad

- **Oportunidad:** Existe un aumento significativo en la conciencia social respecto a la sostenibilidad y las prácticas de construcción ecológica. Los clientes están buscando cada vez más empresas que ofrezcan soluciones que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación de recursos naturales.
- **Sustento:** Consultora GIAR puede diferenciarse aún más al desarrollar servicios que integren criterios de sostenibilidad y ecoeficiencia en sus proyectos arquitectónicos y de saneamiento, posicionándose como un líder en el sector que promueve prácticas responsables con el medio ambiente.

Análisis de Amenazas

Competencia Intensiva y Aparición de Nuevos Actores

- **Amenaza:** El sector de consultoría en saneamiento físico-legal es altamente competitivo, con la constante entrada de nuevos actores que buscan capturar una cuota del mercado. Estos nuevos competidores pueden estar impulsados por innovaciones tecnológicas y precios agresivos.

- **Sustento:** Consultora GIAR debe fortalecer su propuesta de valor y mantener su enfoque en la calidad y personalización del servicio para contrarrestar esta amenaza. La empresa puede diferenciarse mediante la profundización de su especialización y su enfoque en soluciones a medida.

Cambios en la Regulación y Políticas Gubernamentales

- **Amenaza:** Las modificaciones en las políticas gubernamentales y en las regulaciones relacionadas con el sector inmobiliario pueden representar un desafío significativo. Leyes más restrictivas o requisitos cambiantes para la regularización de propiedades podrían afectar la demanda de servicios.
- **Sustento:** Consultora GIAR necesita estar atenta a estos cambios y adaptar rápidamente sus estrategias para cumplir con las nuevas normativas. Mantener una sólida relación con entidades regulatorias y un conocimiento actualizado de las políticas será crucial para mitigar el impacto de estas fluctuaciones.

Dependencia de Grandes Clientes Corporativos

- **Amenaza:** La alta dependencia de Consultora GIAR de grandes clientes corporativos, como Plaza Veja, Makro, Prosegur, entre otros, puede ser un riesgo significativo si alguna de estas empresas decide reducir su demanda o cambiar de proveedor.
- **Sustento:** La diversificación de su base de clientes hacia pequeñas y medianas empresas, así como el desarrollo de nuevos segmentos de mercado, puede ser una estrategia efectiva para reducir esta dependencia y aumentar la estabilidad de sus ingresos.

Volatilidad Económica y Cambios en el Entorno Macroeconómico

- **Amenaza:** Las fluctuaciones en la economía peruana, incluidas las tasas de interés, la inflación y la volatilidad del dólar, pueden afectar las inversiones en el sector inmobiliario y reducir el acceso al financiamiento para proyectos de saneamiento y construcción.

- **Sustento:** Consultora GIAR debe implementar una gestión financiera prudente y diversificar sus servicios para ser menos vulnerable a los ciclos económicos. Mantener una estructura de costos flexible y eficiente es fundamental para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFE

Se procederá a analizar las fortalezas y debilidades de Consultora GIAR, para así aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas del mercado.

Tabla 4.1.
Matriz EFE

Matriz EFE				
		Valor	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Avances en Tecnología y Digitalización	0.10	4	0.40
2	Cultura de Legalidad y Responsabilidad Social	0.05	3	0.15
3	Crecimiento del PIB y Acceso al Crédito	0.10	2	0.20
4	Políticas de Promoción de la Transparencia y la Formalización	0.10	3	0.30
5	Urbanización y Cambios Demográficos	0.25	4	1.00
AMENAZAS				
1	Competencia Intensiva y Aparición de Nuevos Actores	0.1	3	0.30
2	Cambios en la Regulación y Políticas Gubernamentales	0.10	2	0.20
3	Dependencia de Grandes Clientes Corporativos	0.15	4	0.60
4	Volatilidad Económica y Cambios en el Entorno Macroeconómico	0.05	4	0.20
Total		1.00		3.35

Nota: Adaptado de David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (10.a ed.). Pearson Education.

Tras elaborar la matriz EFE, Consultora GIAR obtuvo un puntaje de 3.35, significativamente. Esto indica que Consultora GIAR está bien posicionada para enfrentar las amenazas del mercado y posee la capacidad necesaria para aprovechar las oportunidades, lo que le permitirá mejorar su posicionamiento en el sector.

4.2 Desarrollo y Sustentación de la Matriz EFI

Teniendo en cuenta el contenido de la matriz, se analizará las fortalezas y debilidades de Consultora GIAR S.A.C, de ese modo se formulará las mejores estrategias para ser atractivos frente a la competencia.

Tabla 4.2.
Matriz EFI

Matriz EFI				
		Valor	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
1	Conocimiento Especializado y Experiencia Técnica	0.15	4.00	0.60
2	Cobertura Nacional y Red de Gestores Municipales	0.10	3.00	0.30
3	Relaciones con Clientes Estratégicos	0.10	4.00	0.40
4	Control financiero	0.10	3.00	0.30
5	Calidad del Servicio	0.15	4.00	0.60
DEBILIDADES				
1	Limitada Innovación Tecnológica	0.05	3.00	0.15
2	Problemas en la Comunicación Interna	0.05	2.00	0.10
3	Falta de Automatización en la Gestión de Recursos	0.05	3.00	0.15
4	Falta de Procesos Estandarizados	0.15	4.00	0.60
5	Alta Rotación de Personal y Clima Laboral Desafiante	0.10	2.00	0.20
Total		1.00		3.40

Nota: Adaptado de David, F. R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica (10.a ed.). Pearson Education.

Con el análisis de la matriz, CONSULTORA GIAR S.A.C. alcanza el puntaje de 3.40, el cual es mayor al puntaje de 2.5 que es promedio del sector. Es decir, CONSULTORA GIAR S.A.C. tiene claramente identificadas sus fortalezas, y se está trabajando para disminuir las debilidades y así ser una opción atractiva para los grandes clientes del sector, generando lealtad y buena percepción frente a los competidores.

4.3 Matriz MPC

La matriz identifica a los competidores principales de la empresa y las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. La Matriz MPC evidencia que **Consultora GIAR** tiene áreas clave de oportunidad para competir de manera efectiva y superar a los principales actores del mercado. Un enfoque integral que combine la mejora de la relación con clientes, la implementación tecnológica y la expansión geográfica, junto con una sólida estrategia de branding, nos permitirá consolidar nuestra posición y capturar una mayor cuota de mercado.

Tabla 4.3.
Matriz MPC

	PONDERACIÓN	INMOBISOL		VELIZ Y ASOCIADOS		ZAHE Proyectos	
		CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Participación de mercado	0.20	1	0.2	4	0.8	3	0.6
Posición Financiera	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8
Calidad del Servicio	0.20	2	0.4	2	0.4	4	0.8
Cobertura a nivel nacional	0.15	4	0.8	1	0.2	4	0.8
Competitividad en precios	0.15	1	0.2	3	0.6	2	0.4
Capacidad de atención a urgencias	0.10	2	0.4	2	0.4	3	0.6
TOTAL	1		2.4		3.2		4

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. R.David, 2017, Pearson Education.

4.4 Matriz FODA

A continuación, se detalla el análisis, donde se identifica los principales factores que repercute en Consultora GIAR S.A.C. y se determina las estrategias por aplicar luego de realizado el análisis.

Tabla 4.4.
Matriz FODA

FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D
F1 Sólida estructura financiera, basada en un estricto control presupuestal y análisis financieros mensuales que aseguran una asignación eficiente de los recursos.		D1 La empresa aún enfrenta desafíos relacionados con la estandarización completa de sus procesos y el control riguroso de las salidas de dinero sin validaciones apropiadas.
F2 Equipo de profesionales altamente capacitados en normativas legales y técnicas aplicadas al saneamiento de inmuebles.		D2 Alta rotación de personal, lo que dificulta la continuidad de los proyectos y extiende los tiempos de atención.
F3 La amplia red de gestores municipales en las principales ciudades del país, con presencia en los 24 departamentos.		D3 Falta de conocimiento de las nuevas herramientas tecnológicas del personal entrante, lo que dificulta la continuidad y mayor tiempo para la adaptación.
F4 Capacidad de ofrecer soluciones arquitectónicas que están alineadas con los requisitos legales.		
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Aprovechar las mejoras tecnológicas a fin de optimizar las gestiones de saneamiento físico - legal.	F1 - O1: La solida estructura financiera generada a partir de los cambios realizados pueden respaldar el costo de inversión en generación de sistemas (ERP) adecuados a optimizar las gestiones de saneamiento físico - legal en la empresa, con el fin de conocer en tiempo real los avances y gastos generados. (Desarrollo de producto, Diversificación relacionada)	D2 - O5: Se deben gestionar más incentivos para disminuir los niveles de rotación de personal a lo mínimo posible para evitar retrasos en la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa. (Estrategia funcional de Recursos Humanos)
O2 Cultura de Legalidad y Responsabilidad Social.		
O3 Crecimiento del PIB y Acceso al Crédito.		
O4 Actualmente, el estado Peruano en sus diversas entidades está fomentando políticas de promoción de la transparencia y la formalización.	F3 - O4: Al contar con una amplia red de gestores, con presencia en 24 departamentos del país, se puede aprovechar las diversas campañas de formalización realizadas por las entidades del estado, con el fin de conocer proyectos de la zona en que se encuentran para así poder captar potenciales clientes y adaptar la oferta a la realidad de cada zona. (Penetración de mercado)	
O5 La creciente urbanización y cambios demográficos generan una mayor demanda de proyectos arquitectonicos en viviendas, malls, entre otros.		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 La posible entrada de nuevos competidores es siempre una amenaza constante ya que las barreras de entradas se condieran que son de dificultad MEDIA.	F2 - A2: Se cuenta con un equipo especializado con amplio conocimiento en normativas legales y técnicas para la prestación de los diversos servicios ofrecidos por Consultora GIAR, los cuales estarían listos para adaptarse a los cambios realizados en materia de regulación y políticas gubernamentales.	D3 - A1: Se están iniciando acciones para inversión en I&D que ayude a generar sistemas de automatización de los procesos para así minimizar costos y brindar precios más competitivos a las empresas que requieran los servicios de Consultora GIAR. (Estrategia funcional de Investigación y Desarrollo)
A2 Los Cambios en la Regulación y Políticas Gubernamentales generan que las empresas del rubro deban adaptarse a las nuevas disposiciones, lo cual conlleva a tiempos de aprendizaje.		
A3 Los cambios que pueden afectar a los grandes clientes del rubro, afectan directamente a las empresas del sector debido a la gran dependencia de dichos clientes	F1 - A3: Debido que las inversiones dependen mucho de la estabilidad económica del país, la fortaleza financiera de la empresa se podría ver afectada de existir cambios negativos en la coyuntura nacional.	
A4 La recesione en los países de la región afectan directamente a la inversión, lo que disminuye la cantidad de proyectos.		

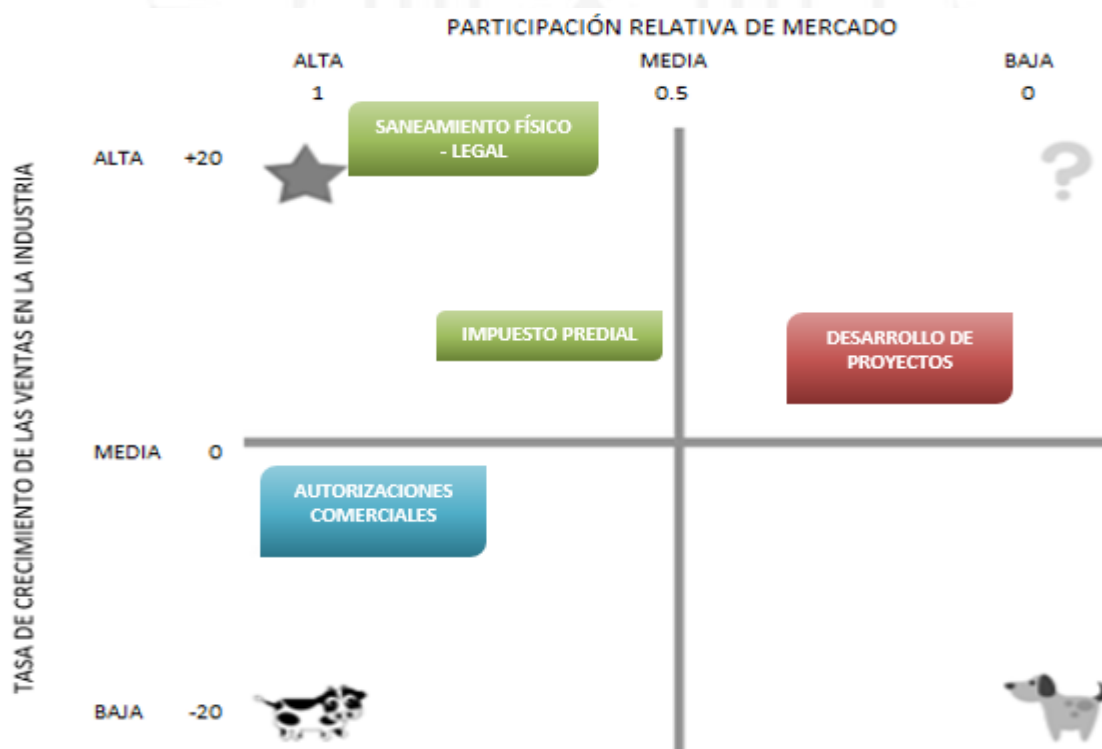
Nota: Adaptado de Porter, M.E. (2015). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.

4.5 Matriz BCG

A continuación, se detalla el análisis de la matriz BCG, identificando los cuadrantes para las unidades de negocio de Saneamiento Físico-Legal e Impuesto Predial cuadrante II – Estrella, donde representan el 65% de la participación de mercado con una tasa de crecimiento del 10%, por otro lado, Desarrollo de Proyectos se encuentra en el cuadrante I – Incógnitas, donde representa el 35% de la participación de mercado con una tasa de crecimiento del 15%. En el cuadrante III – Vaca, contamos con una unidad de negocio de Autorizaciones Comerciales que cuenta con una participación de mercado de 70%.

Consultora GIAR S.A.C. tiene las oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo con respecto a sus principales unidades de negocio, las estrategias adecuadas son Penetración de Mercado y Desarrollo de productos para así mejorar su posicionamiento de mercado.

Figura.4.1.
Matriz BCG



Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica, por David, F.R., 2017, Pearson Education.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA

5.1 Evaluación del estado actual

La evaluación interna realizada por Consultora GIAR ha sacado a la luz una serie de desafíos estructurales y operativos que afectan tanto la eficiencia como la solidez financiera de la organización. A continuación, se presentan los principales hallazgos que resultaron especialmente relevantes para el análisis:

Cuentas por Cobrar: Se detectó un saldo de cobros pendientes que excede los 50 mil soles, evidenciando una falta de control y seguimiento adecuado en la gestión de cuentas por cobrar. Esta situación ha generado una presión significativa sobre el flujo de efectivo.

- **Indicador de cambio:** Si bien el promedio de días de cobro ha mejorado, reduciéndose de 65 días en 2022 a 42 días en 2023, esta sigue siendo un área con margen de mejora que debe ser abordada con prioridad.

Rotación de Personal: La empresa enfrenta una alta tasa de rotación de personal, lo cual incrementa los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores. Esta rotación ha creado un clima de inestabilidad en los equipos de trabajo, afectando negativamente la continuidad y la eficiencia de los procesos.

- **Indicador:** Se ha identificado que aspectos como las políticas de compensación, la cercanía con los gestores y la calidad de las capacitaciones resultan clave para la retención del talento. Actualmente, el área de recursos humanos ha puesto en marcha diversas acciones enfocadas en reducir la rotación y mejorar la estabilidad laboral.

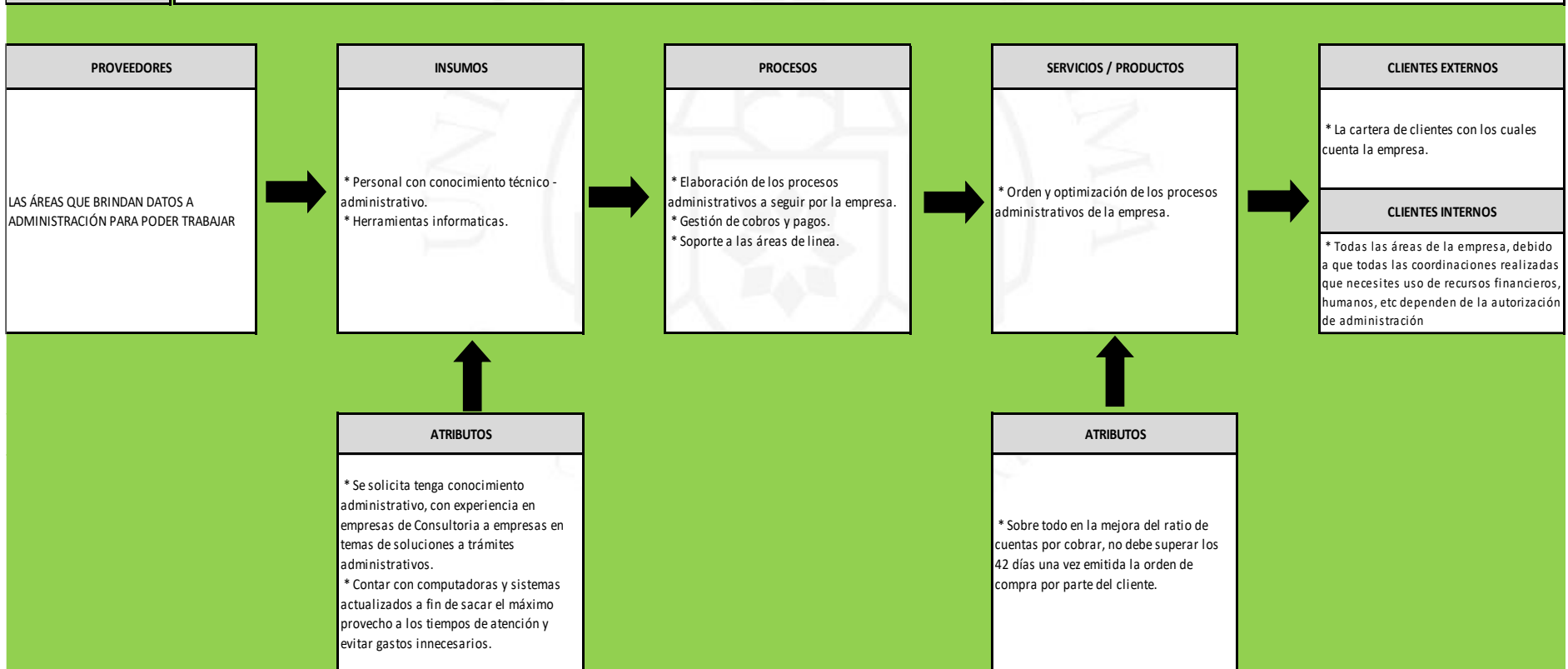
5.1.1 Descripción del proceso (Diagrama de Caracterización)

A continuación, se presentan los diagramas de caracterización de los principales problemas encontrados luego de realizado el diagnóstico interno:



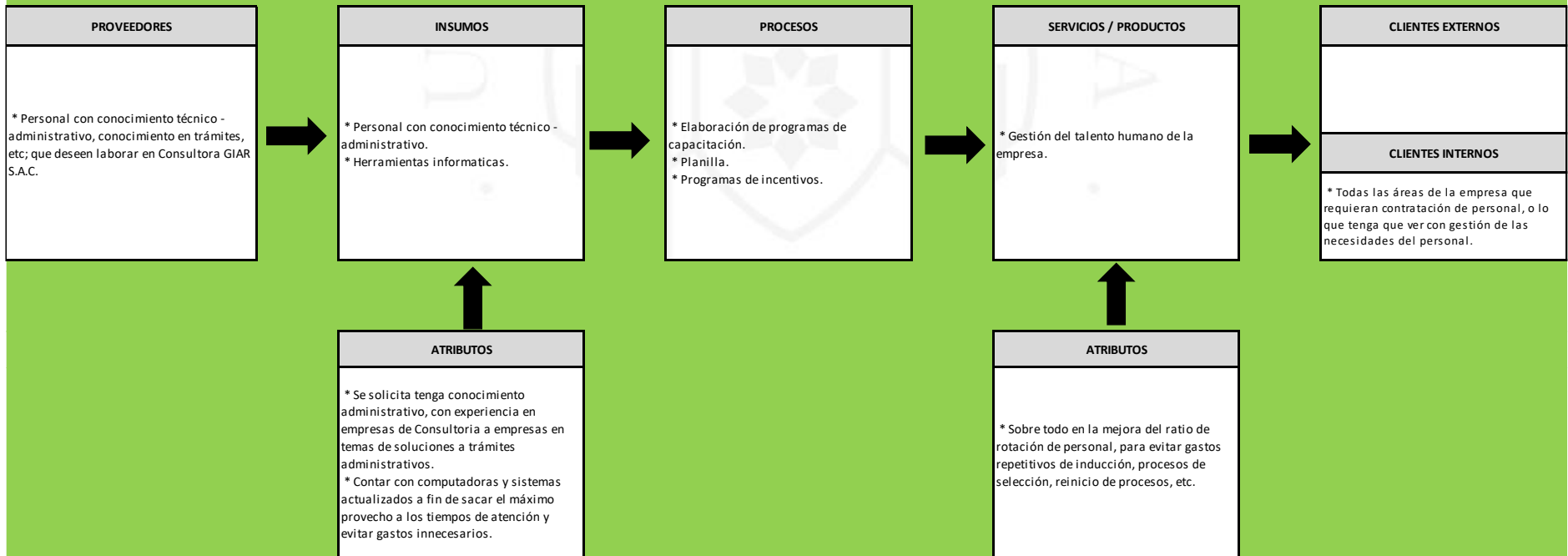
CARACTERIZACIÓN DE UN PROCESO (ADMINISTRACIÓN) – CONSULTORA GIAR S.A.C.

UNIDAD	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
INTEGRANTES	JEFATURA Y EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN
OBJETIVO FUNCIONAL	GESTIONAR DE MANERA OPORTUNA LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA A FIN DE CUBRIR LOS DIVERSOS REQUERIMIENTOS DE TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA



CARACTERIZACIÓN DE UN PROCESO (RECURSOS HUMANOS) – CONSULTORA GIAR S.A.C.

UNIDAD	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
INTEGRANTES	JEFATURA Y EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO FUNCIONAL	GESTIONAR EL INGRESO Y PERMANENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA, GARANTIZANDO EL CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN LABORAL VIGENTE Y GENERANDO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL



5.1.2 Identificación de las oportunidades de mejora (elaborar lista de problemas, lista de chequeo)

Teniendo en cuenta el diagnóstico interno realizado a Consultora GIAR sobre las oportunidades de mejora, se identificaron las siguientes oportunidades de mejora:

- Gestión fuera de plazo de las cuentas por cobrar.
- Alta rotación de personal.
- Sobrecostos por reprocesos.
- Mal clima laboral.
- Procesos no definidos dentro de la empresa.
- Mala comunicación interna.
- Falta de control de los recursos financieros utilizados en los trámites.
- Nula capacitación en procesos internos.
- Poco uso y relevancia de los formatos existentes.

Los 9 grandes problemas y/u oportunidades de mejora encontrados, pasaron a ser evaluados para priorizar los más relevantes y que sus mejoras tengan como objetivo optimizar sus procesos, finanzas o gestión del capital humano.

Validación de Problemas - Kaizen

1. Gestión fuera de plazo de las cuentas por cobrar.

Tabla 5.1

Problemas Kaizen 1

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
1. Gestión fuera de plazo de las cuentas por cobrar.	SI	NO
El problema puede ser cuantificado	X	
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.	X	
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).	X	
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.	X	

Se obtuvo 4 “Si”, por lo que se puede continuar con la metodología.

- Alta rotación de personal.

Tabla 5.2

Problemas Kaizen 2

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
2. Alta rotación de personal.	SI	NO
El problema puede ser cuantificado	X	
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.	X	
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).	X	
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.	X	

Se obtuvo 4 “Si”, por lo que se puede continuar con la metodología.

- Sobrecostos por reprocesos.

Tabla 5.3

Problemas Kaizen 3

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
3. Sobrecostos por reprocesos.	SI	NO
El problema puede ser cuantificado	X	
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.	X	
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).	X	
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.		X

No se obtuvo 4 “Si”, por lo que se debe realizar otras metodologías o estrategias para hacer frente a dicho problema.

- Mal clima laboral.

Tabla 5.4*Problemas Kaizen 4*

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
	SI	NO
4. <i>Mal clima laboral.</i>		
El problema puede ser cuantificado		X
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.		X
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).		X
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.		X

No se obtuvo 4 “Si”, por lo que se debe realizar otras metodologías o estrategias para hacer frente a dicho problema.

5. Procesos no definidos dentro de la empresa.

Tabla 5.5*Problemas Kaizen 5*

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
	SI	NO
5. <i>Procesos no definidos dentro de la empresa.</i>		
El problema puede ser cuantificado	X	
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.	X	
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).		X
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.	X	

No se obtuvo 4 “Si”, por lo que se debe realizar otras metodologías o estrategias para hacer frente a dicho problema.

6. Mala comunicación interna.

Tabla 5.6*Problemas Kaizen 6*

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
	SI	NO
6. <i>Mala comunicación interna.</i>		
El problema puede ser cuantificado		X
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.		X
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).	X	
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.	X	

No se obtuvo 4 “Si”, por lo que se debe realizar otras metodologías o estrategias para hacer frente a dicho problema.

7. Falta de control de los recursos financieros utilizados en los trámites.

Tabla 5.7

Problemas Kaizen 7

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
	SI	NO
7. Falta de control de los recursos financieros utilizados en los trámites.		
El problema puede ser cuantificado	X	
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.		X
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).	X	
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.	X	

No se obtuvo 4 “Si”, por lo que se debe realizar otras metodologías o estrategias para hacer frente a dicho problema.

8. Nula capacitación en procesos internos.

Tabla 5.8

Problemas Kaizen 8

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
	SI	NO
8. Nula capacitación en procesos internos.		
El problema puede ser cuantificado	X	
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.		X
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).	X	
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.	X	

No se obtuvo 4 “Si”, por lo que se debe realizar otras metodologías o estrategias para hacer frente a dicho problema.

9. Poco uso y relevancia de los formatos existentes.

Tabla 5.9

Problemas Kaizen 9

CHEQUEO DEL PROBLEMA		
	SI	NO
9. Poco uso y relevancia de los formatos existentes.		
El problema puede ser cuantificado	X	
El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.	X	
La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).		X
La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.	X	

No se obtuvo 4 “Si”, por lo que se debe realizar otras metodologías o estrategias para hacer frente a dicho problema.

5.1.3 Selección del problema principal

Tabla 5.10

Selección del problema principal

PROBLEMAS U OPORTUNIDADES DE MEJORA	Administración	Gestión y Legal	Arquitectura	Gerencia	PUNTAJE TOTAL
• Gestión fuera de plazo de las cuentas por cobrar.	38				38
• Alta rotación de personal.		9	2		11
• Sobrecostos por reprocesos.		4	3		7
• Mal clima laboral.	1	3	1	1	6

MATRIZ PARA SELECCIONAR EL/LOS PROBLEMAS PRINCIPALES

Tabla 5.11

Matriz para seleccionar los problemas principales

PROBLEMAS U OPORTUNIDADES DE MEJORA	PUNTAJE	Impacto en la satisfacción de clientes PESO: 35%	Desperdicio en costos PESO: 25%	Complejidad de solución PESO: 20%	Alineamiento con objetivos de la dirección PESO: 20%	PUNTAJE TOTAL
• Gestión fuera de plazo de las cuentas por cobrar.	70	24.5	17.5	14	14	70
• Alta rotación de personal.	30	10.5	7.5	6	6	30
• Sobrecostos por reprocesos.	0	0	0	0	0	0
• Mal clima laboral.	0	0	0	0	0	0

Definición del problema

Una vez realizada la matriz para seleccionar los problemas principales, se concluye lo siguiente:

- La gestión fuera de plazo de las cuentas por cobrar significa un 70% dentro de los principales problemas con los que cuenta la empresa, ello debido a la falta de seguimiento a la generación de las ordenes de servicio por parte de los clientes, para la posterior facturación.
- La alta rotación de personal, sobre todo los gestores, que son quienes realizan los trámites, tienen una alta rotación debido a la falta de procesos claros a la hora de realizar gestiones para generar un clima laboral adecuado, a la vez, no se generan incentivos tanto económicos como profesionales.

5.2 Establecer objetivos claros y alcanzables

Una vez seleccionados los principales problemas a trabajar, se establecieron objetivos claros y alcanzables para la mejora progresiva enfocados en procesos claves, con el fin de mejorar en el ámbito financiero y del manejo de los recursos humanos.

RATIO CUENTAS POR COBRAR

En el año 2022, el plazo promedio para el cobro de servicios a los clientes principales era de 65 días calendario. Esta dilatación se debía principalmente a la ausencia de un área dedicada exclusivamente al seguimiento y las gestiones necesarias para obtener la orden de servicio por parte del cliente en tiempos óptimos. Esto provocaba demoras en la facturación, afectando la disponibilidad de fondos dentro de los plazos requeridos.

Para corregir esta situación, se implementaron ciertos parámetros estandarizados de seguimiento:

- A partir del día 15 de cada mes, se iniciará un monitoreo constante con el objetivo de asegurar que el cliente emita la orden de servicio a favor de Consultora GIAR.
- Entre el día 1 y el 5 del mes siguiente, se procederá con la facturación al cliente.
- El área de cobranzas registrará cada factura en el sistema, estableciendo así fechas de cobro proyectadas. Esto permitirá a Consultora GIAR consolidar estos ingresos en su flujo de caja y optimizar la planificación de gastos con mayor precisión.

ROTACIÓN DE PERSONAL

El equipo que gestiona las relaciones con entidades del estado es un activo estratégico para Consultora GIAR, ya que actúa en representación de la empresa y maneja información confidencial tanto de la compañía como de sus clientes. Para reducir la rotación en este personal clave, se han establecido las siguientes estrategias:

1. **Optimización del Proceso de Selección:** Adoptar un proceso de selección más exhaustivo, en el que se valoren no solo las competencias técnicas, sino también la alineación cultural y los valores personales de los candidatos en relación con los de la empresa.

2. **Capacitación y Desarrollo Continuo:** Proveer oportunidades constantes de capacitación y desarrollo profesional, lo cual no solo enriquece las habilidades del equipo, sino que además fomenta un mayor compromiso y satisfacción laboral.
3. **Revisión de Políticas de Compensación:** Ajustar las políticas salariales para garantizar su competitividad en el mercado, considerando además beneficios adicionales como horarios flexibles, opciones de trabajo remoto y programas de bienestar.
4. **Promoción de un Entorno Laboral Positivo:** Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y cooperativo, donde los empleados se sientan valorados y escuchados. Actividades de team building y un sistema de reconocimiento pueden reforzar este sentido de pertenencia.
5. **Retroalimentación Constante:** Implementar un sistema de feedback continuo, que permita a los empleados expresar sus inquietudes y sugerencias. Esta dinámica ayuda a detectar problemas tempranamente, previniendo la rotación.
6. **Evaluaciones del Clima Laboral:** Realizar encuestas de clima organizacional y evaluaciones de 360° periódicas para medir la satisfacción del equipo. Los resultados permitirán implementar mejoras orientadas a fortalecer la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Aplicar de manera coherente estas estrategias puede resultar en una disminución significativa en la rotación del personal, promoviendo un ambiente laboral más estable y satisfactorio.

5.2.1 Comprensión del problema

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

Uno de los mayores retos que enfrenta Consultora GIAR es el manejo de su liquidez mensual, que aunque suficiente para sostener sus operaciones actuales, plantea riesgos a medida que la empresa considera nuevas alianzas y clientes con condiciones de pago a crédito. A largo plazo, sin un refuerzo en la gestión de liquidez, este modelo

se vuelve insostenible, y la compañía podría experimentar una presión significativa en su flujo de caja. En varias ocasiones, los saldos de cuentas por cobrar han superado los 50 mil soles, lo cual limita su capacidad de financiar operaciones esenciales y frena oportunidades de expansión.

La ausencia de un sistema eficaz para administrar esta problemática financiera puede deteriorar la relación con los clientes, ya que problemas internos de liquidez pueden llevar a retrasos en la prestación de servicios y comprometer la disponibilidad de recursos para necesidades inmediatas. Esto no solo representa un riesgo financiero, sino también un desafío a la confianza y la credibilidad que la empresa ha cultivado. Es fundamental ver este asunto de manera más humana: cada pago pendiente implica compromisos con personas y objetivos que esperan ser honrados. Tanto el equipo de trabajo como los clientes sienten el impacto de una liquidez deficiente, ya sea en la limitación de recursos para operaciones o en la suspensión de proyectos importantes.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

El segundo desafío que enfrenta Consultora GIAR es la alta rotación de personal, una situación que evidencia dificultades para retener talento crítico en un sector que frecuentemente no proporciona estabilidad suficiente, desarrollo profesional o un entorno laboral positivo. La rotación no solo implica altos costos en la contratación y capacitación de nuevos colaboradores, sino que también compromete la continuidad y la calidad en el servicio que se brinda a los clientes.

La carencia de una estrategia robusta de retención de talento contribuye a que los empleados no sientan una conexión duradera con la empresa. Esta situación se agudiza cuando se presentan retrasos en los pagos, se torna hostil el ambiente de trabajo, o no existen expectativas claras sobre el desarrollo profesional. La rotación constante significa pérdida de conocimientos y experiencia clave, reduce la motivación en los equipos y afecta la productividad general.

Este problema debe ser comprendido en su verdadera dimensión: las personas son el recurso más valioso en una organización. Sin una adecuada gestión de la rotación, se afecta el tejido organizacional, generando un ambiente de incertidumbre y

disminuyendo el sentido de pertenencia. La implementación de políticas de retención, el fortalecimiento de una cultura organizacional positiva y la creación de condiciones laborales equitativas son fundamentales para abordar esta problemática y fomentar un entorno de trabajo estable y productivo.

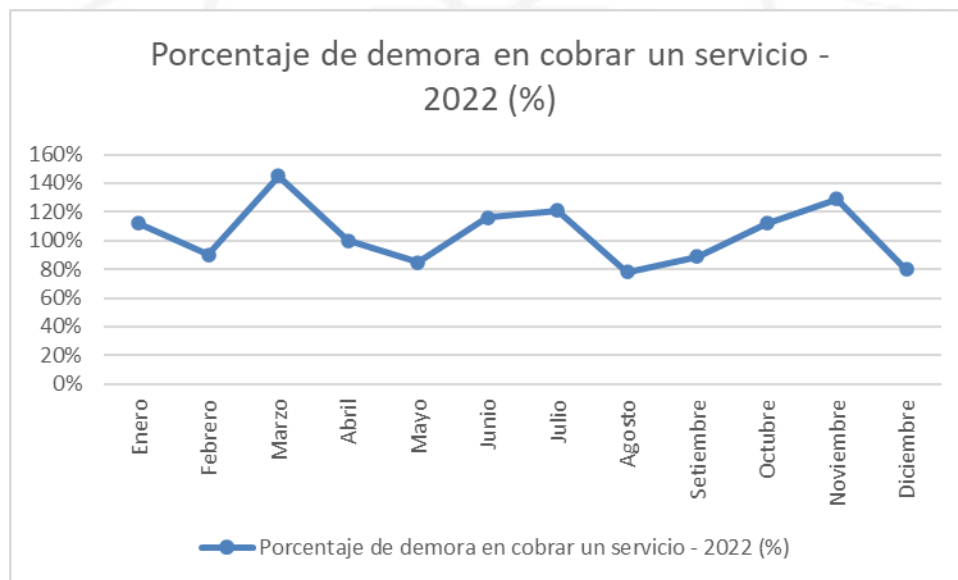
5.2.2 Definición de variables (asociadas al problema) y colección de datos (de variables)

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

a) Falta de seguimiento en las cuentas por cobrar:

Figura.5.1.

Porcentaje de demora en cobrar un servicio



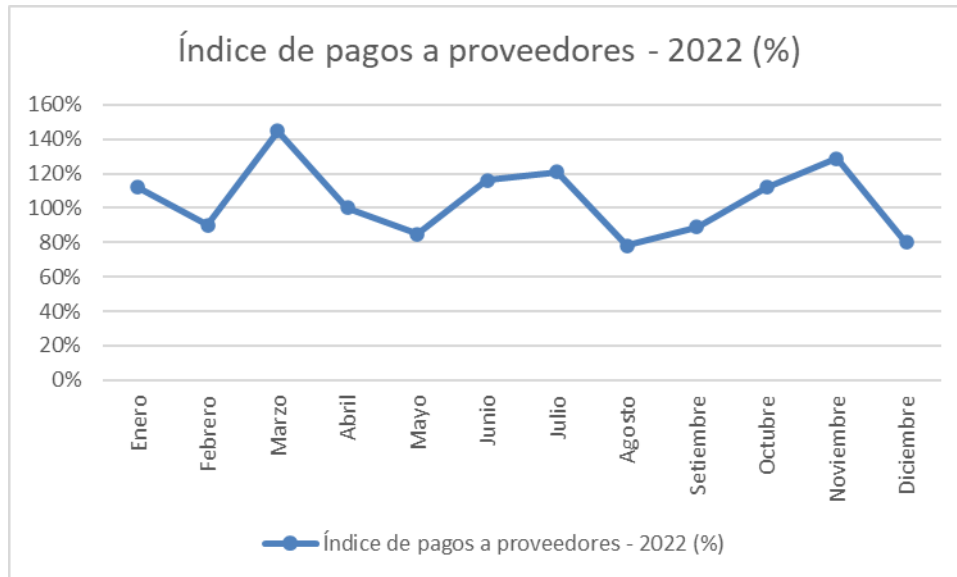
Elaboración propia

El porcentaje de demora en cobrar un servicio correspondiente al 2022 refleja una mala gestión puesto que el tiempo promedio en cobrar a los clientes sobrepasa el 80% en promedio de todos los servicios brindados por cada mes.

b) **Días de pagos a proveedores:**

Figura.5.2.

Índice de pagos a proveedores



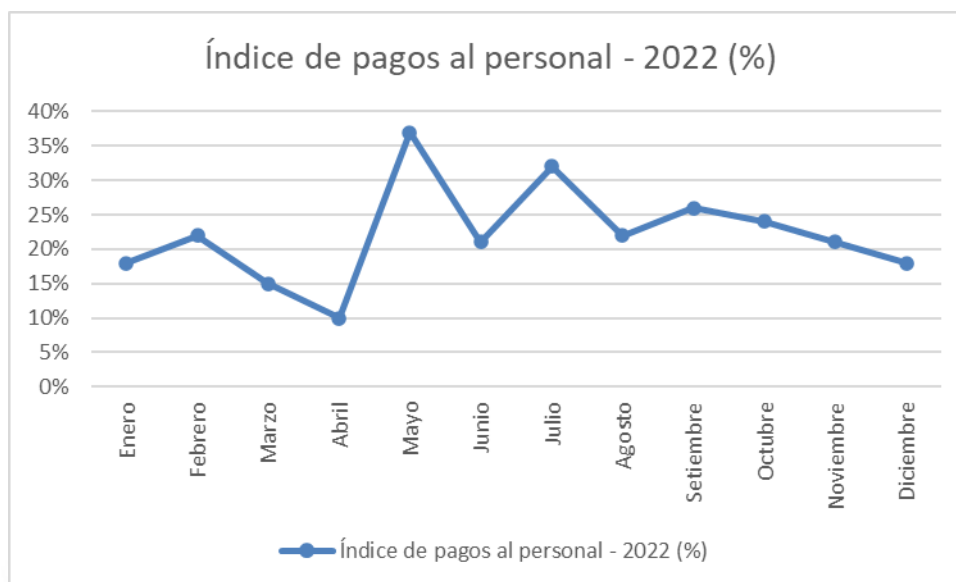
Elaboración propia

La variabilidad observada en el índice de pagos refleja que, si bien la empresa presenta una capacidad general de cumplimiento, existen periodos de menor liquidez que podrían poner en riesgo las relaciones con proveedores estratégicos o generar costos adicionales por retrasos. Además, el desempeño en meses críticos puede ser una señal de la necesidad de una planificación financiera más robusta.

c) **Días de pagos al personal:**

Figura.5.3.

Índice de pagos al personal



Elaboración propia

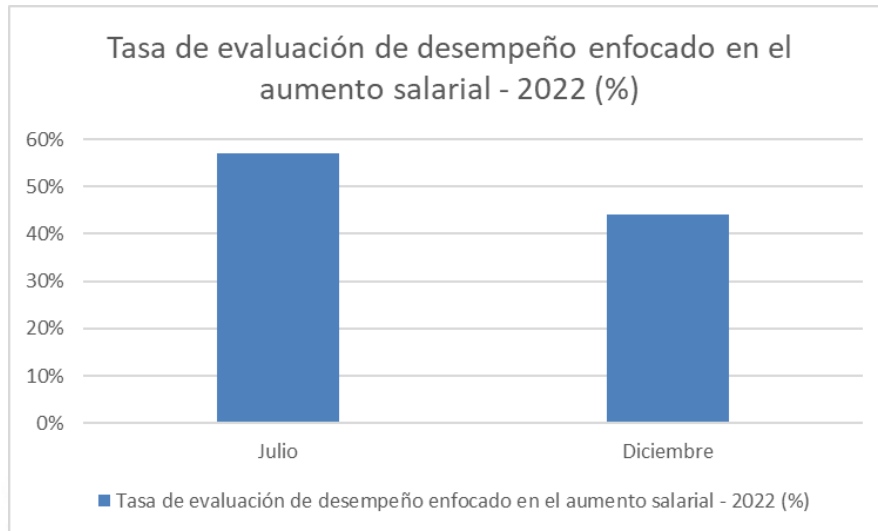
El análisis del **Índice de Pagos al Personal** en el año 2022 evidencia una problemática recurrente relacionada con la **falta de planificación y control en los procesos de asignación de recursos**, lo que afecta directamente la **liquidez de la empresa**. Según los datos analizados, el porcentaje destinado al pago de planilla en varios meses supera el **25%**, umbral considerado adecuado por el directorio para garantizar una estructura financiera equilibrada.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

a) Tasa de evaluación de desempeño enfocado en el aumento salarial:

Figura.5.4.

Tasa de evaluación de desempeño enfocado en el aumento salarial



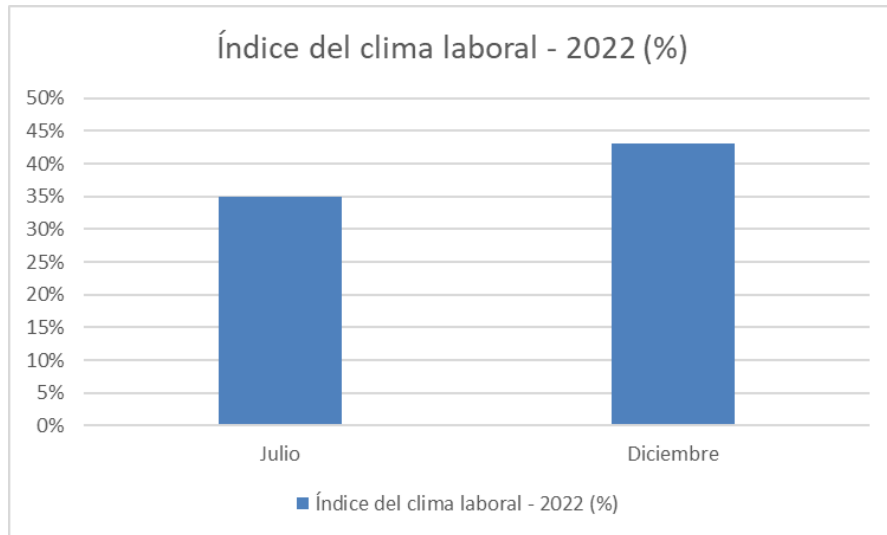
Elaboración propia

El análisis de la **tasa de evaluación de desempeño enfocada en el aumento salarial** durante el 2022 refleja una gestión irregular en la implementación de esta política clave. Los datos muestran que en **julio** se alcanzó un **57%**, mientras que en **diciembre** esta cifra disminuyó al **44%**, lo cual evidencia una falta de consistencia en la planificación y ejecución de las evaluaciones, y sugiere un impacto directo en los problemas de liquidez que enfrenta la organización.

b) **Índice del clima laboral:**

Figura.5.5.

Índice del clima laboral



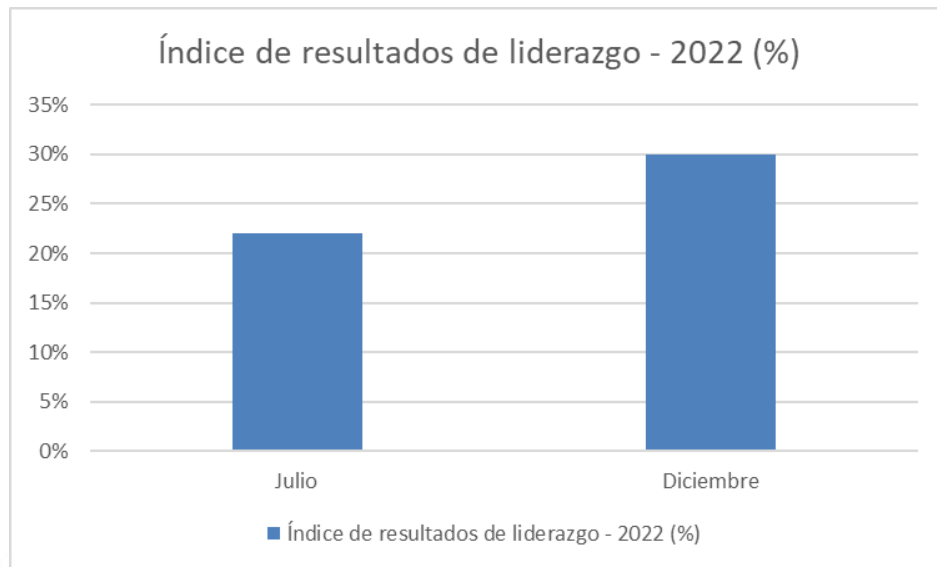
Elaboración propia

El análisis de la **tasa de evaluación de desempeño enfocada en el aumento salarial** durante el 2022 refleja una gestión irregular en la implementación de esta política clave. Los datos muestran que en **julio** se alcanzó un **57%**, mientras que en **diciembre** esta cifra disminuyó al **44%**, lo cual evidencia una falta de consistencia en la planificación y ejecución de las evaluaciones, y sugiere un impacto directo en los problemas de liquidez que enfrenta la organización.

c) **Índice de resultados de liderazgo:**

Figura.5.6.

Índice de resultados de liderazgo



Elaboración propia

El **índice de resultados de liderazgo** para el año 2022 muestra una leve mejora entre los meses evaluados, pasando de un **22% en julio** a un **30% en diciembre**. Este avance sugiere un esfuerzo por parte de la organización para fortalecer las competencias y prácticas de liderazgo, aunque el nivel sigue siendo bajo, lo que refleja la necesidad de mayores intervenciones en este aspecto.

5.2.3 Estratificación del problema

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez:

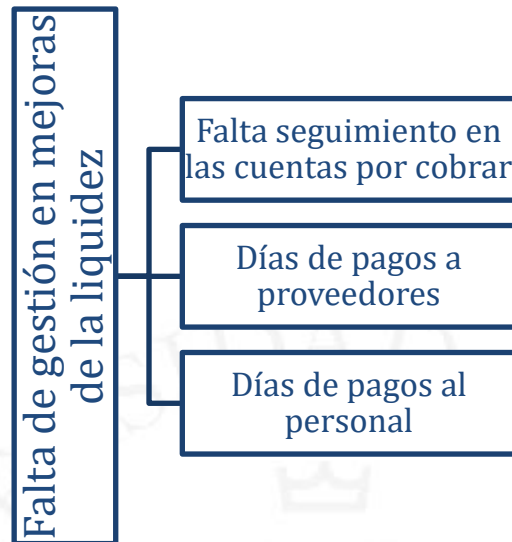
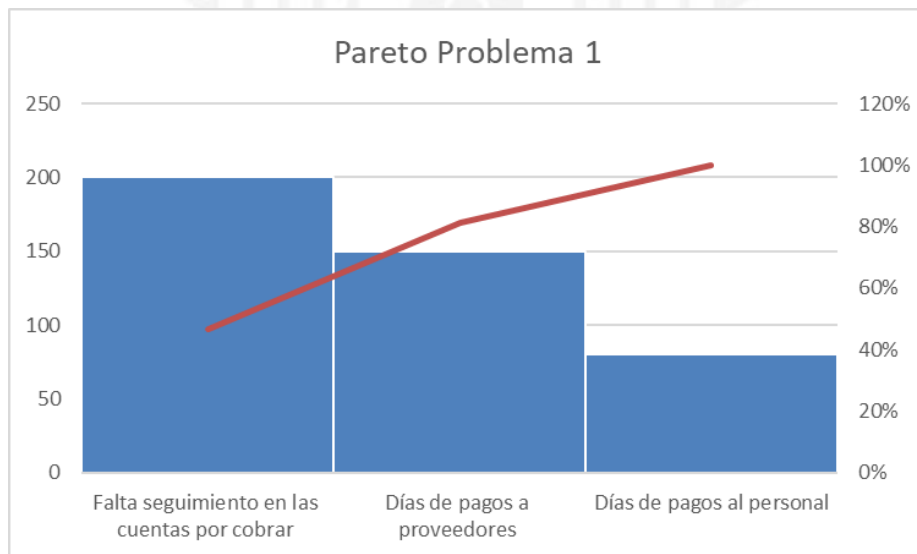


Figura.5.7.
Pareto de Estratificación del problema 1



Elaboración propia

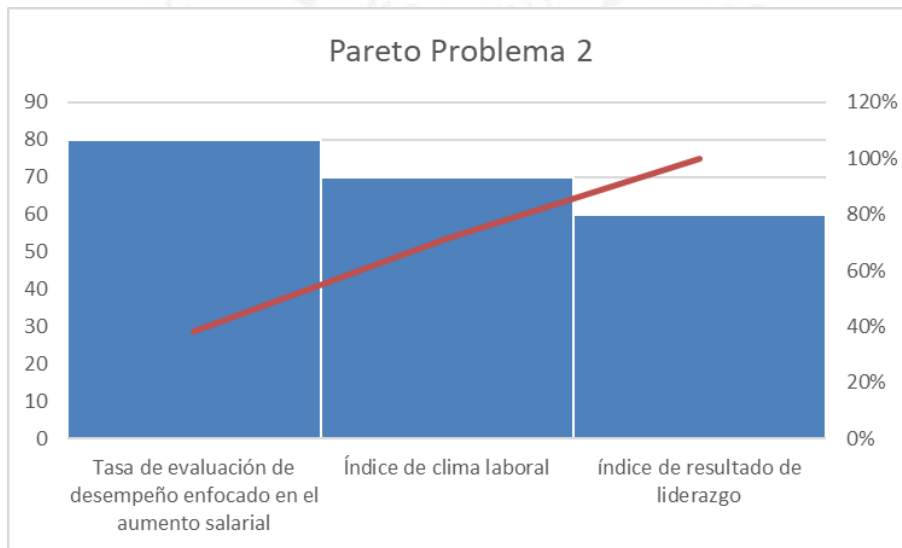
El análisis confirma que los problemas de liquidez están estrechamente relacionados con la falta de control en procesos clave como la gestión de cuentas por cobrar y la

planificación de pagos. La acumulación de estas deficiencias genera un círculo vicioso donde los ingresos no se recuperan a tiempo, y las obligaciones financieras se retrasan, deteriorando tanto las operaciones internas como las relaciones externas.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal:



Figura.5.8.
Pareto de Estratificación del problema 2



Elaboración propia

Estos factores reflejan un problema subyacente relacionado con la falta de planificación y procesos claros en la gestión del talento humano. La ausencia de una estructura sólida para evaluar y recompensar el desempeño, mejorar el clima laboral y desarrollar el liderazgo afecta la sostenibilidad de la organización, lo que se traduce en una alta rotación y problemas en la productividad.

5.2.4 Determinación de meta (técnicas sugeridas: tormenta de ideas)

En esta sección, se determinó que para abordar eficazmente ambos problemas era fundamental enfocarse en las variables más relevantes, segmentando cada desafío con base en los resultados del análisis de Pareto.

Para el primer problema, se identificó que realizar un monitoreo continuo de las cuentas por cobrar, junto con la reprogramación estratégica de las fechas de pago a proveedores, podría tener un impacto considerable en la mejora de la liquidez de la empresa.

Respecto al segundo problema, se concluyó que el enfoque debía centrarse en reducir la tasa de rotación del personal y mejorar el índice de clima laboral. Al atacar estos factores clave, la empresa estaría en una posición más sólida para reducir efectivamente la rotación, optimizar procesos y consolidar un equipo de trabajo estable, capaz de ejecutar las tareas con eficiencia y compromiso.

5.3 Seleccionar la metodología adecuada

Para ambos casos, se optó por emplear la técnica de lluvia de ideas como la metodología más adecuada. Esta herramienta se consideró la opción más rápida, eficiente y exhaustiva para identificar soluciones efectivas a los problemas señalados, permitiendo una exploración amplia de ideas y estrategias con alto potencial de impacto.

5.3.1 Elaboración de lista de causas del problema

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

Variables:

a) Falta de seguimiento en las cuentas por cobrar

- **Causa 1:** Ausencia de un sistema automatizado de seguimiento de cuentas por cobrar.
- **Causa 2:** Falta de asignación clara de responsabilidades para gestionar el cobro de clientes.
- **Causa 3:** Políticas de crédito no definidas o laxas que permiten plazos extendidos de pago.

b) Días de pagos a proveedores

- **Causa 1:** Falta de coordinación entre los departamentos de compras y finanzas para planificar pagos.
- **Causa 2:** Desbalance entre los ingresos y egresos, generando retrasos en los pagos.
- **Causa 3:** Procesos administrativos ineficientes, lo que retrasa la programación y aprobación de los pagos.

c) Días de pagos al personal

- **Causa 1:** Planificación presupuestaria deficiente que no toma en cuenta la disponibilidad de caja.
- **Causa 2:** Procesos internos burocráticos que dificultan el flujo de efectivo para cubrir la planilla a tiempo.
- **Causa 3:** Rotación y ausencia de personal en áreas clave como contabilidad, afectando los pagos oportunos.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

VARIABLES:

1. Tasa de evaluación de desempeño enfocado en el aumento salarial

- **Causa 1:** Falta de un sistema formal de evaluación de desempeño que vincule la mejora en el salario con resultados medibles.
- **Causa 2:** Inexistencia de un plan de incentivos económicos para empleados de alto rendimiento.
- **Causa 3:** La percepción de los empleados sobre la falta de reconocimiento, lo que provoca una disminución en la moral y la permanencia.

2. Índice del clima laboral

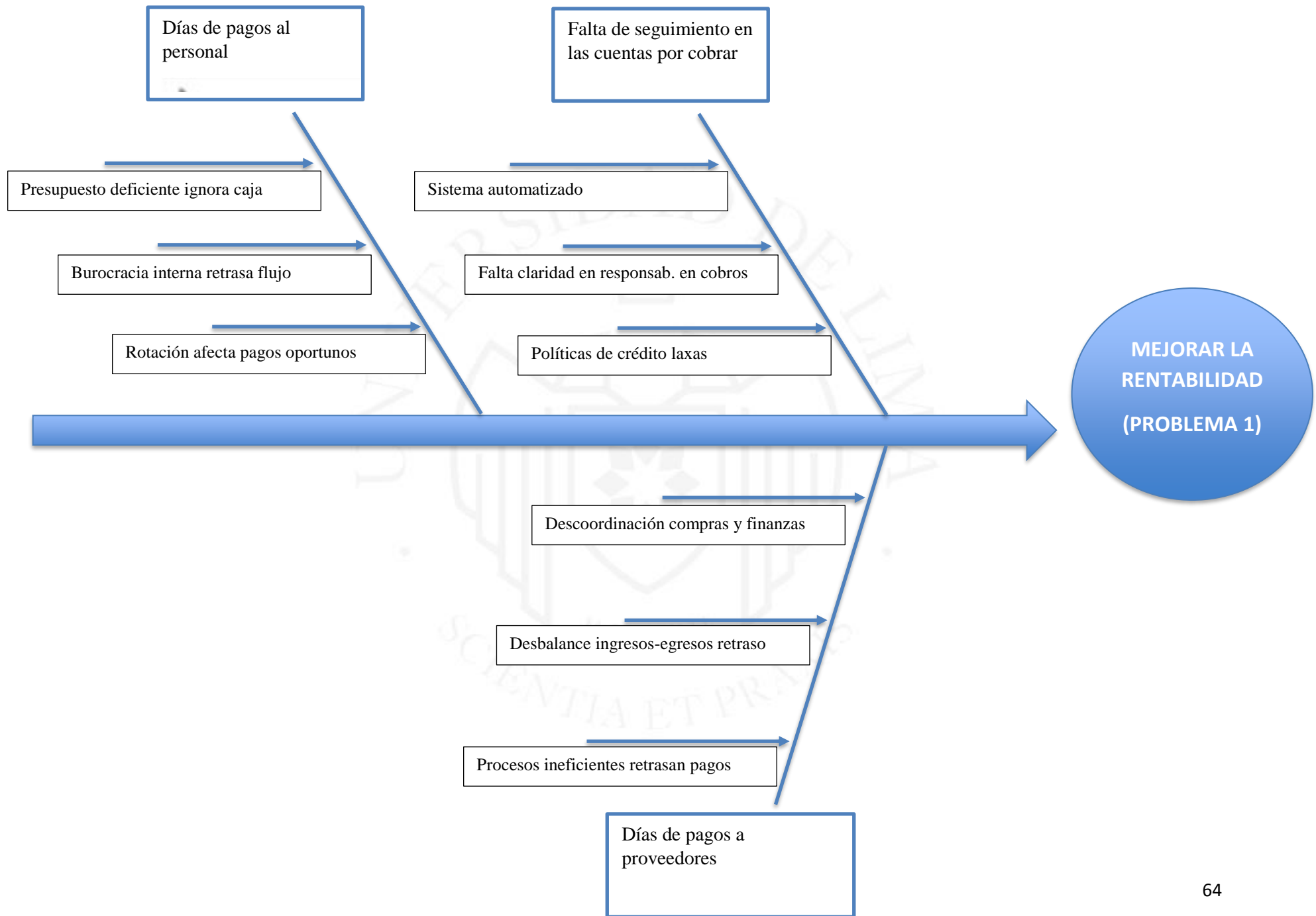
- **Causa 1:** Comunicación interna deficiente que genera malentendidos y tensiones entre los colaboradores.
- **Causa 2:** Ausencia de actividades o iniciativas de integración que fomenten el bienestar y la colaboración entre equipos.
- **Causa 3:** Sobrecarga laboral o falta de claridad en las funciones y responsabilidades, generando estrés y desmotivación.

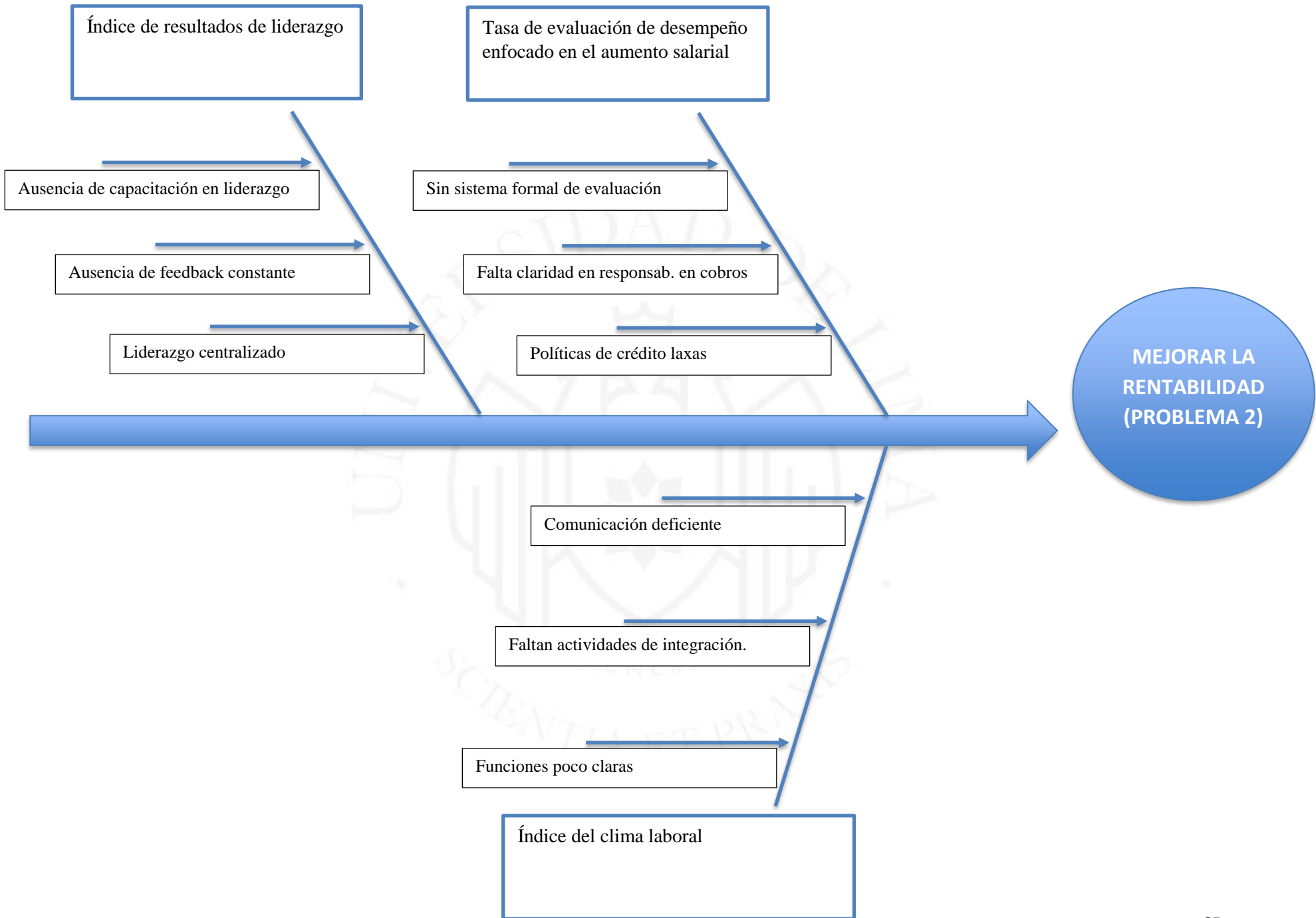
3. Índice de resultados de liderazgo

- **Causa 1:** Falta de programas de capacitación para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los jefes de área.
- **Causa 2:** Falta de feedback continuo entre empleados y supervisores, afectando la efectividad de la gestión del equipo.
- **Causa 3:** Estilo de liderazgo centralizado que no permite la participación y empoderamiento del personal.

5.3.2 Análisis causa – efecto







5.3.3 Análisis de criticidad de causas raíz

Tabla 5.12

Análisis de criticidad de causas raíz problema 1

PROBLEMA 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

CAUSA RAÍZ	FRECUENCIA	IMPACTO	EFECTO (F*I)
Programa de capacitación a los trabajadores	1	3	3
Falta de objetivos claros de la empresa	3	12	36
Mala dirección de los líderes del área	5	9	45
Formación de jefes de área	5	9	45
Falta de procesos claros	5	12	60

Elaboración propia

Tabla 5.13

Análisis de criticidad de causas raíz problema 2

PROBLEMA 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

CAUSA RAÍZ	FRECUENCIA	IMPACTO	EFECTO (F*I)
Programa de motivación a los trabajadores	3	3	9
Programa de reclutamiento y selección	5	12	60
Formación de coordinadores de área	5	12	60
Actualización del MOF	1	9	9
Falta de procesos claros	5	12	60

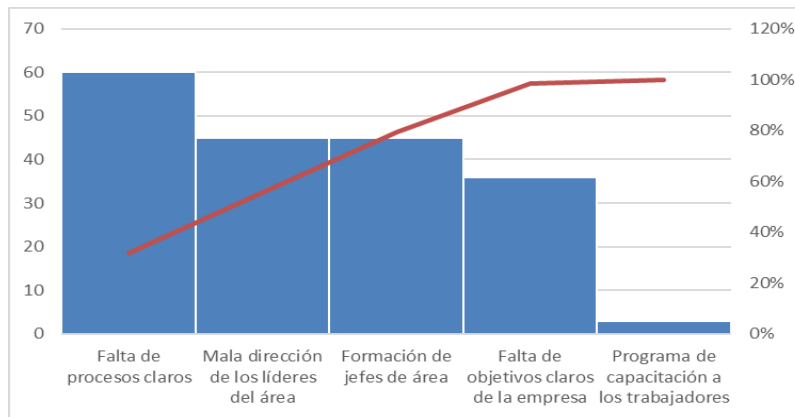
Elaboración propia

5.3.4 Determinar causas raíz principales y clasificar

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

Figura.5.9.

Pareto de las principales causas raíz del problema 1



Elaboración propia

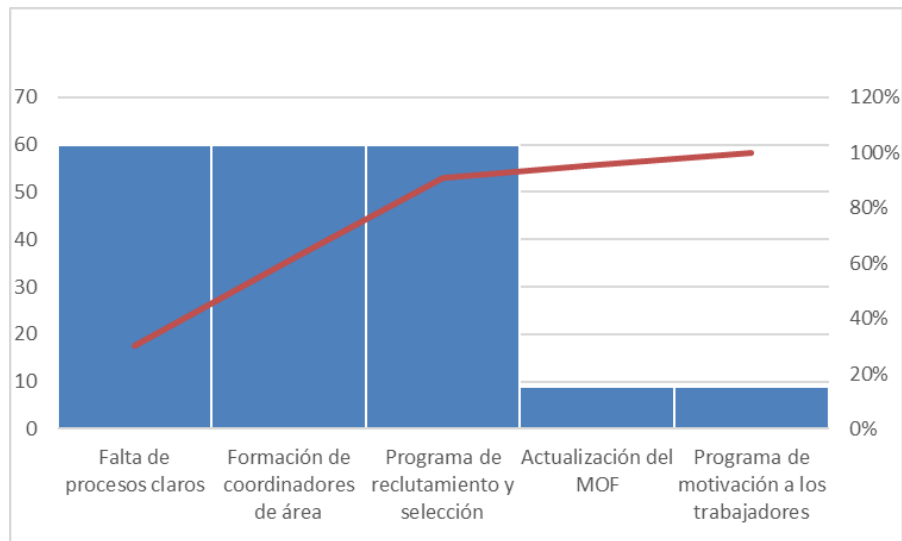
El análisis confirma que la principal causa raíz es la falta de procesos claros, lo que afecta directamente la eficiencia y la planificación. Sin embargo, esta problemática se ve agravada por la falta de liderazgo efectivo y la formación insuficiente de los jefes de área, que son esenciales para implementar y gestionar dichos procesos.

La combinación de estas deficiencias genera un entorno operativo poco estructurado, que a su vez impacta negativamente en áreas como la planificación de pagos, las evaluaciones de desempeño y la retención del talento.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

Figura.5.10.

Pareto de las principales causas raíz del problema 2



Elaboración propia

El análisis muestra que el problema principal radica en la falta de procesos claros, agravado por la insuficiente formación de los líderes y la debilidad en los programas de reclutamiento. Estas deficiencias están interrelacionadas, generando un impacto acumulativo en áreas clave como la planificación, el cumplimiento de objetivos y la gestión del personal. Además, las causas secundarias, aunque menos significativas, contribuyen a perpetuar el ciclo de baja productividad y desorganización.



CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

6.1 Implementación de los cambios

6.1.1 Propuesta de soluciones

Problema 1

- a. **Desarrollo de un manual para los nuevos procesos:** Este manual debe establecer de manera clara los procedimientos actualizados para gestionar tanto las cuentas por cobrar como los pagos a proveedores. Incluirá pasos detallados sobre los tiempos de seguimiento y las responsabilidades específicas de cada área, promoviendo una estandarización que ayude a minimizar riesgos y a fortalecer la liquidez.
- b. **Programa de formación y liderazgo:** Para incrementar la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar, se requiere capacitar al equipo financiero en técnicas avanzadas de manejo de cartera y habilidades de negociación con proveedores y clientes. El fortalecimiento de capacidades de liderazgo también facilitará una toma de decisiones más proactiva y orientada a resultados.
- c. **Diseño de un programa anual de objetivos:** Se deben establecer objetivos financieros concretos, tales como la reducción de la morosidad en las cuentas por cobrar y la optimización del ciclo de pagos. Estas metas permitirán evaluar de manera precisa el impacto de las mejoras implementadas en la liquidez de la empresa.
- d. **Desarrollo de un plan anual de capacitación por áreas:** Instruir a cada área en la relevancia de la gestión de la liquidez y su incidencia en la operatividad global de la empresa contribuirá a construir una

cultura de responsabilidad financiera en todos los niveles de la organización.

Problema 2

- a. **Elaboración de un manual para los nuevos procesos:** Este manual contendrá pautas para un proceso de reclutamiento y selección más exhaustivo y en sintonía con las necesidades estratégicas de la empresa. También definirá lineamientos para la retención de talento, fomentando una cultura organizacional orientada a la estabilidad.
- b. **Programa de formación en liderazgo y desarrollo personal:** Este programa estará dirigido a cultivar líderes que puedan crear y mantener un entorno laboral positivo y motivador, lo que, a su vez, contribuirá a mejorar el clima organizacional y a reducir la rotación de personal.
- c. **Creación de una política de reclutamiento y selección renovada:** Se implementará una política orientada a atraer y contratar talento alineado con la cultura de la empresa y comprometido a largo plazo, lo cual permitirá reducir los índices de rotación y fortalecer los equipos de trabajo.
- d. **Diseño de un programa de incentivos:** Un programa de incentivos alineado con los logros y desempeño del personal ayudará a elevar la satisfacción laboral y a motivar a los empleados a cumplir y superar sus metas, promoviendo la retención del talento clave y disminuyendo la rotación.

6.1.2 Selección de la mejor propuesta

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

- a) **Elaboración de un manual para los nuevos procesos**
 - o **Efecto:** Facilita la estandarización del seguimiento de cuentas por cobrar y los pagos a proveedores, lo que contribuye a un mejor control de la liquidez.

- **Factibilidad:** Es viable técnicamente y no requiere de recursos especializados.
- **Economía:** Su costo es bajo, ya que puede desarrollarse internamente con el apoyo del equipo de contabilidad y finanzas.
- **Horizonte:** Resultados esperados en el corto plazo, ya que la implementación de un manual permite estandarizar los procesos con rapidez.

b) **Programa de adiestramiento y liderazgo**

- **Efecto:** Incrementa la capacidad del equipo para gestionar la liquidez, fortaleciendo habilidades en el seguimiento de pagos y en técnicas de negociación.
- **Factibilidad:** Requiere expertos para las capacitaciones, pero es técnicamente factible.
- **Economía:** Requiere una inversión moderada, particularmente si se decide contar con facilitadores externos.
- **Horizonte:** Resultados esperados en el mediano plazo, a medida que el personal implemente los conocimientos adquiridos.

c) **Elaboración de un programa anual de objetivos**

- **Efecto:** Establece objetivos claros para el seguimiento de cuentas y pagos, alineando al equipo en una meta compartida para mejorar la liquidez.
- **Factibilidad:** Técnicamente factible y puede integrarse en el plan de gestión anual de la empresa.
- **Economía:** Costo bajo, pues puede desarrollarse con recursos internos de planificación.
- **Horizonte:** Impacto en el mediano plazo, con un efecto sostenido al formar parte de la estrategia anual.

d) **Elaboración de un plan anual de capacitaciones por área**

- **Efecto:** Asegura que cada área entienda su rol en la gestión de la liquidez, promoviendo una mejor coordinación y el cumplimiento de los plazos de pagos y cobros.
- **Factibilidad:** Viable, aunque depende de la disponibilidad de instructores y la adecuada planificación de las capacitaciones.
- **Economía:** Costos moderados, especialmente si se aprovechan recursos internos para impartir las capacitaciones.
- **Horizonte:** Impacto de mediano a largo plazo, conforme las capacitaciones sean desarrolladas y completadas.

Propuesta seleccionada para Problema 1: Se recomienda priorizar la elaboración de un manual para los nuevos procesos, dado que es la acción más rápida y económica, con un efecto inmediato en la estandarización de la gestión de la liquidez. Complementariamente, se podría implementar el programa de adiestramiento y liderazgo para consolidar las competencias del equipo, fortaleciendo así el manejo de la liquidez de manera integral.

Tabla 6.1*Matriz de selección problema 1***Matriz de Selección: Problema 1**

Soluciones	Factibilidad 30%	Beneficio / Costo 20%	Impacto 50%	Total
Elaboración de un manual de los nuevos procesos	90	100	250	440
Programa de adiestramiento y de liderazgo	150	60	50	260
Elaboración del programa anual de objetivos anuales	30	100	150	280
Elaboración del plan anual de capacitaciones por área	90	20	250	360

Elaboración propia

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal**a) Elaboración de un manual para los nuevos procesos**

- **Efecto:** Define directrices claras en los procesos de gestión de personal, lo cual contribuye a reducir la rotación al mejorar la organización interna y la claridad en los procedimientos.
- **Factibilidad:** Totalmente viable y puede elaborarse con el equipo de recursos humanos.
- **Economía:** Bajo costo, ya que puede desarrollarse internamente con los recursos de la empresa.
- **Horizonte:** Resultados a corto plazo, ya que la implementación de un manual permite una rápida mejora en los procesos de gestión de personal.

b) **Programa de adiestramiento y liderazgo**

- **Efecto:** Fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo en los mandos medios, lo que mejora el clima laboral y contribuye a la retención del talento.
- **Factibilidad:** Es técnicamente viable, aunque requiere la participación de especialistas en liderazgo.
- **Economía:** Coste moderado, especialmente si se contratan facilitadores externos.
- **Horizonte:** Mediano plazo, ya que el impacto en el liderazgo se notará conforme el personal aplique lo aprendido.

c) **Elaboración de la nueva política de reclutamiento y selección**

- **Efecto:** Optimiza el proceso de selección para contratar personas más alineadas con la cultura de la empresa, reduciendo así la rotación.
- **Factibilidad:** Factible, aunque requiere una revisión exhaustiva del proceso de reclutamiento actual.
- **Economía:** Costo moderado, ya que podría ser necesario un apoyo externo para una revisión profunda.
- **Horizonte:** Resultados a mediano plazo, pues los efectos en la rotación se verán después de varias contrataciones bajo la nueva política.

d) **Elaboración de un programa de incentivos**

- **Efecto:** Incrementa la motivación del personal y disminuye la rotación, incentivando tanto el rendimiento como la permanencia en la empresa.
- **Factibilidad:** Viable, aunque requiere definir métricas de rendimiento claras y establecer mecanismos de evaluación.

- **Economía:** Coste moderado a alto, dependiendo de la magnitud y tipo de incentivos.
- **Horizonte:** Mediano a largo plazo, ya que la disminución en la rotación se verá progresivamente.

Propuesta seleccionada para Problema 2: Se recomienda la elaboración de un manual para los nuevos procesos, ya que es la acción más rápida y económica con un impacto directo en la organización interna de recursos humanos. Complementariamente, la implementación de un programa de incentivos puede reforzar esta medida a mediano plazo, motivando al personal y promoviendo una mayor retención del talento.

Tabla 6.2
Matriz de selección problema 2

Matriz de Selección: Problema 2

Soluciones	Factibilidad 30%	Beneficio / Costo 20%	Impacto 50%	Total
Elaboración de un manual de los nuevos procesos	30	60	150	240
Programa de adiestramiento y de liderazgo	150	20	150	320
Elaboración de la nueva política de reclutamiento y selección	90	60	150	300
Elaboración del programa de incentivos	150	100	250	500

Elaboración propia

6.1.3 Definición de la lista de actividades y recursos

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

Tabla 6.3

Definición de lista de actividades del problema 1

Problema	Acción	Actividades Principales	Recursos Necesarios
Falta de gestión en mejoras de la liquidez	Manual de nuevos procesos	- Identificar procesos clave en liquidez.	- Personal de finanzas y contabilidad.
		- Documentar cuentas por cobrar, pagar y flujo de efectivo.	- Software de documentación.
		- Revisar y aprobar manual.	- 40 horas de trabajo.
		- Capacitar al personal.	- Sala de reuniones o plataforma virtual.
	Programa de adiestramiento y liderazgo	- Identificar competencias clave.	- Consultores o expertos en liderazgo y finanzas.
		- Seleccionar instructores.	- Presupuesto para capacitación.
		- Diseñar contenido.	- Herramientas de evaluación.
		- Programar y evaluar sesiones.	- Plataforma o espacio físico.
	Programa anual de objetivos	- Definir objetivos específicos.	- Personal de planificación y finanzas.
		- Asignar responsables.	- Herramientas de gestión de proyectos.
		- Establecer métricas.	- Tiempo para reuniones.
		- Comunicar objetivos.	- Presupuesto para incentivos.
		- Evaluar progreso trimestral.	
	Plan anual de capacitaciones por área	- Identificar necesidades por área.	- Personal de RRHH.
		- Diseñar plan con fechas.	- Presupuesto para capacitación.
		- Seleccionar instructores.	- Herramientas de monitoreo.
- Implementar y evaluar impacto.		- Espacios o plataformas en línea para capacitaciones.	

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

Tabla 6.4

Definición de lista de actividades del problema 2

Problema	Acción	Actividades Principales	Recursos Necesarios
Falta de gestión en la rotación del personal	Manual de nuevos procesos	- Revisar procesos actuales.	- Personal de RRHH.
		- Identificar mejoras y estandarizar procedimientos.	- Software de edición.
		- Redactar y validar manual.	- Tiempo del equipo.
		- Capacitar al personal en su implementación.	- Sala de reuniones o plataforma virtual.
	Programa de adiestramiento y liderazgo	- Diagnosticar habilidades de liderazgo.	- Consultores o facilitadores.
		- Diseñar e implementar entrenamientos.	- Presupuesto para capacitación.
		- Monitorear desempeño.	- Espacios físicos o virtuales.
		- Evaluar impacto en clima laboral y retención.	- Instrumentos de evaluación de desempeño.
	Política de reclutamiento y selección	- Analizar y detectar mejoras en reclutamiento.	- Equipo de RRHH.
		- Redactar nuevas políticas alineadas a objetivos.	- Consultoría externa, si es necesario.
		- Capacitar al equipo.	- Materiales de capacitación.
		- Evaluar impacto en reducción de rotación.	- Tiempo del equipo.
	Programa de incentivos	- Identificar tipos de incentivos.	- Equipo de RRHH.
		- Definir criterios de desempeño.	- Presupuesto para incentivos.
- Establecer presupuesto.		- Herramientas de evaluación.	
- Promover y monitorear impacto del programa.		- Sistema para monitoreo de efectividad.	

Resumen de recursos clave para ambos problemas:

- Personal de finanzas, RRHH y liderazgo.
- Presupuesto para consultoría, capacitación y programas de incentivos.
- Herramientas de documentación y monitoreo (software de gestión de procesos, KPI tracking, plataformas de capacitación).
- Espacios físicos o virtuales para capacitaciones y reuniones.
- Tiempo de dedicación de los equipos responsables en cada área.

6.1.4 Implementación de actividades

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

Tabla 6.5

Implementación de actividades del problema 1

Acción	Objetivo	Actividades Clave	Tiempo	Responsables	Indicadores de Éxito
Manual de Nuevos Procesos	Estandarizar procesos para optimizar el control del flujo de efectivo.	- Identificar procesos clave.	1 mes	Finanzas, gerencia y equipo de capacitación.	Manual implementado, 100% de participación en capacitación, reducción de errores.
		- Redactar y revisar manual.			
		- Capacitar al personal.			
Programa de Adiestramiento y Liderazgo	Mejorar competencias financieras y de liderazgo del equipo de finanzas.	- Identificar competencias.	2 meses	RRHH y consultores externos.	Mejora en toma de decisiones, retención del 85% de conocimientos, evaluaciones positivas.
		- Seleccionar instructores.			
		- Ejecutar capacitaciones.			
		- Evaluar resultados.			
Programa Anual de Objetivos	Establecer metas específicas para optimizar la gestión de liquidez.	- Definir objetivos.	1 mes	Gerencia de finanzas y líderes.	Cumplimiento del 90% de objetivos anuales, mejoras en KPIs financieros.
		- Asignar responsables.			
		- Establecer métricas.			
		- Realizar evaluaciones trimestrales.			
Plan Anual de Capacitaciones	Desarrollar habilidades financieras mediante un plan estructurado.	- Identificar necesidades.	1 mes (implementación anual)	RRHH y gerencia de finanzas.	Aumento del 80% en competencias, reducción de errores, retroalimentación positiva.
		- Diseñar e implementar plan.			
		- Evaluar impacto de capacitaciones.			

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

Tabla 6.6

Implementación de actividades del problema 2

Acción	Objetivo	Actividades Clave	Tiempo	Responsables	Indicadores de Éxito
Manual de Nuevos Procesos de RRHH	Estandarizar procesos de gestión y retención de personal.	- Analizar procesos actuales.	1 mes	RRHH y líderes.	Implementación del manual y reducción de errores en RRHH.
		- Redactar políticas.			
		- Capacitar al personal.			
		- Monitorear implementación.			
Programa de Adiestramiento y Liderazgo	Fortalecer habilidades de liderazgo para reducir rotación.	- Diagnóstico de necesidades.	2 meses	RRHH y consultores.	Reducción de rotación del 10% y mejoras en clima laboral.
		- Selección de capacitaciones.			
		- Monitoreo y evaluación del impacto.			
Nueva Política de Reclutamiento y Selección	Alinear selección de candidatos con la cultura organizacional.	- Revisar políticas actuales.	1 mes	Equipo de RRHH.	Mejora en retención de empleados y reducción en tiempo de cobertura de vacantes.
		- Definir criterios.			
		- Capacitar al equipo.			
		- Realizar seguimiento.			
Programa de Incentivos	Motivar y retener personal con incentivos adecuados.	- Definir incentivos.	2 meses	RRHH y finanzas.	Reducción del 15% en rotación, aumento en satisfacción y productividad laboral.
		- Comunicar beneficios.			
		- Evaluar efectividad.			

Recursos Clave para la Ejecución:

- **Personal Interno:** Finanzas, RRHH y liderazgo.
- **Presupuesto:** Consultoría, capacitación e incentivos.
- **Herramientas de Gestión:** Software de procesos, KPIs y plataformas de capacitación.
- **Espacios para Capacitación:** Virtuales o presenciales.
- **Dedicación de Equipos:** Tiempo para desarrollo y seguimiento de iniciativas.

6.1.5 Levantamiento de datos de variables asociadas al problema

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

Tabla 6.7

Levantamiento de datos de variables del problema 1

Tipo	Variable	Descripción	Método	Frecuencia
Variables de Efecto	Fluctuaciones en el flujo de efectivo	Cambios en saldo reflejan inestabilidad financiera.	Análisis de flujo de efectivo mensual/trimestral.	Mensual
	Retrasos en pagos a proveedores	Pagos fuera de plazo afectan relaciones comerciales.	Registro de cuentas por pagar y antigüedad de deuda.	Mensual
	Nivel de endeudamiento a corto plazo	Aumento en deudas indica dificultades de liquidez.	Análisis de balance general.	Trimestral
	Incremento en costos financieros	Gastos de intereses elevados debido a financiamiento adicional.	Análisis de cuentas de gastos financieros en estado de resultados.	Trimestral
Variables de Causa	Deficiencias en planificación de flujo	Falta de previsión en ingresos/egresos afecta la liquidez.	Revisión de planificación financiera.	Anual con revisiones trimestrales
	Falta de políticas de cobranza eficientes	Retrasos en cobro a clientes reducen ingresos a corto plazo.	Análisis de cuentas por cobrar y tiempos de cobro.	Mensual
	Inadecuada administración de cuentas por pagar	Ausencia de estrategias para términos de pago favorables.	Revisión de políticas de pago y contratos.	Trimestral
	Baja rotación de inventario	Altos niveles de inventario limitan liquidez.	Análisis de rotación y tiempos de almacenamiento.	Mensual

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

Tabla 6.8

Levantamiento de datos de variables del problema 2

Tipo	Variable	Descripción	Método	Frecuencia
VARIABLES DE EFECTO	Índice de rotación de personal	Porcentaje de empleados que dejan la empresa en un período específico.	Registro de salidas en relación al total de empleados.	Trimestral
	Costos de contratación y capacitación	Aumento en gastos de contratación y formación por alta rotación.	Análisis de gastos de RRHH.	Trimestral
	Impacto en la productividad	Disminución de productividad por falta de continuidad en personal.	Indicadores de productividad por área.	Trimestral
	Clima laboral	Satisfacción y compromiso afectados por alta rotación de colegas.	Encuestas de clima laboral.	Semestral
VARIABLES DE CAUSA	Inadecuada política de reclutamiento y selección	Proceso insuficiente para seleccionar candidatos alineados a la cultura.	Revisión de políticas de reclutamiento y selección.	Anual, con ajustes trimestrales
	Ausencia de un plan de desarrollo profesional	Falta de oportunidades de desarrollo impacta la retención.	Revisión de programas de capacitación y carrera.	Anual
	Falta de incentivos y recompensas	Ausencia de motivación impacta permanencia de empleados.	Análisis de programas de incentivos y desempeño.	Trimestral
	Deficiente liderazgo en supervisores	Supervisores sin habilidades de liderazgo afectan el ambiente laboral.	Feedback 360° y evaluación de liderazgo.	Semestral

6.2 Seguimiento y ajuste

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

- a) **Supervisión de cuentas por cobrar:** Para fomentar un control efectivo, se implementará un seguimiento mensual de las cuentas por cobrar, fundamentado en la elaboración de informes periódicos. Este proceso de monitoreo incluirá la evaluación de indicadores esenciales, tales como el tiempo promedio de cobro y el índice de morosidad. Asimismo, se hará una revisión exhaustiva del flujo de caja para asegurar un aumento continuo en la liquidez de la empresa.
- b) **Control de cumplimiento en el programa de pagos:** De manera semanal o quincenal, se verificará que los pagos a proveedores se realicen conforme al calendario establecido. En caso de que surjan desajustes, se analizarán las causas y, si es necesario, se ajustarán los

plazos o se renegociarán términos con los proveedores para evitar posibles contratiempos financieros.

- c) **Evaluación de los objetivos financieros anuales:** Al final de cada trimestre, se llevará a cabo una revisión de los progresos hacia las metas financieras fijadas en el programa anual. Si los objetivos se encuentran desviados de la proyección inicial, se procederá a realizar ajustes en las estrategias de cobro y en los procesos de pago, de manera que se garantice el cumplimiento de las metas a largo plazo.
- d) **Retroalimentación y ajuste en programas de capacitación:** Posterior a cada sesión de capacitación, se realizarán evaluaciones para determinar su efectividad. En caso de que los resultados no reflejen una mejora en el rendimiento del personal, se modificarán tanto los contenidos como los métodos de capacitación para asegurar que los empleados se encuentren preparados adecuadamente para afrontar sus responsabilidades.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

- a) **Monitoreo de la tasa de rotación:** Mensualmente, se analizará la tasa de rotación con el objetivo de medir si las estrategias de retención están logrando los resultados deseados. Este indicador será comparado con los promedios sectoriales para evaluar la efectividad y, en caso de ser necesario, se realizarán ajustes en las políticas de retención para mejorar el clima laboral y la estabilidad del equipo.
- b) **Análisis del clima organizacional:** Cada seis meses, se efectuarán encuestas para evaluar las condiciones del ambiente laboral, considerando los efectos de los programas de liderazgo y las modificaciones en el proceso de reclutamiento. La información recabada permitirá identificar áreas que aún requieran intervención y se tomarán medidas para optimizar el ambiente de trabajo.

- c) **Seguimiento en reclutamiento y selección:** Los procesos de selección serán evaluados periódicamente, asegurando que los candidatos seleccionados se alineen con los valores y cultura de la empresa. Si se identifican desajustes en la adaptación de los nuevos empleados, se realizarán modificaciones en los criterios de selección para optimizar la integración del personal.
- d) **Evaluación de programas de incentivos:** De manera trimestral, se revisará el programa de incentivos, analizando su impacto en la motivación y el desempeño del personal. Si los incentivos no generan los efectos deseados, se ajustarán para satisfacer las necesidades específicas del equipo, incentivando así la retención y el compromiso.

Ajustes y mejora continua

Para abordar ambos problemas de manera eficaz, es crucial establecer reuniones regulares con los responsables de cada área. Estas sesiones permitirán discutir los resultados obtenidos, identificar oportunidades de mejora y plantear nuevas estrategias si las actuales no logran el impacto esperado. Además, se implementará un sistema de retroalimentación abierto que permita a los empleados sugerir mejoras en los procesos. Esta dinámica reforzará una cultura de mejora continua, facilitando ajustes más ágiles y efectivos en la organización y en la implementación de los cambios necesarios.

6.2.1 Verificación de resultados de mejora

Proceso de Verificación de Resultados para cada Problema

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

- a) **Indicadores de Efecto (Resultados Directos)**

- **Fluctuaciones en el flujo de efectivo:** Se examinará si los niveles de flujo de efectivo han alcanzado un equilibrio que garantice una operación continua sin tener que recurrir a deudas frecuentes. Esto implica verificar que ingresos y egresos estén en sintonía.
 - **Retrasos en pagos a proveedores:** Se evaluará si la frecuencia de retrasos en los pagos ha disminuido, lo cual podría fortalecer la relación con los proveedores y reducir los costos asociados a recargos e intereses.
 - **Nivel de endeudamiento a corto plazo:** Se revisará si la empresa ha logrado reducir su dependencia del financiamiento a corto plazo, alcanzando así una estructura financiera más estable y un margen más amplio para la liquidez.
 - **Costos financieros:** Se analizará si se han conseguido reducir los costos financieros como resultado de una menor dependencia de la deuda y una administración optimizada del flujo de efectivo.
- b) **Indicadores de Causa (Factores que Contribuyen a la Solución)**
- **Eficiencia en la planificación del flujo de caja:** Se evaluará la efectividad del manual de procesos actualizado y las modificaciones en la planificación de flujo de caja, observando si han permitido una proyección más precisa de ingresos y egresos.
 - **Cumplimiento de políticas de cobranza:** Se revisará si las nuevas políticas de cobranza han logrado reducir el tiempo promedio en la recuperación de cuentas por cobrar.
 - **Mejora en la gestión de cuentas por pagar:** Se analizará si las estrategias implementadas para negociar términos de pago más favorables han reducido las presiones de liquidez inmediata.

- **Rotación de inventarios:** Se verificará si se ha logrado una rotación de inventarios más eficiente, liberando así efectivo y disminuyendo el capital inmovilizado.
- c) **Metodología de Verificación**
- **Auditorías trimestrales:** Se realizarán auditorías periódicas sobre los indicadores financieros clave para monitorear el avance de las mejoras.
 - **Comparación histórica de resultados:** Los resultados actuales serán comparados con los registros históricos previos a la implementación de las mejoras, identificando así cualquier avance significativo.
 - **Entrevistas con el equipo financiero:** Se entrevistará al equipo de finanzas para evaluar el impacto de los nuevos procesos y la facilidad de adopción de las políticas actualizadas.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

- a) **Indicadores de Efecto (Resultados Directos)**
- **Índice de rotación de personal:** Se analizará si el índice de rotación ha mostrado una tendencia descendente, lo cual indicaría una mayor retención de talento y una disminución en la fuga de empleados.
 - **Costos de contratación y capacitación:** Se revisará si los costos relacionados con la incorporación y formación de nuevo personal han disminuido, como reflejo de una rotación más controlada.
 - **Productividad:** Se evaluará si la productividad ha tenido un incremento gracias a una estabilidad mayor del equipo, facilitando

el desarrollo de habilidades y reduciendo los tiempos de adaptación.

- **Clima laboral:** Se comprobará si el ambiente laboral ha mostrado una mejora, lo cual serviría como un indicador indirecto de mayor satisfacción y compromiso por parte de los empleados.

b) **Indicadores de Causa (Factores que Contribuyen a la Solución)**

- **Eficacia del programa de reclutamiento y selección:** Se valorará si la nueva política de reclutamiento ha atraído a candidatos con un perfil adecuado para la cultura de la empresa, aumentando la probabilidad de permanencia.
- **Impacto del plan de desarrollo y crecimiento profesional:** Se evaluará si los programas de capacitación y desarrollo profesional han generado un efecto positivo en la satisfacción y retención del personal.
- **Implementación de incentivos:** Se observará si los incentivos han tenido un impacto significativo en la motivación y permanencia del personal.
- **Calidad de liderazgo en supervisores:** Se evaluará si los programas de formación en liderazgo han fortalecido las habilidades de los supervisores, promoviendo un ambiente de trabajo favorable.

c) **Metodología de Verificación**

- **Encuestas de clima laboral y feedback 360°:** Semestralmente, se llevarán a cabo encuestas para medir la satisfacción y compromiso del personal, así como el impacto de los cambios.
- **Análisis de indicadores de desempeño y productividad:** Trimestralmente, se analizarán los indicadores de rendimiento,

comparando los resultados previos y posteriores a la implementación de las mejoras.

- **Evaluación de programas de capacitación e incentivos:** Se revisarán los resultados de los programas de capacitación y de incentivos para verificar su efectividad en la retención y satisfacción de los empleados.

6.2.2 Comparación de resultados

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

a) Indicadores a Comparar

- **Flujo de Efectivo:** Se comparará el flujo de caja actual con registros históricos, evaluando si ha mejorado en términos de estabilidad entre ingresos y egresos.
- **Tiempo Promedio de Pago a Proveedores:** Se analizará si se han acortado los plazos de pago, lo cual indicaría una administración más eficiente de las cuentas por pagar.
- **Niveles de Endeudamiento:** Se medirán los niveles de deuda a corto plazo antes y después de implementar las acciones correctivas, evaluando una posible disminución de la dependencia en el financiamiento externo.
- **Costos Financieros:** Se compararán los costos financieros previos con los actuales, para verificar si la reducción en costos refleja una mejora en la gestión de liquidez.

b) Método de Comparación

- **Línea Base de Datos:** Se usará una base de datos financieros previos (últimos 12 meses) y se comparará con los datos recientes (últimos 3-6 meses) tras las mejoras.

- **Gráficos de Tendencia y Análisis Estadístico:** Se generarán gráficos de tendencia y se aplicarán análisis estadísticos, como la comparación de medias, para identificar cambios estadísticamente significativos.
 - **Análisis Cualitativo del Impacto:** Se realizará un análisis cualitativo con el equipo financiero para interpretar el impacto de las acciones y entender su percepción sobre la adopción de nuevas políticas.
- c) **Interpretación de los Resultados**
- **Estabilidad del Flujo de Efectivo y Reducción de Costos:** Una mayor estabilidad en el flujo de efectivo y una disminución de costos financieros evidenciarían una mejora en la gestión de liquidez.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

- a) **Indicadores a Comparar**
- **Índice de Rotación de Personal:** Se contrastará la tasa de rotación anterior y posterior a las medidas implementadas, verificando una reducción en la salida de empleados.
 - **Costos de Contratación y Capacitación:** Se observará si el gasto en contratación y formación ha disminuido como resultado de una mejor retención del personal.
 - **Productividad:** Se compararán los índices de productividad del equipo antes y después de las mejoras, buscando un incremento en la eficiencia y rendimiento.

- **Satisfacción y Clima Laboral:** Se evaluarán los resultados de encuestas sobre el clima laboral y la satisfacción, observando si existe un incremento en la satisfacción del equipo.

b) **Método de Comparación**

- **Línea Base de Rotación y Clima Laboral:** Se tomará una línea base de datos previos y se comparará con los resultados recientes, evaluando cambios en la satisfacción y retención de empleados.
- **Análisis de Costos Asociados a la Rotación:** Se realizará un análisis comparativo de los costos asociados a la rotación para medir el impacto financiero de una mayor retención de personal.
- **Evaluación Cualitativa:** A través de entrevistas con supervisores y empleados, se examinará la percepción de los cambios implementados en el clima laboral y la satisfacción.

c) **Interpretación de los Resultados**

- **Reducción en la Rotación y Costos de Contratación:** Una disminución en la rotación y en los costos de contratación reflejarían un avance en la retención de talento.
- **Mejora en el Clima Laboral y Productividad:** Mejores indicadores de clima laboral y un aumento en la productividad reflejarían una adaptación positiva a las políticas de liderazgo y retención.
- **Evaluación de Áreas Sin Mejoras Significativas:** Cualquier área que no evidencie mejoras significativas será evaluada para identificar posibles causas y ajustar las acciones.

Conclusión de la Comparación de Resultados

Tras la comparación de resultados, se presentará un informe con los hallazgos clave:

- a) **Resumen de Resultados:** Un cuadro comparativo destacará los indicadores principales de cada problema antes y después de las mejoras, resaltando avances y áreas que requieren atención.
- b) **Grado de Cumplimiento de los Objetivos:** Se evaluará el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos para la liquidez y la rotación de personal, describiendo el impacto financiero y operativo de las mejoras implementadas.
- c) **Análisis de Desviaciones:** Se identificarán discrepancias respecto a los resultados esperados y se propondrán recomendaciones para reforzar o ajustar las acciones según sea necesario.
- d) **Plan de Sostenibilidad de los Resultados:** Se propondrán mecanismos para asegurar la continuidad de los resultados alcanzados, incluyendo revisiones periódicas, capacitaciones y monitoreo constante de los indicadores clave.

6.3 Mantener las mejoras

Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

- a) **Monitoreo Continuo del Flujo de Caja**
 - o **Seguimiento Mensual:** Establecer un sistema de monitoreo mensual del flujo de caja, permitiendo una comparación constante entre ingresos, egresos y los objetivos de liquidez establecidos.
 - o **Alertas Tempranas:** Implementar un sistema de alertas tempranas para detectar cualquier desviación en el flujo de efectivo y permitir la adopción rápida de medidas correctivas.

- b) **Revisión Periódica de los Procesos Financieros**
- **Auditorías Trimestrales:** Programar auditorías de los procesos financieros cada trimestre para asegurar la correcta aplicación de los controles de costos y gestión de pagos.
 - **Actualización Semestral de Procesos:** Revisar y actualizar el manual de procesos cada seis meses, incorporando cambios que optimicen la eficiencia en la gestión de la liquidez.
- c) **Capacitación Continua del Personal Financiero**
- **Programa de Capacitación Continua:** Diseñar un programa de formación continua para el equipo financiero, enfocándose en gestión de liquidez, análisis financiero y proyecciones de flujo de caja.
 - **Actualización de Habilidades:** Incentivar la participación del personal en cursos y talleres de actualización para mejorar su habilidad en la administración de recursos.
- d) **Revisión y Ajuste de Objetivos Financieros**
- **Evaluación Anual de Objetivos:** Realizar una revisión anual de los objetivos financieros para confirmar que estén alineados con la situación actual de la empresa y los cambios en el mercado.
 - **Adaptación de Metas:** Ajustar los objetivos de liquidez según el crecimiento o contracción de la empresa, asegurando que los niveles de liquidez se mantengan en el rango óptimo.
- e) **Establecimiento de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)**
- **Definición de Indicadores de Liquidez:** Definir indicadores específicos como el índice de disponibilidad y el ciclo de conversión de efectivo para monitorear el impacto de las mejoras implementadas.

- **Monitoreo Mensual de KPI:** Revisar estos KPI cada mes y compartir los resultados con el equipo, fomentando una cultura de transparencia y responsabilidad en la gestión de la liquidez.

Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

a) Monitoreo Constante de la Rotación de Personal

- **Sistema de Seguimiento:** Implementar un sistema de monitoreo mensual o trimestral de la rotación de personal, identificando áreas con problemas de retención y ajustando estrategias cuando sea necesario.
- **Entrevistas de Salida:** Realizar entrevistas de salida para identificar patrones de renuncia y mejorar las condiciones laborales en función de los hallazgos.

b) Fortalecimiento del Programa de Incentivos y Reconocimientos

- **Evaluación de Incentivos:** Evaluar la efectividad de los incentivos de manera periódica para asegurar que sigan siendo atractivos y motivadores.
- **Ajuste de Beneficios:** Adaptar los incentivos según las necesidades de cada área y el rendimiento del personal, fomentando una cultura de reconocimiento para mejorar la retención.

c) Capacitación y Desarrollo Profesional

- **Plan Anual de Capacitación:** Implementar un plan anual de capacitación basado en las necesidades de cada área, incentivando el compromiso y el desarrollo profesional de los empleados.
- **Programas de Mentoría:** Fomentar el liderazgo mediante programas de mentoría, permitiendo a empleados con alto potencial recibir orientación de líderes dentro de la empresa.

- d) **Revisión Continua de la Política de Reclutamiento y Selección**
 - **Alineación con la Cultura Organizacional:** Asegurarse de que el proceso de reclutamiento esté alineado con los valores y la cultura de la empresa, favoreciendo la retención a largo plazo.
 - **Actualización de Políticas:** Revisar periódicamente las políticas de selección para adaptarlas a los cambios en el mercado laboral y los requerimientos internos.

- e) **Encuestas de Clima Laboral y Seguimiento del Clima Organizacional**
 - **Encuestas de Clima Semestrales:** Realizar encuestas de clima laboral cada seis meses para monitorear la satisfacción de los empleados y detectar áreas de mejora.
 - **Comités de Comunicación:** Crear comités de empleados para facilitar el intercambio de ideas y sugerencias, identificando oportunidades de mejora en el ambiente laboral.

- f) **Definición de Indicadores de Retención**
 - **Establecimiento de KPI de Retención:** Definir indicadores clave como el índice de satisfacción laboral y la permanencia promedio en la empresa para medir la efectividad de las políticas de retención.
 - **Comparación Trimestral de Indicadores:** Revisar estos indicadores cada trimestre y realizar ajustes en el programa de retención según los resultados.

Plan de Evaluación y Retroalimentación

Para asegurar una mejora continua en ambos problemas, se recomienda implementar un plan de evaluación y retroalimentación que incluya:

- **Reportes Trimestrales:** Los equipos de finanzas y recursos humanos presentarán informes trimestrales sobre los avances de las mejoras implementadas, permitiendo el monitoreo y ajuste de estrategias.
- **Reuniones de Revisión:** Programar reuniones trimestrales entre responsables de finanzas, recursos humanos y gerencia para discutir los resultados, obstáculos y oportunidades de mejora.
- **Feedback de Empleados:** Mantener un canal de comunicación abierto para que los empleados puedan expresar sus opiniones sobre las mejoras, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y detectando posibles problemas.

6.3.1 Estandarización

Estandarización para el Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

- a) **Documentación de Procesos Financieros**
 - **Manual de Procedimientos Financieros:** Crear un manual que compile todas las políticas, herramientas y técnicas de gestión de liquidez implementadas, detallando los pasos para realizar el monitoreo del flujo de caja, la revisión de costos y la planificación financiera.
 - **Actualización Periódica:** Establecer un proceso formal de actualización semestral del manual, asegurando que las prácticas documentadas se mantengan relevantes y adaptadas a las condiciones del mercado y a las necesidades organizacionales.
- b) **Definición de Roles y Responsabilidades**
 - **Asignación de Roles Específicos:** Definir roles claros para cada miembro del equipo de finanzas encargado de la gestión de

liquidez, documentando sus responsabilidades en el manual y asegurando una comprensión clara de sus funciones.

- **Capacitación en Responsabilidades:** Formar a los colaboradores en sus roles específicos, garantizando que comprendan y apliquen los procedimientos de manera consistente.

c) **Implementación de Indicadores Financieros Estándar**

- **KPI de Liquidez:** Establecer indicadores clave como el índice de liquidez corriente y el ciclo de conversión de efectivo, revisándolos periódicamente para monitorear la salud financiera de la empresa.
- **Sistema de Reportes Periódicos:** Implementar reportes mensuales o trimestrales que incluyan estos KPI, asegurando que tanto la gerencia como el equipo financiero dispongan de información actualizada para la toma de decisiones.

d) **Establecimiento de Protocolos de Revisión y Mejora Continua**

- **Protocolo de Revisión Formal:** Crear un protocolo para revisar los procedimientos financieros que incluya auditorías internas y retroalimentación del personal, facilitando la identificación de mejoras.
- **Reuniones de Revisión Trimestrales:** Programar reuniones trimestrales para analizar resultados y ajustar prácticas estándar si se identifican oportunidades de optimización.

e) **Capacitación Continua**

- **Plan de Capacitación Periódica:** Desarrollar un programa de formación continua en técnicas de gestión de liquidez y análisis financiero, asegurando que el equipo financiero mantenga las habilidades necesarias para ejecutar los procesos de manera eficiente y estandarizada.

Estandarización para el Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

a) Manual de Reclutamiento, Selección y Retención

- **Documentación de Procesos:** Crear un manual que documente los nuevos procesos de reclutamiento, selección y retención, incluyendo la política de selección alineada con los valores de la empresa y el programa de incentivos.
- **Actualización Periódica:** Revisar el manual periódicamente para asegurar que refleje las condiciones actuales del mercado laboral y las expectativas de los empleados.

b) Definición de Protocolos para el Programa de Incentivos

- **Criterios de Incentivos:** Establecer un protocolo que defina los criterios de elegibilidad, tipos de incentivos y frecuencia de entrega, documentándolos en el manual para que reflejen los objetivos organizacionales y motiven al personal.
- **Evaluación de Incentivos:** Implementar procesos claros para evaluar la efectividad de los incentivos, asegurando que se adapten a las necesidades del personal.

c) Estándares de Capacitación y Desarrollo de Liderazgo

- **Programa Anual de Capacitación:** Formalizar un programa de capacitación anual para empleados y un desarrollo específico de liderazgo para supervisores, documentando temas, frecuencia y métodos de evaluación.
- **Acceso Equitativo a la Capacitación:** Asegurar que todas las áreas de la empresa tengan acceso al plan de formación y realizar un seguimiento del cumplimiento.

- d) **Definición de Indicadores de Retención de Personal**
 - **KPI de Retención y Clima Laboral:** Estandarizar indicadores de retención, como la tasa de rotación y el índice de compromiso del personal, y revisar periódicamente para medir la efectividad de las estrategias implementadas.
 - **Sistema de Informes de Retención:** Implementar informes periódicos para monitorear estos KPI y responder rápidamente a cualquier variación.
- e) **Establecimiento de una Cultura Organizacional Sostenible**
 - **Cultura de Bienestar y Estabilidad:** Asegurar que todos los procesos estén alineados con una cultura que promueva la estabilidad y el bienestar, fomentando la comunicación abierta, el reconocimiento de logros y la participación en la toma de decisiones.
 - **Manual de Cultura Organizacional:** Documentar esta filosofía en un manual para garantizar su continuidad, incluso ante cambios en la administración.
- f) **Capacitación en Nuevas Políticas y Procedimientos de Retención**
 - **Entrenamiento de Líderes:** Asegurar que los supervisores y líderes de equipo comprendan y apliquen de manera uniforme las políticas de retención y el programa de incentivos, incluyendo la identificación de factores de riesgo de rotación y la aplicación de políticas de retención de forma estandarizada.

Implementación de la Estandarización

Para asegurar la correcta aplicación de estos estándares en toda la organización, es esencial:

- **Comunicación Eficaz:** Informar a todo el personal sobre los nuevos estándares y procedimientos, utilizando múltiples canales de comunicación (reuniones, correos, tableros informativos) de forma clara y constante.
- **Capacitación de Refuerzo:** Realizar talleres periódicos para reforzar el conocimiento de los nuevos estándares y asegurar que el personal esté alineado con los objetivos de estandarización.
- **Auditorías y Revisiones Periódicas:** Programar auditorías semestrales para verificar el cumplimiento de los procesos, enfocándose en áreas clave para asegurar la continuidad de la estandarización.
- **Feedback y Mejora Continua:** Establecer canales de feedback para que el personal pueda reportar problemas o sugerencias, contribuyendo a ajustar y mejorar los estándares para asegurar su efectividad a largo plazo.

6.3.2 Entrenamiento

Entrenamiento para el Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

a) Capacitación en el Manual de Procesos Financieros

- **Objetivo:** Asegurar que el equipo financiero y otros departamentos relevantes comprendan el nuevo manual de procesos financieros y los sigan correctamente.
- **Contenido:**
 - Revisión exhaustiva de las políticas y procedimientos documentados en el manual.
 - Talleres prácticos sobre el monitoreo de cuentas por cobrar y por pagar, y planificación de flujo de caja.
 - Análisis de casos de estudio para que el personal practique los métodos de gestión de liquidez.

- **Método:** Capacitación en sesiones presenciales o virtuales según disponibilidad.
 - **Duración:** 10 horas distribuidas en 3 sesiones intensivas.
 - **Evaluación:** Test de conocimientos y simulaciones de casos financieros para garantizar el dominio de los procedimientos.
- b) **Entrenamiento en el Uso de Indicadores Financieros (KPI)**
- **Objetivo:** Capacitar al equipo financiero en la interpretación y monitoreo de KPI de liquidez, como el ciclo de conversión de efectivo y el índice de liquidez corriente.
 - **Contenido:**
 - Explicación de cada KPI, su relevancia y su impacto en la salud financiera de la empresa.
 - Ejercicios prácticos para calcular e interpretar cada KPI en diferentes escenarios.
 - Creación de reportes financieros que integren estos KPI para la gerencia.
 - **Método:** Talleres prácticos y ejercicios guiados por el facilitador.
 - **Duración:** 6 horas en dos sesiones.
 - **Evaluación:** Pruebas de interpretación de KPI y análisis de casos de flujo de efectivo.
- c) **Capacitación en Análisis y Proyección de Flujo de Caja**
- **Objetivo:** Mejorar la capacidad del equipo para realizar proyecciones de flujo de caja a mediano y largo plazo.
 - **Contenido:**

- Metodología para realizar proyecciones de flujo de caja y detectar riesgos financieros.
 - Uso de software de gestión financiera y hojas de cálculo para facilitar el análisis.
 - Estrategias para ajustar proyecciones ante cambios en el mercado.
- **Método:** Capacitación en software financiero y ejercicios de proyección.
 - **Duración:** 8 horas en dos sesiones.
 - **Evaluación:** Proyecto final de proyección de flujo de caja para evaluar habilidades de planificación.

Entrenamiento para el Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

a) Capacitación en el Manual de Reclutamiento y Retención

- **Objetivo:** Instruir al equipo de recursos humanos en los nuevos procedimientos de reclutamiento y retención, asegurando alineación con los objetivos y cultura de la empresa.
- **Contenido:**
 - Revisión detallada de la nueva política de reclutamiento y retención.
 - Métodos para identificar candidatos alineados con los valores de la empresa.
 - Técnicas para realizar entrevistas y evaluar la compatibilidad cultural.

- **Método:** Sesiones teórico-prácticas, incluyendo role-playing en entrevistas.
 - **Duración:** 10 horas en 4 sesiones.
 - **Evaluación:** Simulaciones de entrevistas y ejercicios de análisis de perfil.
- b) **Entrenamiento en el Programa de Incentivos y Reconocimientos**
- **Objetivo:** Asegurar que RRHH y líderes de equipo comprendan y apliquen correctamente el programa de incentivos.
 - **Contenido:**
 - Explicación del programa de incentivos, tipos de recompensas y criterios de elegibilidad.
 - Talleres para identificar logros que merecen reconocimiento.
 - Prácticas de comunicación para anunciar y entregar incentivos.
 - **Método:** Talleres interactivos y simulaciones de escenarios de reconocimiento.
 - **Duración:** 6 horas en 3 sesiones.
 - **Evaluación:** Observación práctica de entrega de incentivos y cuestionarios sobre elegibilidad.
- c) **Capacitación en Clima Laboral y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo**
- **Objetivo:** Desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación en supervisores y líderes de equipo.
 - **Contenido:**

- Técnicas de comunicación efectiva, manejo de conflictos y motivación.
 - Estrategias de liderazgo participativo y apoyo al desarrollo de los empleados.
 - Prácticas de feedback 360° y monitoreo del clima laboral.
- **Método:** Talleres de habilidades, role-playing y dinámicas de grupo.
 - **Duración:** 12 horas en 4 sesiones.
 - **Evaluación:** Feedback 360° y simulaciones de situaciones de liderazgo.
- d) **Capacitación en Evaluación de Desempeño y Retención de Talento**
- **Objetivo:** Capacitar a RRHH y líderes en la evaluación de desempeño como herramienta para retención y desarrollo de carreras.
 - **Contenido:**
 - Diseño y aplicación de evaluaciones objetivas, alineadas con objetivos organizacionales.
 - Técnicas para establecer metas y realizar seguimientos.
 - Estrategias de retención basadas en desempeño y desarrollo.
 - **Método:** Talleres prácticos y ejercicios de evaluación.
 - **Duración:** 8 horas en 3 sesiones.
 - **Evaluación:** Ejercicio final de diseño de una evaluación y simulación de reuniones de feedback.

Implementación del Plan de Entrenamiento

1. Desarrollo de Materiales de Entrenamiento

- Crear guías, manuales y presentaciones en formatos físico y digital para facilitar el acceso.
- Elaborar casos de estudio y ejercicios prácticos adaptados a los escenarios específicos de la empresa.

2. Designación de Instructores o Facilitadores

- Identificar instructores internos o externos con experiencia en finanzas, RRHH y liderazgo.
- Preparar a los instructores mediante sesiones de inducción sobre los objetivos de cada entrenamiento.

3. Calendario de Entrenamiento

- Establecer fechas específicas para cada sesión, asegurando disponibilidad de los empleados.
- Informar a los empleados con antelación sobre las fechas y contenido de cada sesión para promover la participación.

4. Evaluación Post-Capacitación

- Implementar evaluaciones tras cada sesión para medir comprensión y aplicación de conocimientos.
- Realizar encuestas de retroalimentación para mejorar futuras sesiones de capacitación.

6.3.3 Definición de Indicadores de Gestión

Indicadores de Gestión para el Problema 1:

Falta de gestión en mejoras de la liquidez

a) **Indicadores de Efectividad**

- **Flujo de Caja Neto:** Calcula la diferencia entre ingresos y egresos en un período específico.
 - **Meta:** Mantener un flujo de caja neto positivo cada mes.
 - **Frecuencia:** Mensual.
- **Índice de Liquidez Corriente:** Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
 - **Meta:** Mantener un índice superior a 1.5.
 - **Frecuencia:** Trimestral.
- **Tasa de Recuperación de Cuentas por Cobrar:** Indica el porcentaje de cuentas recuperadas dentro del plazo.
 - **Meta:** Recuperar el 95% de las cuentas en el plazo establecido.
 - **Frecuencia:** Mensual.

b) **Indicadores de Eficiencia**

- **Ciclo de Conversión de Efectivo (CCC):** Mide el tiempo necesario para convertir recursos en efectivo disponible.
 - **Meta:** Reducir el CCC en un 15% en un año.
 - **Frecuencia:** Trimestral.
- **Tiempo Promedio de Pago a Proveedores:** Calcula el tiempo promedio en días para realizar pagos a proveedores.
 - **Meta:** Mantener un promedio de pago inferior a 30 días.
 - **Frecuencia:** Mensual.
- **Rotación de Cuentas por Cobrar:** Indica cuántas veces se convierte en efectivo las cuentas por cobrar durante un período.

- **Meta:** Aumentar la rotación a al menos 8 veces anualmente.
- **Frecuencia:** Trimestral.

c) **Indicadores de Sostenibilidad**

- **Nivel de Endeudamiento a Corto Plazo:** Mide la proporción de deuda a corto plazo sobre los activos totales, reflejando la dependencia del financiamiento externo.
 - **Meta:** Mantener el endeudamiento a corto plazo por debajo del 30% de los activos.
 - **Frecuencia:** Semestral.
- **Costos Financieros como % de Ingresos:** Relaciona el costo de financiamiento con los ingresos, evaluando la eficiencia en la gestión financiera.
 - **Meta:** Mantener los costos financieros por debajo del 5% de los ingresos.
 - **Frecuencia:** Anual.

d) **Indicadores de Efectividad**

- **Índice de Rotación de Personal:** Indica el porcentaje de empleados que dejan la empresa en un período.
 - **Meta:** Reducir la rotación a menos del 10% anual.
 - **Frecuencia:** Trimestral.
- **Índice de Satisfacción Laboral:** Mide el nivel de satisfacción de los empleados mediante encuestas.
 - **Meta:** Mantener una satisfacción del 80% o superior.
 - **Frecuencia:** Semestral.

- **Retención de Empleados de Alto Desempeño:** Porcentaje de empleados con alto rendimiento que permanecen en la empresa.
 - **Meta:** Mantener al menos el 90% de los empleados de alto desempeño.
 - **Frecuencia:** Anual.

- e) **Indicadores de Eficiencia**
 - **Tiempo Promedio de Contratación:** Calcula los días promedio necesarios para cubrir una vacante desde su apertura hasta la contratación.
 - **Meta:** Reducir el tiempo de contratación a menos de 30 días.
 - **Frecuencia:** Mensual.
 - **Costo de Contratación por Empleado:** Mide el costo promedio asociado a la contratación, incluyendo selección y capacitación.
 - **Meta:** Reducir el costo por contratación en un 10% respecto al año anterior.
 - **Frecuencia:** Trimestral.
 - **Porcentaje de Empleados Capacitados Anualmente:** Indica el porcentaje de empleados que reciben capacitación en el último año.
 - **Meta:** Capacitar al menos al 90% de los empleados anualmente.
 - **Frecuencia:** Anual.

- f) **Indicadores de Sostenibilidad**
 - **Promedio de Permanencia en la Empresa:** Calcula el tiempo promedio de permanencia de los empleados, reflejando la estabilidad laboral.

- **Meta:** Incrementar el promedio de permanencia a al menos 5 años.
- **Frecuencia:** Anual.
- **Nivel de Compromiso de los Empleados:** Mide el compromiso de los empleados mediante encuestas y feedback 360°.
 - **Meta:** Mantener un compromiso del 85% o superior.
 - **Frecuencia:** Semestral.
- **Tasa de Participación en el Programa de Incentivos:** Mide el porcentaje de empleados elegibles que participan en el programa de incentivos.
 - **Meta:** Asegurar una participación del 95% en el programa de incentivos.
 - **Frecuencia:** Anual.

6.3.4 Reconocimiento y difusión

Estrategias de Reconocimiento y Difusión para el Problema 1: Falta de gestión en mejoras de la liquidez

- a) **Reconocimiento al Equipo Financiero**
 - **Premios al Desempeño Destacado:** Reconocer formalmente a los miembros del equipo financiero que han mostrado compromiso excepcional en la implementación de los procesos de gestión de liquidez, a través de menciones en reuniones de equipo, certificados de excelencia o bonificaciones.
 - **Menciones en Comunicados Internos:** Publicar un boletín mensual o trimestral que destaque los logros del equipo financiero, como mejoras en el flujo de caja o reducción de tiempos de pago a

proveedores, enviándolo a todos los empleados para subrayar la importancia de la gestión financiera en el éxito organizacional.

b) Eventos de Reconocimiento Corporativo

- **Reunión Trimestral de Logros:** Organizar reuniones trimestrales en las que la alta dirección destaque los resultados positivos en la gestión de liquidez y reconozca públicamente al equipo financiero por su contribución a la estabilidad de la empresa.
- **Ceremonia de Premios Anual:** Al finalizar el año, realizar una ceremonia de premios en la que se reconozca a los equipos que han superado sus objetivos, con un premio específico para el equipo financiero por su aporte a la salud económica de la empresa.

c) Difusión de Buenas Prácticas Financieras

- **Boletín de Mejores Prácticas Financieras:** Crear un boletín interno que comparta las prácticas de gestión de liquidez efectivas, incluyendo consejos y logros específicos, como la reducción del ciclo de conversión de efectivo y recomendaciones para controlar mejor los costos.
- **Talleres de Difusión para Otras Áreas:** Programar talleres en los que el equipo financiero comparta con otros departamentos buenas prácticas en gestión de liquidez, enfatizando cómo cada equipo puede contribuir a una mejor salud financiera.

Estrategias de Reconocimiento y Difusión para el Problema 2: Falta de gestión en el manejo de la rotación del personal

a) Reconocimiento al Equipo de Recursos Humanos y Líderes de Equipo

- **Premios por Retención de Talento:** Reconocer a miembros del equipo de RRHH y líderes de área que hayan mostrado un desempeño destacado en la retención de talento mediante premios como "Mejor Líder" o "Mejor Gestor de Talento", otorgados públicamente en reuniones generales o eventos corporativos.
 - **Casos de Éxito en Boletines Internos:** Compartir casos de éxito en los que la intervención de RRHH o de un líder de equipo haya contribuido a reducir la rotación o mejorar el clima laboral, mostrando cómo el trabajo colaborativo impacta en la retención.
- b) **Eventos de Integración y Apreciación**
- **Jornadas de Integración:** Organizar eventos de integración en los que se reconozca a los empleados por su lealtad, incluyendo actividades recreativas, reconocimientos simbólicos por antigüedad y menciones especiales para aquellos con compromiso destacado.
 - **Día de Apreciación al Empleado:** Instituir un día anual dedicado a reconocer el esfuerzo de los empleados, con actividades de bienestar, charlas motivacionales y un discurso de agradecimiento por parte de la gerencia.
- c) **Difusión de la Cultura de Retención y Desarrollo**
- **Paneles de Experiencias:** Organizar paneles o mesas redondas en los que líderes de equipo y empleados compartan experiencias sobre la implementación de políticas de retención y desarrollo, fomentando el aprendizaje y reforzando la cultura organizacional.
 - **Comunicados de Logros de Retención:** Compartir comunicados periódicos que destaquen logros en retención, como reducción en la rotación, alta participación en el programa de incentivos y mejoras en el clima laboral.
- d) **Reconocimiento Individual a Empleados Destacados**

- **Certificados de Reconocimiento:** Entregar certificados o reconocimientos simbólicos a empleados que hayan mostrado mejora significativa en su desempeño o compromiso, motivándolos a continuar en la organización.
- **Perfil de Empleado Destacado en el Boletín Interno:** Publicar perfiles de empleados destacados en el boletín mensual, narrando su trayectoria y contribución a la empresa.

Implementación de las Estrategias de Reconocimiento y Difusión

a) Establecimiento de un Comité de Reconocimiento

- **Formación del Comité:** Crear un comité de reconocimiento integrado por miembros de la alta dirección y representantes de los equipos de finanzas y RRHH, encargado de definir premios, seleccionar empleados destacados y coordinar eventos de reconocimiento.

b) Calendario de Reconocimientos y Eventos

- **Definición del Calendario:** Establecer un calendario anual que incluya fechas clave para reconocimiento y difusión, como reuniones de logros trimestrales, eventos de integración y ceremonias de premios anuales.
- **Comunicación del Calendario:** Informar a todos los empleados sobre el calendario para fomentar participación y entusiasmo.

c) Comunicación Transparente y Constante

- **Canales de Comunicación:** Mantener comunicación continua a través de boletines, comunicados y reuniones que destaquen logros y resultados de cada equipo, para asegurar que todos los empleados se sientan informados y valorados.

d) Recopilación de Feedback de los Empleados

- **Encuestas de Satisfacción:** Realizar encuestas de satisfacción tras cada evento de reconocimiento o comunicación de logros, para medir el impacto y hacer ajustes que fortalezcan la percepción y compromiso del personal.

6.4 Diagrama de Gantt del Proyecto de Mejora

Componentes Principales del Diagrama de Gantt para el Proyecto de Mejora

1. Definición de las Fases del Proyecto

- **Fase 1: Análisis y Diagnóstico**
 - Identificación de problemas y análisis de causas raíz.
 - Recolección de datos y evaluación de variables clave.
- **Fase 2: Planificación de Mejora**
 - Desarrollo de propuestas de mejora.
 - Selección de acciones a implementar y definición de metas específicas.
- **Fase 3: Implementación de Cambios**
 - Creación de manuales y políticas operativas.
 - Programación de capacitación y entrenamiento.
 - Definición de indicadores clave de gestión.
- **Fase 4: Seguimiento y Ajuste**
 - Monitoreo de resultados mediante los indicadores definidos.
 - Evaluación y ajuste continuo de las estrategias de mejora.
- **Fase 5: Reconocimiento y Difusión**

- Reconocimiento de logros y comunicación de resultados internamente.
- **Fase 6: Cierre y Estandarización**
 - Documentación final de los procedimientos estandarizados.
 - Implementación de medidas para asegurar la sostenibilidad de las mejoras.

2. Lista de Actividades para Cada Fase

- Cada fase debe desglosarse en actividades específicas. Por ejemplo, en la **Fase de Implementación de Cambios**, las actividades incluirán:
 - Elaboración de manuales para los nuevos procesos.
 - Programación de sesiones de entrenamiento.
 - Implementación y seguimiento de indicadores de gestión.
 - Evaluación post-entrenamiento para medir el impacto de la capacitación.

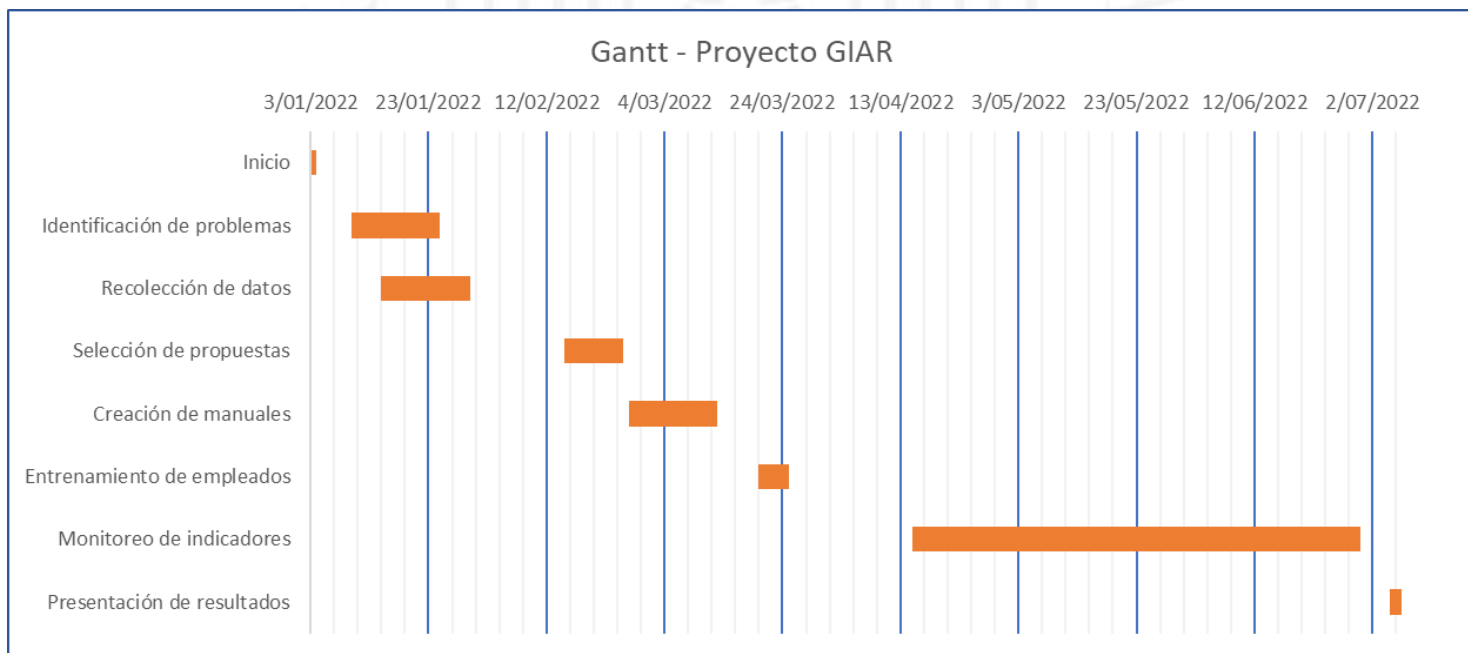
3. Tiempos y Duración de las Actividades

- Definir el tiempo estimado para cada actividad y fase, especificando el número de semanas o días requeridos.
- Ejemplos:
 - **Fase de Análisis y Diagnóstico:** 2 semanas.
 - **Fase de Implementación de Cambios:** 8 semanas.
 - **Fase de Seguimiento y Ajuste:** Revisión mensual durante los primeros 6 meses.

4. Responsables de Cada Actividad

- Asignar responsables o equipos para cada actividad, aclarando roles y promoviendo la responsabilidad en el cumplimiento de cada tarea.
- Ejemplos:
 - **Equipo de Finanzas** para actividades relacionadas con indicadores de gestión de liquidez.
 - **Equipo de RRHH** para actividades relacionadas con retención de personal y clima laboral.

Figura.6.1.
Gantt – Proyecto GIAR



Elaboración propia

6.5 Presupuesto del Proyecto de Mejora

Componentes del Presupuesto del Proyecto de Mejora

a) Fase 1: Análisis y Diagnóstico

- **Consultoría:** Contratación de consultores externos, si es necesario, para identificar problemas y analizar causas raíz.
 - **Costo estimado:** S/ 1,800
- **Recolección y Análisis de Datos:** Herramientas y software de análisis de datos (licencias de software, en caso de no contar con una solución interna).
 - **Costo estimado:** S/ 2,500.
- **Total Fase 1:** S/ 4,300.

b) Fase 2: Planificación de Mejora

- **Desarrollo de Propuestas:** Materiales de trabajo, recursos para reuniones y documentos necesarios para la planificación.
 - **Costo estimado:** S/ 300.
- **Reuniones de Selección de Acciones y Definición de Metas:** Gastos en materiales de reuniones y provisión de alimentos o bebidas.
 - **Costo estimado:** S/ 200.
- **Total Fase 2:** S/ 500.

c) Fase 3: Implementación de Cambios

- **Creación de Manuales y Documentación:** Impresión y distribución de manuales, además de costos de edición y diseño.
 - **Costo estimado:** S/ 500
- **Programas de Capacitación y Entrenamiento:**

- **Capacitación en gestión de liquidez:** Financiero (externo), materiales de capacitación, coffee breaks.
 - **Costo estimado:** S/ 1,800
 - **Capacitación en retención y clima laboral:** Coach, materiales de capacitación y coffee breaks.
 - **Costo estimado:** S/ 1,500
 - **Definición e Implementación de Indicadores de Gestión:** Compra de software para monitoreo de KPI.
 - **Costo estimado:** S/ 3,000
 - **Total Fase 3:** S/ 6,800.
- d) **Fase 4: Seguimiento y Ajuste**
 - **Monitoreo de Indicadores:** Costos asociados a la recopilación de datos y horas hombre del personal para análisis y revisiones trimestrales.
 - **Costo estimado:** S/ 500 por trimestre (Total Anual: S/ 2,000).
 - **Reuniones de Evaluación y Ajustes:** Materiales de oficina y provisión de alimentos para reuniones de evaluación trimestrales.
 - **Costo estimado:** S/ 200 por trimestre (Total Anual: S/ 800).
 - **Total Fase 4:** S/ 2,800.
- e) **Fase 5: Reconocimiento y Difusión**
 - **Premios y Reconocimientos para Empleados:** Certificados, bonos económicos o vales para empleados destacados.
 - **Costo estimado:** S/ 500

- **Eventos de Integración y Apreciación:** Costos de alquiler de espacio, decoración, catering y organización de actividades de integración.
 - **Costo estimado:** S/ 1,000
 - **Difusión Interna:** Diseño e impresión de boletines y actualización de plataformas internas para comunicar logros.
 - **Costo estimado:** S/ 300
 - **Total Fase 5:** S/ 1,800.
- f) **Fase 6: Cierre y Estandarización**
- **Documentación Final de Procesos:** Revisión y edición de los manuales y documentos estandarizados.
 - **Costo estimado:** S/ 100.
 - **Capacitación Final para Asegurar la Estandarización:** Sesiones de capacitación para asegurar que el personal comprenda los procedimientos estandarizados.
 - **Costo estimado:** S/ 500
 - **Total Fase 6:** S/ 600.

Tabla 6.9
Resumen del presupuesto

Resumen del Presupuesto	
Fase del Proyecto	Costo
Fase 1: Análisis y diagnóstico	S/ 4,300.00
Fase 2: Planificación de mejoras	S/ 500.00
Fase 3: Implementación de cambios	S/ 6,800.00
Fase 4: Seguimiento y ajuste	S/ 2,800.00
Fase 5: Reconocimiento y Difusión	S/ 1,800.00
Fase 6: Cierre y estandarización	S/ 600.00
TOTAL	S/ 16,800.00

Elaboración propia

6.6 Beneficios principales de la mejora en los procesos

Beneficios de la Mejora en la Gestión de Liquidez

- a) **Estabilidad Financiera y Mejor Control del Flujo de Caja**
 - La optimización en la gestión de cuentas por cobrar y en los tiempos de pago a proveedores permitió mantener un flujo de efectivo más estable, disminuyendo la dependencia del financiamiento externo.
 - Con un flujo de caja más predecible y más estructurado, la empresa pudo cubrir sus obligaciones financieras puntualmente.
- b) **Reducción de Costos Financieros**
 - Un control mejorado de la liquidez logró que se evite la necesidad de financiamiento adicional, reduciendo los costos asociados a intereses y comisiones, entre otros.
 - Esta disminución de los costos financieros liberó recursos que fueron reinvertidos en áreas de crecimiento o en la mejora de operaciones.

c) **Mejor Relación con Proveedores y Clientes**

- Cumplir puntualmente con los pagos a proveedores logró mejorar la relación con estos aliados estratégicos, permitiendo negociaciones más favorables y una mayor disposición a colaborar.
- Al establecer políticas claras de cobranza y términos de pago, se generó una relación de confianza con los clientes mucho más potente, promoviendo la fidelización y reduciendo la morosidad.

d) **Facilita la Toma de Decisiones Estratégicas**

- Contar con indicadores financieros precisos, como el ciclo de conversión de efectivo, nos permite tomar decisiones estratégicas enfocadas en mejorar nuestros números.
- Esta visibilidad financiera facilita la planificación y ejecución de proyectos futuros, lo que nos asegura que las inversiones se puedan realizar se déen en los momentos más adecuados.

e) **Aumento de la Rentabilidad**

- La eficiencia en la gestión de liquidez y el control de costos financieros lograron contribuir directamente a la rentabilidad de la empresa.

Beneficios de la Mejora en la Retención de Personal

a) **Reducción en la Rotación de Personal**

- Implementar políticas de retención y programas de incentivos redujo la rotación de personal, disminuyendo así los costos de reclutamiento y capacitación, además de la curva de aprendizaje que genera un costo de adaptación, por otro lado se reduce el costo que se genera por el pago de liquidaciones.

- b) **Mejora en el Clima Laboral y la Satisfacción del Personal**
 - Los programas de reconocimiento, incentivos y capacitación contribuyeron a mejorar el clima laboral.
- c) **Aumento en la Productividad**
 - La estabilidad y satisfacción laboral permitieron que los empleados trabajen de manera más eficiente y comprometida, elevando la productividad organizacional, esto por las nuevas políticas que se implementaron relacionadas a planes de retención.
- d) **Desarrollo de Talento Interno y Capacidades de Liderazgo**
 - Los programas de capacitación y desarrollo ayudaron a identificar y formar líderes dentro de la organización, promoviendo así al talento interno y preparado para asumir mayores responsabilidades.
- e) **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**
 - Al mejorar los procesos de retención y clima laboral ayudó a construir una cultura organizacional centrada en el bienestar, la comunicación abierta y el compromiso con los objetivos de la empresa.

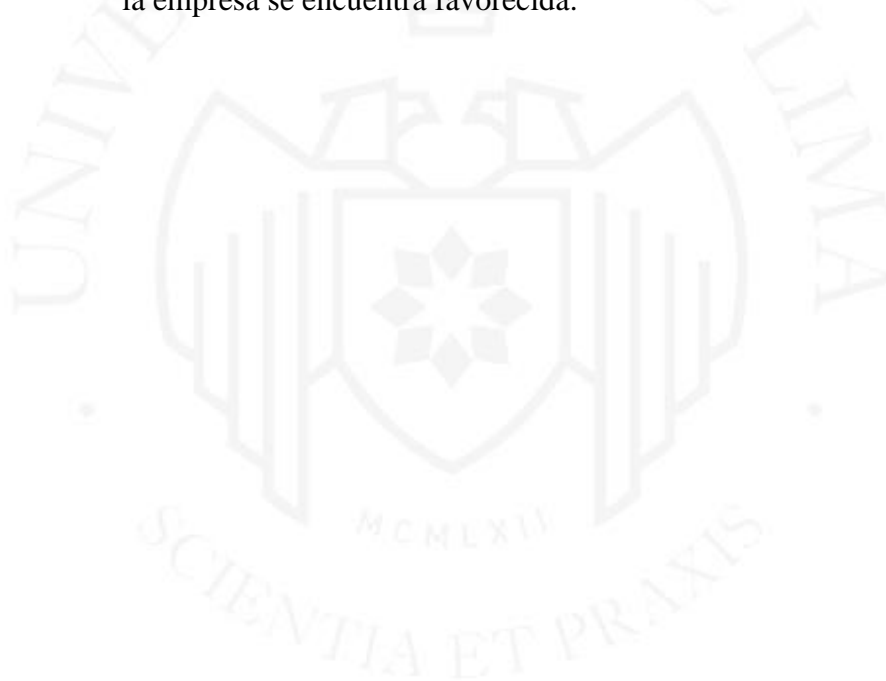
Beneficios Generales para la Organización

- a) **Optimización de Recursos y Costos Operativos**
 - La reducción en la rotación y la mejora en la gestión financiera permitieron optimizar los recursos y disminuir costos operativos, aumentando la rentabilidad.
- b) **Mejora en la Capacidad de Adaptación y Resiliencia**
 - Con procesos bien documentados y estandarizados, la organización ahora mismo puede adaptarse rápidamente a cambios en el mercado

o a situaciones imprevistas, asegurando la continuidad operativa logrando ser más competitiva.

c) **Reputación Corporativa y Atracción de Talento**

- o Una empresa que demuestra estabilidad financiera y un ambiente laboral positivo construye una reputación favorable, atrayendo a clientes y a profesionales de alto nivel, esto es lo que se logró como resultado final ya que nuestros nuevos colaboradores ya nos identifican como una empresa en el sector en el que nos encontramos como un referente en el mercado, además, nuestros clientes vieron el proceso y ahora mismo la imagen institucional de la empresa se encuentra favorecida.



CONCLUSIONES

Luego de implementar el proyecto de mejora enfocado en la gestión de liquidez y la retención de personal, los resultados reflejan que las intervenciones estratégicas, formuladas tras un diagnóstico profundo y una planificación meticulosa, han sido efectivas para abordar los problemas detectados y optimizar el desempeño global de la organización. A continuación, se destacan las conclusiones más significativas derivadas del estudio:

1. Optimización de la Gestión de Liquidez

- **Control preciso de liquidez:** Las mejoras aplicadas en la gestión de cuentas por cobrar, pagos a proveedores y planificación de flujo de caja han permitido un control más riguroso sobre la liquidez, logrando un flujo de efectivo más estable y predecible. Este avance asegura la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros en tiempo y forma.
- **Reducción de costos financieros:** La adopción de políticas eficientes de pago y cobranza ha tenido como efecto directo una disminución en los costos financieros. Al reducir la dependencia de financiamiento externo, la empresa ha logrado mejorar su rentabilidad, lo que a su vez favorece la inversión en áreas estratégicas para su desarrollo y crecimiento.
- **Monitoreo continuo mediante indicadores estandarizados:** La estandarización de los indicadores de gestión financiera ha facilitado un monitoreo constante de la situación económica, permitiendo a la organización tomar decisiones informadas. Esta práctica le proporciona una herramienta valiosa para detectar

oportunidades y responder con agilidad a los cambios en el entorno financiero.

2. Incremento en la Retención de Talento y Mejora en el Clima Laboral

- **Reducción de la rotación de personal:** Las iniciativas enfocadas en la retención de talento, tales como la actualización en políticas de reclutamiento y selección, la creación de programas de incentivos y la adopción de prácticas de reconocimiento, han sido efectivas para reducir la rotación de personal. Esta mejora ha aportado estabilidad al equipo de trabajo, asegurando la continuidad de los proyectos y disminuyendo los costos asociados a la contratación y capacitación.
- **Mejora en la satisfacción laboral:** Los resultados de las encuestas de clima organizacional muestran un incremento significativo en la satisfacción de los empleados. Este ambiente positivo ha consolidado una cultura en la que los trabajadores se sienten valorados y motivados, lo cual tiene un impacto directo en su productividad y en su compromiso con los objetivos de la empresa.
- **Desarrollo de líderes internos:** Los programas de capacitación y desarrollo de liderazgo han facilitado la identificación y formación de líderes dentro de la organización. Este enfoque no solo refuerza las habilidades de los empleados, sino que también fomenta una perspectiva de crecimiento profesional, contribuyendo a la retención de talento y garantizando una sucesión efectiva en roles clave.

3. Fortalecimiento de la Cultura de Mejora Continua

- **Fomento de la optimización y adaptabilidad:** La implementación de los cambios ha impulsado una cultura de mejora continua en la organización, con un énfasis en la optimización de procesos y la

capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado en constante cambio. Esta cultura ha dado forma a una estructura organizativa más ágil y flexible, que favorece la innovación y fomenta el aprendizaje constante entre los colaboradores.

- **Incremento del sentido de pertenencia y compromiso:** La comunicación frecuente de los avances y el involucramiento activo del personal en el proyecto de mejora han fortalecido el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos de la empresa. Esto permite a la organización contar con una base de empleados altamente comprometidos, quienes reconocen y valoran su contribución al éxito colectivo de la empresa.

4 . Impacto en la Sostenibilidad Financiera y Operativa

- **Sostenibilidad financiera fortalecida:** La disminución de la dependencia en financiamiento externo, sumada a una gestión más eficiente de costos y un incremento en la rentabilidad, ha situado a la empresa en una posición financiera más sólida y sostenible. Esta solidez es crucial para asegurar la continuidad de las operaciones y favorecer un crecimiento estable a largo plazo.
- **Fundamento para decisiones estratégicas:** La estandarización de procesos y la incorporación de indicadores clave de desempeño han establecido una base firme para la toma de decisiones estratégicas. Con esta estructura organizativa, la empresa se encuentra mejor equipada para enfrentar futuros desafíos y sostener un rendimiento competitivo en el mercado.
- **Beneficios en la Reputación y Atracción de Talento:** La estabilidad financiera alcanzada, junto con un ambiente laboral positivo, ha elevado la reputación de la empresa en el mercado, tanto frente a sus clientes como a potenciales empleados. Esta mejora posiciona a la organización como un referente atractivo para

profesionales que desean un entorno donde puedan desarrollarse y prosperar profesionalmente, facilitando así tanto la atracción como la retención de talento clave

Conclusión Final

El proyecto de mejora enfocado en la gestión de liquidez y la retención de talento ha probado ser una intervención altamente exitosa, cuyos beneficios se extienden más allá de los aspectos financieros y operativos. Las acciones implementadas no solo lograron abordar y solucionar los problemas específicos identificados, sino que también han sido fundamentales en la construcción de una cultura organizacional robusta, cimentada en la responsabilidad, el compromiso y el impulso hacia la mejora continua. Estos avances posicionan a la empresa con una mayor solidez para enfrentar desafíos futuros, garantizando su competitividad en el mercado y promoviendo un crecimiento sostenido a largo plazo.



RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos y en las conclusiones del proyecto de mejora en gestión de liquidez y retención de personal, se proponen las siguientes recomendaciones para asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas y fomentar un crecimiento continuo en la organización:

1. Fortalecer el Monitoreo de Indicadores Clave de Gestión

- **Implementación de un Sistema de Control:** Es recomendable implementar un sistema de control en tiempo real para los indicadores clave de liquidez y rotación de personal. Esto permitirá una detección temprana de posibles desviaciones y facilitará la toma de decisiones correctivas de manera ágil.
- **Revisión Periódica de KPI:** Realizar revisiones trimestrales de los KPI definidos en gestión de liquidez y clima laboral para asegurar que los resultados se mantengan alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Los responsables de cada área deben presentar informes de estos indicadores a la alta dirección y sugerir mejoras en caso de desviaciones.

2. Continuar con la Capacitación y el Desarrollo Profesional

- **Capacitación Continua en Gestión Financiera:** Mantener un programa de formación constante para el equipo financiero en temas de análisis y proyección de flujo de caja, gestión de costos y herramientas de software financiero. Esta capacitación permitirá que el personal se adapte a las mejores prácticas del mercado y fortalezca sus habilidades en control de liquidez.
- **Programas de Liderazgo para Supervisores:** Continuar desarrollando habilidades de liderazgo en los supervisores y

gerentes de equipo. Un liderazgo sólido promueve un ambiente laboral positivo y retiene talento, por lo que se recomienda reforzar el programa de desarrollo de habilidades de liderazgo y establecer sesiones de actualización anuales para asegurar que los líderes sigan motivando a sus equipos.

3. Optimizar el Programa de Retención de Talento

- **Estrategias de Retención Personalizadas:** Personalizar los incentivos y programas de retención de acuerdo con las características de cada equipo o área de trabajo. La creación de estrategias de retención diferenciadas para cada departamento puede aumentar la efectividad de los incentivos y adaptarse mejor a las necesidades de los empleados.
- **Evaluaciones de Desempeño Transparentes:** Establecer un proceso de evaluación de desempeño transparente, con objetivos claros y alcanzables, que permita a los empleados conocer su progreso y áreas de mejora. Esto, además de motivar al personal, contribuye a la retención y a la alineación de los objetivos individuales con los de la organización.

4. Fomentar la Cultura de Mejora Continua y la Colaboración

- **Comités de Mejora Continua:** Crear comités de mejora continua integrados por representantes de distintas áreas, que se reúnan de manera periódica para evaluar oportunidades de optimización y compartir mejores prácticas. Esto permite que las mejoras implementadas evolucionen con el tiempo y se adapten a las necesidades cambiantes del mercado.
- **Fomento de la Comunicación Abierta:** Establecer canales de comunicación efectivos entre los distintos niveles de la organización. El fomento de una cultura de retroalimentación ayuda a identificar problemas y resolverlos antes de que escalen, además

de fortalecer el sentido de pertenencia del personal hacia la empresa.

5. Revisar y Adaptar el Plan de Capacitación en Retención y Gestión de Liquidez

- **Evaluación de Necesidades de Capacitación Anual:** Realizar una evaluación anual de las necesidades de capacitación en función de las tendencias del mercado y las necesidades internas de la empresa. Esto asegura que los programas de formación sigan siendo relevantes y útiles para el personal.
- **Inversión en Herramientas Digitales de Gestión:** Es recomendable evaluar la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas para el monitoreo de flujo de caja y el análisis de métricas de retención. Las plataformas de gestión de recursos humanos y financieros permiten un análisis de datos más detallado y una gestión proactiva en ambos frentes.

6. Revisar Periódicamente la Política de Incentivos y el Clima Laboral

- **Encuestas de Satisfacción Laboral Semestrales:** Realizar encuestas de clima laboral cada seis meses para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las políticas de incentivos o beneficios según los comentarios del personal. Una buena percepción del ambiente laboral es clave para la retención de talento.
- **Revisión Anual del Programa de Incentivos:** Adaptar el programa de incentivos a los cambios en el mercado y en las expectativas de los empleados. Esta revisión asegura que los beneficios sigan siendo competitivos y atractivos para el personal, aumentando así el nivel de compromiso.

REFERENCIAS

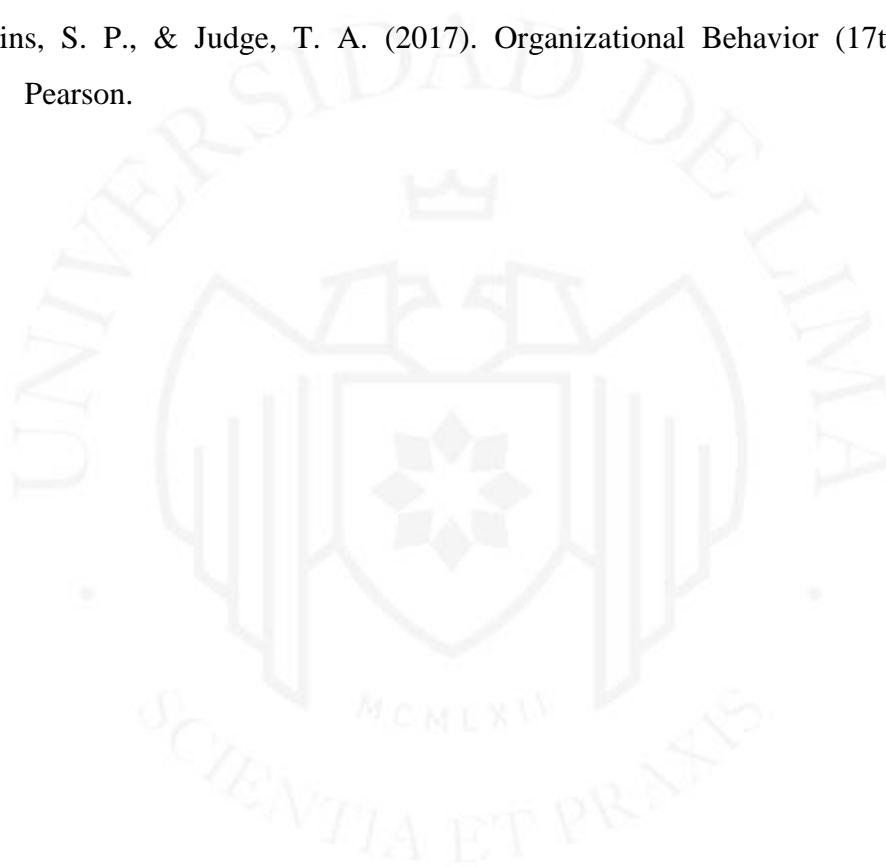
- Somoza, R. (2021). *Comunicación interna y coaching: La importancia del liderazgo coach en mandos medios y gerenciales para una efectiva comunicación*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Empresarial Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Empresarial Siglo 21 <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22867/TFG%20-%20Angeles%20Somoza.pdf?sequence=1> 21.edu.ar
- Quinteros Fabri, C. V. (2023). *Plan de Comunicación Interna y Desarrollo de Líderes Coach para la empresa AJ & JA Redolfi SR L*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Empresarial Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Empresarial Siglo 21 <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/28244/TFG%20-%20Carina%20Quinteros.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 21.edu.ar
- Maruri Olivera, W. (2024). *Control de la asignación de viáticos en la rendición de cuentas del Consejo Regional al Gobierno Regional de Cusco, 2023*. [Tesis para optar el título profesional de Contador Público, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/146087/Maruri_OW-SD.pdf?sequence=1 ucv.edu.pe
- Burgasí, D., Dayanara, D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021, abril-julio). *El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años*. IDP. Revista de Internet Edición 14, No. 84, pp. 1212-1230

https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf



BIBLIOGRAFÍA

- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.a ed.). Pearson Education.
- Porter, M.E. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.






15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Exclusiones

- ▶ N.º de fuente excluida
- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 14% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	1%
2	Internet	hdl.handle.net	1%
3	Internet	www.coursehero.com	1%
4	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	1%
5	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	1%
6	Internet	repositorio.urp.edu.pe	0%
7	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
8	Trabajos del estudiante	Fundación Universitaria del Area Andina	0%
9	Internet	docs.google.com	0%
10	Internet	www.clubensayos.com	0%
11	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	0%

12	Internet	www.researchgate.net	0%
13	Internet	doi.org	0%
14	Internet	es.slideshare.net	0%
15	Internet	dspace.utb.edu.ec	0%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC	0%
17	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	0%
18	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%
19	Internet	repositorio.upn.edu.pe	0%
20	Trabajos del estudiante	Universidad de Costa Rica	0%
21	Trabajos del estudiante	Universidad Militar Nueva Granada	0%
22	Internet	pt.scribd.com	0%
23	Internet	tesisenxarxa.net	0%
24	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional de la Rioja	0%
25	Internet	consultoragiar.com	0%

26	Internet	prezi.com	0%
27	Trabajos del estudiante	Universidad Manuela Beltrán	0%
28	Internet	repositorio.autonoma.edu.pe	0%
29	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	0%
30	Internet	fdocuments.mx	0%
31	Trabajos del estudiante	Universidad Politécnica del Perú	0%
32	Internet	tesis.ucsm.edu.pe	0%
33	Trabajos del estudiante	Universidad San Jorge	0%
34	Internet	es.scribd.com	0%
35	Trabajos del estudiante	ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	0%
36	Internet	contabilidadfinanzas.com	0%
37	Trabajos del estudiante	ESIC Business & Marketing School	0%
38	Publicación	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vo...	0%
39	Internet	dspace.epoch.edu.ec	0%

40	Internet	repositorio.unitec.edu	0%
41	Internet	repositorio.ulasamericas.edu.pe	0%
42	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional del Ecuador	0%
43	Internet	www.zumaque.com	0%
44	Internet	repositorio.usil.edu.pe	0%
45	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo	0%
46	Internet	tesis.unsm.edu.pe	0%
47	Internet	archive.org	0%
48	Internet	www.slideshare.net	0%
49	Trabajos del estudiante	National University College - Online	0%
50	Internet	dspace.ups.edu.ec	0%
51	Internet	repositorio.up.edu.pe	0%
52	Internet	repositorio.upeu.edu.pe	0%
53	Internet	revistas.unitru.edu.pe	0%

54	Internet	www.cein.es	0%
55	Internet	www.escuelaeuropeaexcelencia.com	0%
56	Internet	www.juntalocal.df.gob.mx	0%
57	Internet	cathi.uacj.mx	0%
58	Internet	issuu.com	0%
59	Internet	repositorio.puce.edu.ec	0%
60	Internet	repositorio.upao.edu.pe	0%
61	Trabajos del estudiante	Universidad San Marcos	0%
62	Internet	narviz.com	0%
63	Trabajos del estudiante	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala	0%
64	Internet	qdoc.tips	0%
65	Internet	repositorio.uesiglo21.edu.ar	0%
66	Trabajos del estudiante	UNAPEC	0%
67	Trabajos del estudiante	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	0%

68	Trabajos del estudiante	Universidad del Istmo de Panamá	0%
69	Internet	de.slideshare.net	0%
70	Internet	dspace.uazuay.edu.ec	0%
71	Trabajos del estudiante	Universidad Cooperativa de Colombia	0%
72	Internet	catalonica.bnc.cat	0%
73	Internet	publicacionescd.uileam.edu.ec	0%
74	Internet	www.milpo.com.pe	0%
75	Internet	www.preinvestigo.biblioteca.uvigo.es	0%
76	Internet	events.globallandscapesforum.org	0%
77	Internet	repositorio.espe.edu.ec	0%
78	Internet	riesgopais.faweb.com.ar	0%
79	Internet	vsip.info	0%
80	Internet	www.anuariocdh.uchile.cl	0%
81	Internet	www.e.com.gt	0%

82	Internet	www.nexteleng.es	0%
83	Internet	www.workday.com	0%
84	Internet	cemla.org	0%
85	Internet	cofetel.gob.mx	0%
86	Internet	repositorio.ucsp.edu.pe	0%
87	Internet	repository.unad.edu.co	0%
88	Internet	roderic.uv.es	0%
89	Internet	www.debtwatch.org	0%
90	Internet	www.sff.cl	0%
91	Internet	www.venus.com.py	0%
92	Internet	www.workana.com	0%
93	Internet	www50.sap.com	0%
94	Publicación	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derech...	0%
95	Publicación	ECOLOGIA Y TECNOLOGIA AMBIENTAL S.A.C. "MEIA para la Implementación del P...	0%

96	Publicación	Maria Piqueras Blasco. "Estructuras prefabricadas y modulares para ampliación v...	0%
97	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica de Honduras	0%
98	Internet	baixardoc.com	0%
99	Internet	core.ac.uk	0%
100	Internet	doaj.org	0%
101	Internet	docplayer.es	0%
102	Internet	espanol.sports.yahoo.com	0%
103	Internet	lintrup.vildelaereprocessor.dk	0%
104	Internet	openaccessojs.com	0%
105	Internet	renati.sunedu.gob.pe	0%
106	Internet	repositorio.unp.edu.pe	0%
107	Internet	repositorio.uta.edu.ec	0%
108	Internet	repository.unilibre.edu.co	0%
109	Internet	singnalsocial.com	0%

110	Internet	upc.aws.openrepository.com	0%
111	Internet	www.aeps.es	0%
112	Internet	www.cci.org.co	0%
113	Internet	www.ccit.org.co	0%
114	Internet	www.cisin.com	0%
115	Internet	www.cncs.com.uy	0%
116	Internet	www.coopconsultores.mx	0%
117	Internet	www.gobernabilidad.cl	0%
118	Internet	www.iberestudios.com	0%
119	Internet	www.islacozumel.com.mx	0%
120	Internet	www.kerwa.ucr.ac.cr	0%
121	Internet	www.naiz.eus	0%
122	Internet	www.semanticscholar.org	0%
123	Internet	www.typeform.com	0%

124	Internet	1library.co	0%
125	Trabajos del estudiante Universidad EAN		0%
126	Internet	biblioteca.usac.edu.gt	0%
127	Internet	deceyec.ife.org.mx	0%
128	Internet	digitk.areandina.edu.co	0%
129	Internet	documents.mx	0%
130	Internet	dspace.udla.edu.ec	0%
131	Internet	editorial.risei.org	0%
132	Internet	eur-lex.europa.eu	0%
133	Internet	gonzalolandaeta.wixsite.com	0%
134	Internet	grupodeco.dirmex.com	0%
135	Internet	latam.redilat.org	0%
136	Internet	learn-us-east-1-prod-fleet02-xythos.content.blackboardcdn.com	0%
137	Internet	link.springer.com	0%

138	Internet	medicahoy.blogspot.com	0%
139	Internet	moam.info	0%
140	Internet	observaempresa.uazuay.edu.ec	0%
141	Internet	prnoticiaspanama.com	0%
142	Internet	procesostarifarios.subtel.cl	0%
143	Internet	repositorio.unac.edu.pe	0%
144	Internet	repositorio.uts.edu.co:8080	0%
145	Internet	repository.upb.edu.co	0%
146	Internet	repository.usta.edu.co	0%
147	Internet	revistabionatura.com	0%
148	Internet	revistascientificas.uach.mx	0%
149	Internet	transparencia.unitru.edu.pe	0%
150	Internet	vdocumento.com	0%
151	Internet	web.siaa.unam.mx	0%

152	Internet	www.condesan.org	0%
153	Internet	www.digilibro.com	0%
154	Internet	www.enel.cl	0%
155	Internet	www.erudit.org	0%
156	Internet	www.exactus.com	0%
157	Internet	www.gizarte.net	0%
158	Internet	www.iica.int	0%
159	Internet	www.indesol.gob.mx	0%
160	Internet	www.mdpi.com	0%
161	Internet	www.sowre.es	0%
162	Internet	www.tdx.cat	0%
163	Internet	www.todostartups.com	0%
164	Internet	www.unep-wcmc.org	0%
165	Internet	www.wj-hybp.com	0%

166 Internet

xnpartners.com 0%

167 Internet

inba.info 0%

168 Internet

repositorio.uigv.edu.pe 0%

169 Internet

www.gestionar-facil.com 0%

170 Internet

dokumen.pub 0%