



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

TESIS:

*"Propuesta para la implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige en  
PIBI CLOUD DOMINICANA, en el 2018"*

MAESTRANTE:

Lic. Sócrates de Jesús Aguasvivas Hoepelman. 2011-0390

ASESORA:

Dra. Iara Virginia Tejeda

Santo Domingo, D.N.

9 de abril de 2018

El contenido de este  
documento es  
responsabilidad del autor

*"Propuesta para la implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige en  
PIBI CLOUD DOMINICANA, en el 2018"*

## RESUMEN

Dentro de esta propuesta el problema por presentar, es sobre la carencia de estructura organizacional o modelo de gestión de la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. Esta es una organización creada en agosto de 2017, especializada en la oferta de soluciones tecnológicas para negocios de alimentos y bebidas. Fue desarrollada sin un planeamiento estratégico, solo con el personal y productos para operar. Es una pequeña empresa con al menos doce empleados y tres productos principales a ofertar: una solución de logística, una solución de gestión de recursos y una solución de lealtad. Además, ofrece consultoría en operaciones de alimentos y bebidas. Entonces, el presente documento tiene el propósito de proponer una estructura organizacional, basada en el modelo de gestión Malcolm Baldrige, para la Pyme PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. Esto por medio del análisis de los diferentes modelos de gestión aplicables a una Pyme; la presentación de una filosofía organizacional por medio del análisis organizacional de la empresa; la propuesta de los procedimientos a través de los parámetros del modelo de gestión y presentando los criterios, según el modelo de gestión, con los que deberá cumplir la empresa. Entonces, este documento estará compuesto por tres capítulos: el primero estará compuesto por los diferentes modelos de gestión que se puedan aplicar a una Pyme; el segundo por la situación de la empresa; el tercer capítulo por la propuesta de como deberá de desarrollar el modelo de gestión en la organización. Cada uno de estos capítulos estará iniciado por una introducción aclaratoria y finalizada por una conclusión que resalte los resultados más destacados.

## CONTENIDO

### CONTENIDO

RESUMEN.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MODELOS DE GESTIÓN APLICABLES A LAS PYMES.....	6
1.1 El Modelo EFQM.....	7
1.2 El Modelo Iberoamericano de excelencia El Modelo EFQM.....	9
1.3 El Modelo Gerencial Deming.....	9
1.4 El modelo de excelencia Malcolm Baldrige.....	12
1.5 Norma internacional de calidad ISO 9001.....	14
1.6 Comparación de los modelos de sistema de gestión.....	16
CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN MALCOLM BALDRIGE EN PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. EN EL 2018. ....	19
2.1 Historia de la empresa.....	20
2.2 Diagnóstico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3 Análisis de los resultados de la encuesta sobre la Implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige en la PyME PIBI CLOUD.....	21
2.4 Conclusión de los resultados.....	30
CAPÍTULO III PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. ....	31
3.1 Filosofía organizacional.....	32
3.2 Procedimientos a utilizar en PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. ....	33
3.2.1 Procedimientos estratégicos.....	33
3.2.2 Procedimientos operativos.....	42
3.2.3 Procedimientos de apoyo.....	49
3.3 Mapa de procesos de PIBI CLOUD DOMINICANA.....	56
3.4 Perfil organizacional según el modelo Malcolm Baldrige.....	57
3.4.1 Descripción de la organización.....	57
3.4.2 Desafíos de la organización.....	59
3.5 CRITERIO 1: Liderazgo.....	60
3.5.1 Liderazgo de la alta dirección.....	60
3.5.2 Buen gobierno y responsabilidad social.....	61

3.6 CRITERIO 2: Planificación estratégica .....	63
3.6.1 Desarrollo de estrategias .....	63
3.6.2 Despliegue de estrategias.....	64
3.7 CRITERIO 3: Enfoque en el cliente y el mercado .....	66
3.7.1 conocimiento de cliente y del mercado.....	66
3.7.2 Relaciones con el cliente y satisfacción. ....	67
3.8 CRITERIO 4: Medida, análisis y gestión del conocimiento .....	69
3.8.1 Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional .....	70
3.8.2 Gestión de la información y del conocimiento. ....	71
3.9 CRITERIO 5: Orientación hacia las personas.....	73
3.9.1 Sistemas de trabajo .....	73
3.9.2 Aprendizaje y motivación de las personas.....	75
3.9.3 Bienestar y satisfacción de las personas.....	77
3.10 CRITERIO 6: Gestión por procesos.....	78
3.10.1 Procesos de creación de valor .....	78
3.10. 2 Procesos de soporte y planeamiento operativo .....	80
3.11 CRITERIO 7: Resultados esperados .....	82
3.11.1 Resultados de productos y servicio .....	82
3.11.2 Resultados de orientación hacia el cliente.....	83
3.11.3 Resultados financieros y de mercado.....	83
3.11.4 Resultados financieros y de mercado.....	84
3.11.5 Resultados de la eficacia organizacional.....	85
3.11.6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social .....	85
3.12. Ejemplo de desarrollo del criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA. ....	87
CONCLUSIÓN .....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	104

## **INTRODUCCIÓN**

Este documento se refiere a la propuesta para la implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige en PIBI CLOUD DOMINICANA, en el 2018. Esto como estructura organizacional para dirigir, controlar y mejorar las actividades laborales de esta empresa. Las principales características de este modelo de gestión giran en torno a la gestión del conocimiento, el buen gobierno con un liderazgo eficiente y la mejora continua en todos los aspectos de la empresa.

Siguiendo esta idea, para analizar esta problemática se tuvo que analizar las necesidades de la organización. Una de estas fue la de un plan estratégico que dirigiera las operaciones. Se tuvo que validar la manera en que la empresa realiza sus operaciones. Prácticamente de una forma empírica y según las necesidades diarias, sin ninguna planificación a largo plazo. Otra necesidad, fue la de procedimientos estructuradores que guiaran la labora empresarial. Se verificó que no poseen procedimientos escritos ni disponibles para los colaboradores.

Entonces, PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. como empresa recién fundada en abril del 2017 en Santo Domingo República Dominicana, carece de parámetros, políticas, y procedimientos que dicten su accionar a través de sus operaciones. En este sentido, tampoco tiene una estructura organizacional que le permita ejecutar sus actividades de manera organizadas y planificadas.

En este sentido, la organización fue creada con ideas de lo que se quiere lograr, pero sin metas establecidas, mucho menos objetivos a alcanzar. En la actualidad, las decisiones son tomadas en base a las oportunidades y necesidades que surjan en el transcurso de los días. Debido a lo anterior, se han tomado decisiones apresuradas, como la contratación de personal no apto para las funciones destinadas, lo cual resta tiempo y recursos a la empresa.

Dentro del mismo orden, la organización mantiene un flujo de liquidez que ronda los límites mínimos de las cuentas bancarias. Es decir, se opera con lo mínimo y los gastos son pagados con las ventas. En pocas palabras, la empresa depende directamente de lo que vende, esto afecta directamente al poder de definición de la organización y a los empleados ya que carecen de los recursos necesarios para abordar sus tareas de manera efectiva.

En otro sentido, PIBI CLOUD DOMINICANA SRL tiene en su poder una cartera de productos potencialmente comercializables, otros en desarrollo y otras más siendo comercializados. Cuenta con un personal experimentado en soluciones tecnológicas para centros de alimentos y bebidas. Además, tiene la opción de brindar consultorías en operaciones de alimentos y bebidas con el fin de generar ingresos inmediatos.

Esta propuesta tiene el interés de satisfacer la necesidad, de PIBI CLOUD, de un modelo de gestión que planifique, organice y mejore sus operaciones. Esto, además, tiene el objetivo de gestionar los resultados para mejorar la eficiencia de la empresa, tomando en cuenta datos de la misma empresa, de la competencia y de otras organizaciones similares.

Entonces, el interés del presente documento es tanto académico como profesional. Se encuentra dentro del ámbito académico porque sirve de referencia en la comparación de los modelos de gestión expuestos, pero sobre todo en el contenido que puede seguir algún estudio del modelo de gestión Malcolm Baldrige. Está en el ámbito profesional porque será utilizado como base para el desarrollo e implementación de este modelo en la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA SRL.

Dentro de otro sentido, la estrategia planteada fue analizar cinco diferentes modelos de gestión, aplicables a PIBI CLOUD, de fuentes secundarias. Una vez determinado el modelo aplicable, validar con el personal la línea a seguir para el desarrollo de este modelo de gestión, esto por medio de una encuesta y conversaciones directas. Finalmente, proponer el contenido a incluir el este modelo de gestión para la empresa.

Así, el presente documento tiene por objetivo: Proponer un modelo de gestión de la excelencia Malcolm Baldrige en PIBI CLOUD DOMINICANA en el año 2018. Además, analizar los modelos de gestión aplicables Pymes; presentar una filosofía organizacional por medio del análisis organizacional de la empresa; proponer las políticas y procedimientos a través de los parámetros del modelo de gestión de la excelencia Malcolm Baldrige; presentar los criterios según el modelo de gestión de la excelencia Malcolm Baldrige, aplicables a PIBI CLOUD DOMINICANA SRL.

Entonces, el desarrollo del cumplimiento de los objetivos establecidos en este documento tiene dos fases; la primera es de desarrollo, la cual debe estar concluida para finales del año 2017 y la segunda fase de implementación debe terminar para marzo del 2018. Ambas fases son de carácter obligatorio para el cumplimiento de los objetivos presentados.

Siguiendo otra idea, dentro de esta propuesta fueron utilizados los métodos empíricos porque la necesidad de este proyecto surge a razones empírica de requerimientos de mejora de gestión de la empresa. Además, el método deductivo porque se apoya en las actividades de PIBI CLOUD DOMINICANA. Como herramienta de recolección de datos, se utilizó la entrevista para lograr capturar la forma en que se debe desarrolla esta estructura organizacional, apoyado del entendimiento de los colaboradores sobre como deberá ser dicho modelo de gestión.

La empresa donde se dónde se puede implementar el modelo de gestión está ubicada en el Parque Billini calle Padre Billini esquina calle Arzobispo Meriño Ciudad Colonial en la ciudad de Santo Domingo en la República Dominicana. Las actividades relacionas a este trabajo, serán desarrolladas en las oficinas administrativas de la empresa.

En otro orden, la presente propuesta podrá ser aplicada en los departamentos de: Tecnología, Administración, Operaciones, Mercadeo y Ventas, Planificación y Desarrollo y Finanzas. Estos, a su vez, son divididos de la siguiente forma, en

unidades: Tecnología: Desarrollo, Programación y Soporte; Operaciones: Instalaciones y Reparaciones; Administración: Compras y Atención al Cliente; Planificación y Desarrollo: Calidad y Proyectos; Finanzas: Contabilidad y Cobro

Siguiendo este sentido, para una mejor comprensión de la interacción entre los departamentos, los mismos serán segregados en procesos, de la siguiente manera. Procesos Operativos: son aquellos responsables de la operación y/o transformación de la materia en un producto terminado que satisfaga las necesidades del cliente; para PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. son: Tecnología y Operaciones. Procesos de Apoyo: destinados a brindar las herramientas necesarias para que los procesos operativos cumplan su responsabilidad, para esta empresa son: Administración y Finanzas. Procesos Estratégicos: tienen el objetivo de verificar y mejorar los demás procesos: Planificación y Desarrollo y Mercadeo y Ventas.

En otro sentido, la distribución de este documento será de la siguiente forma: Capítulo I: Modelos de gestión aplicables a las Pymes; Capítulo II: Análisis del Impacto del modelo de gestión Malcolm Baldrige en PIBI CLOUD DOMINICANA SRL; Capítulo III: Propuesta de estructura organizacional para PIBI CLOUD DOMINICANA SRL.

Siguiendo esta tesitura, dentro del primero capítulo, se busca comparar diferentes modelos de gestión y luego se van a comparar para determinar analizar sus similitudes y diferencias. Los modelos para analizar son: El EFQM, el de la excelencia Malcolm Baldrige, el iberoamericano de la excelencia, el Deming y el ISO 9000. Del resultado de esta comparación, se recomendará el modelo de gestión mejor aplicable para la empresa y alcanzar los objetivos de esta propuesta.

Luego, en el segundo capítulo serán analizada la historia y situación actual de la empresa para conocer el estatus de la misma. Además, se presentarán los resultados de la encuesta con el fin de analizar los mismos. Esta encuesta se hizo a la mayoría de los empleados de la empresa y tiene por objetivo de terminar la manera de desarrollar el modelo de gestión a aplicar.

En este sentido, los resultados arrojados por dicha encuesta reflejaron que los empleados consideran oportuno y necesario la implementación de un modelo de gestión porque mejorará la ejecución de los procesos y mitiga los riesgos. Además, hay que tomar en cuenta que ellos creen que la implementación de un modelo de gestión puede traer consigo la dependencia de la planificación y presupuesto para ejecutar proyectos y las constantes modificaciones y actualizaciones que pueden obstaculizar los trabajos. Entonces, hay que mitigar estos temores cuando se implemente.

Entonces, se la empresa puede desarrollar una filosofía organizacional compuesta por la misión, visión y los valores que deberá usar y divulgar en la organización. También, los diferentes procedimientos que puede utilizar la empresa: procedimientos estratégicos como, el de ventas y el de mercado; los procedimientos operativos como, el de instalaciones, implementación, soporte y el de entrenamiento; los procedimientos de apoyo como, el de gestión de compras, gestión humana, tecnología, finanzas y contabilidad y el de mantenimiento e infraestructura. Además, un mapa de procesos que muestra la interacción de estos.

Dentro de la misma idea, se PIBI CLOUD deberá desarrollar los siete criterios según el modelo de gestión Malcolm Baldrige, antes de estos criterios, deberá presentar un perfil organizacional. El primero de los criterios será sobre el liderazgo de la alta dirección. El segundo sobre la planificación estratégica de PIBI CLOUD. El tercero sobre el enfoque al cliente y al mercado. El cuarto sobre la medida, análisis y gestión del conocimiento. El quinto sobre la orientación hacia las personas. El sexto sobre la gestión de los procesos de la empresa. El séptimo sobre los resultados esperados.

## **CAPÍTULO I MODELOS DE GESTIÓN APLICABLES A LAS PYMES**

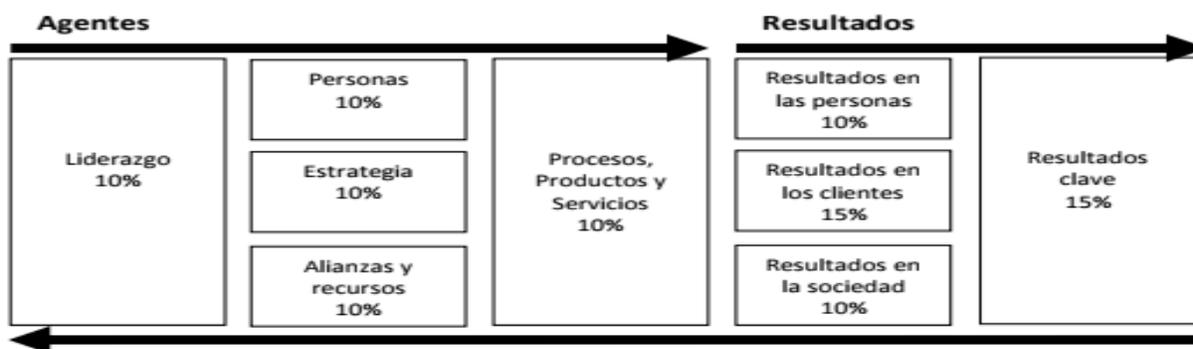
En este capítulo, se presentarán diferentes modelos de gestión y luego se van a comparar para determinar analizar sus similitudes y diferencias. Los modelos para analizar son: El EFQM, el de la excelencia Malcolm Baldrige, el iberoamericano de la excelencia, el Deming y el ISO 9000. Del resultado de esta comparación, se recomendará el modelo de gestión mejor aplicable para la empresa y alcanzar los objetivos de esta propuesta.

### 1.1 El Modelo EFQM

Canós (2005), señala al modelo EFQM como un modelo de referencia, dentro del campo de modelos de gestión. Además, Canós (2005) lo describe como la consecuencia del análisis crítico de los diferentes modelos utilizados a lo largo de los últimos 40 años y su síntesis y adaptación a la realidad actual.

En este sentido, González, García, & Marqués (2015) dicen que el modelo EFQM fue desarrollado en Europa y cuenta con el respaldo de varias investigaciones que validan su calidad. Además, dicen que la autoevaluación es la clave del modelo europeo que está compuesto por nueve criterios que son: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos y procesos, productos y servicios, resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados clave. Con excepción del criterio de resultados claves cada uno tiene su definición, subcriterios y sus puntos guías, ver Figura 1. González, García, & Marqués (2015).

Figura 1 Relación entre los criterios del modelo de gestión EFQM



(González Rosas, Carrión García, & Palacios Marqués, EL LIDERAZGO POR COMPETENCIAS Y EL EFQM, 2015)

“El modelo europeo de excelencia fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management en 1990, como base para la evaluación de las organizaciones candidatas al European Quality Award, concedido anualmente desde 1992. El European Quality Award.” es un reconocimiento a la excelencia. (MONTANER CLIMENT, 2015).

Siguiendo esta idea, según MONTANER CLIMENT, (2015), El modelo EFQM está formado por tres elementos:

1. Conceptos fundamentales
  - 1.1. Añadir valor para los clientes
  - 1.2. Crear un futuro sostenible
  - 1.3. Desarrollar la capacidad de la organización
  - 1.4. Aprovechar la creatividad y la innovación
  - 1.5. Liderar con visión, inspiración e integridad
  - 1.6. Gestionar con agilidad
  - 1.7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
  - 1.8. Mantener en el tiempo los resultados sobresalientes
2. Criterios y subcriterios
  - 2.1. Liderazgo
  - 2.2. Política y estrategia
  - 2.3. Personas
  - 2.4. Alianzas y recursos
  - 2.5. Procesos
  - 2.6. Resultados en los clientes
  - 2.7. Resultados en las personas
  - 2.8. Resultados en la sociedad
  - 2.9. Resultados clave
3. Esquema REDER, este usa herramienta para analizar los cuatros elementos del Ciclo PDCA (Planificar y Desarrollar, Despegar, Evaluar, revisar y Perfeccionar y Resultados), parecido al ciclo de (PHVA), (MONTANER CLIMENT, 2015).

## **1.2 El Modelo Iberoamericano de excelencia El Modelo EFQM**

Para Tejedor, Ascoz, & Royo (2013) el Modelo Iberoamericano en 1999, no solo recoge el nombre de Excelencia en su título, sino que sus criterios y los valores en que están basados constituyen el referente de una gestión y unos resultados “excelentes”. Este modelo está compuesto por 9 criterios.

En este orden, según Tejedor, Ascoz, & Royo (2013) el Modelo tiene el objetivo de establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia organizacional. Impulsa la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar.

Siguiendo esta idea, este modelo basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Son claves en el enfoque de ambos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados. (Tejedor, Ascoz, & Royo (2013)

En este sentido, Tejedor, Ascoz, & Royo (2013) dicen que el Modelo Iberoamericano de excelencia posee una filosofía de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos. debido a que los resultados excelentes se consiguen no sólo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados.

## **1.3 El Modelo Gerencial Deming**

En un inicio, este modelo fue creado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Desarrollado el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. El Dr. Deming, despreciado en Estados Unidos, es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y

metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. (Cubino, 2001)

Según Cubino (2001) En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto. En este sentido, Cubino (2001) explica que consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

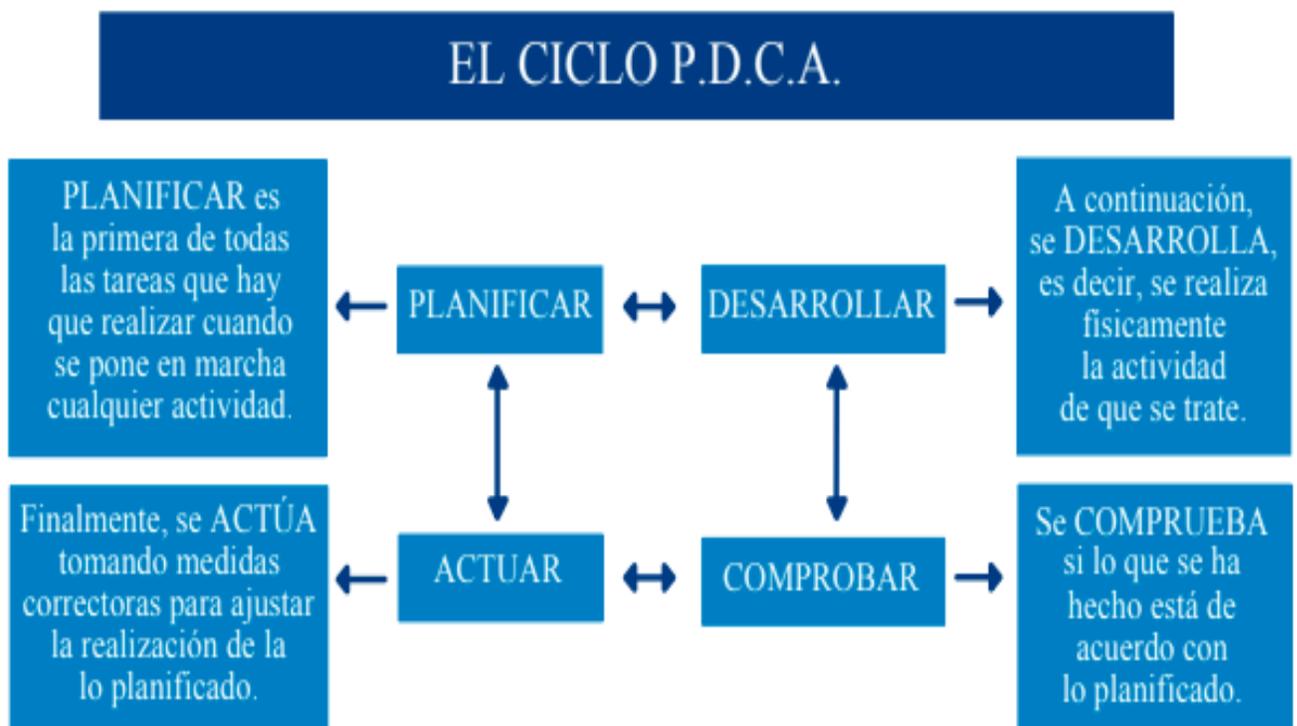
P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Figura 2. Ciclo PDCA según Deming



(Cubino, 2001) Modelo Europeo de Excelencia

#### **1.4 El modelo de excelencia Malcolm Baldrige**

“El Malcolm Baldrige, aparecido en Estados Unidos en 1987, El Modelo Europeo publicado en 1991 y el Modelo Iberoamericano en 1999, no solo recogen el nombre de Excelencia en su título, sino que sus criterios y los valores en que están basados constituyen el referente de una gestión y unos resultados excelentes”. (Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, & Royo, 2013).

Para Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, & Royo (2013). el Modelo ha sido reconocido como una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial. Estos factores son evaluados considerando 7 criterios básicos (ver Tabla 1), los que en conjunto forman un sistema para el desempeño de excelencia.

En otro sentido, Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, & Royo (2013) citan a Cazzell et al, 2009, cuando describen El Premio Malcolm Baldrige como una guía para las empresas para formar un marco integrado para la excelencia en el desempeño. Los criterios se llaman como las prácticas de gestión para evaluar el desempeño de un candidato, y se dividen en siete categorías: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y de mercado, información y análisis, el enfoque de los recursos humanos, gestión de procesos y resultados del negocio.

Siguiendo esta idea, Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, & Royo (2013) citan a Cazzell et al, 2009, cuando explican que el modelo presenta un marco integrado para la interrelación entre los siete criterios. Las organizaciones utilizan estos criterios para vincular su estructura, operaciones, estrategia y resultados. Estos criterios están diseñados para lograr dos objetivos: un mayor valor a los clientes, y mejorar el rendimiento general de la organización "

Tabla 1 Criterios y Subcriterios del Modelo Malcolm Baldrige

<b>CRITERIOS</b>	<b>SUBCRITERIOS</b>
1. LIDERAZGO	1.1 Liderazgo de la alta dirección
	1.2 Buen gobierno y responsabilidad social
2. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	2.1 Desarrollo de estrategias
	2.2 Despliegue de estrategias
3. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO	3.1 Conocimiento del cliente y del mercado
	3.2 Relaciones con el cliente y satisfacción
4. MEDICION ANALISIS Y GESTION DEL CONOCIMIENTO	4.1 Medición de análisis y evaluación del desempeño organizacional
	4.2 Gestión de la información y del conocimiento.
5. ORIENTACION HACIA LAS PERSONAS	5.1 Sistema de trabajo
	5.2 Aprendizaje y motivación de las personas
	5.3 Bienestar y satisfacción de las personas
6. GESTION DE PROCESOS	6.1 Procesos de creación de valor
	6.2 Procesos de soporte y planeamiento operativo
7. RESULTADOS	7.1 Resultados de producto y servicios
	7.2 Resultados de orientación hacia el cliente
	7.3 Resultados financieras y de Mercado
	7.4 Resultados de la orientación hacia las personas
	7.5 Resultados de la eficacia organizacional
	7.6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social

(Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz, & Royo, COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL., 2013)

## **1.5 Norma internacional de calidad ISO 9001**

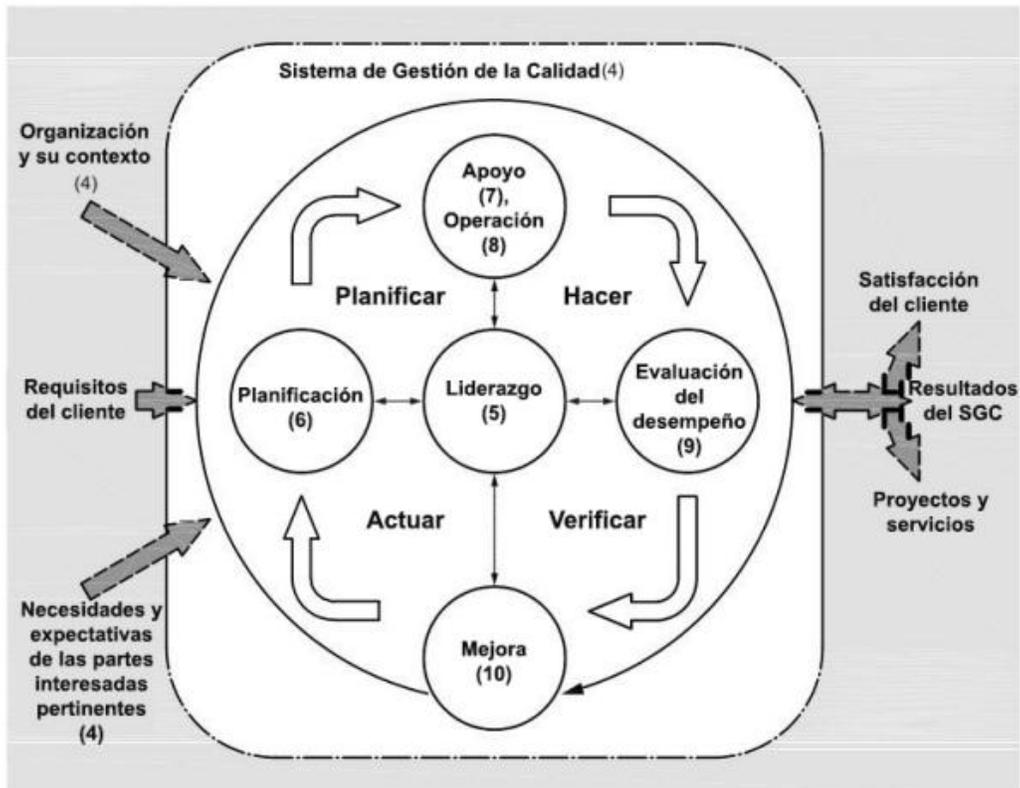
La ISO 9000 es un conjunto de estándares de participación designada para promover el comercio internacional creando un área en la que los productores de todo el mundo compitan en igualdad de condiciones. La finalidad es certificar a las empresas individuales, facilitando que las organizaciones compren bienes y servicios de todo el mundo y asegurándose de un nivel mínimo uniforme de calidad. Mientras que las series de estándares ISO 9000 se desarrollaron en Europa, con el tiempo se están aplicando globalmente. (McDonnell C. d., 2006)

En este sentido, cumpliendo los estándares de la ISO 9004, relativa a la creación y el mantenimiento de un sistema de gestión de calidad, incluyendo aspectos específicos de formación y desarrollo de RRHH, cuestiones de liderazgo, y temas de reconocimiento de la actuación, y siendo competitivos con los principales premios de calidad, las organizaciones consiguen un nivel de actuación estándar para sus recursos humanos. (McDonnell C. d., 2006)

En otro orden, según la misma norma internacional de calidad 9001, ISO (2015) dice que promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. Además, utiliza el ciclo PHVA de Deming para aplicarse a los procesos desarrollados dentro del sistema de gestión de calidad implementado en una empresa y basado en esta norma. Ver Figura 3

En este orden, la norma ISO 9001:2015 permite a una organización combinar el enfoque a procesos sistemáticos (ver figura 4), en conjunto con el ciclo PHVA y la planificación basada en la gestión riesgos, para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión y lograr la integridad. ISO (2015)

Figura 3 Mapa de procesos según ISO 9000



(Organización Internacional para la Estandarización ISO, 2015)

Figura 4 Flujo de entradas y salidas según ISO 9000



(Organización Internacional para la Estandarización ISO, 2015)

## 1.6 Comparación de los modelos de sistema de gestión.

A continuación, será apreciable la comparación de los puntos críticos de cada sistema de gestión de calidad, desde el punto de vista de matrices comparativas que faciliten la visualización de las similitudes y diferencias. Los modelos de sistemas de gestión a comparar son: el Modelo Iberoamericano de excelencia, el Modelo EFQM, el Modelo Deming, el Modelo Malcolm Baldrige y la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2015.

La tabla 2 muestra una comparación del origen y estructura de los diferentes modelos de gestión a comparar en este documento.

Tabla 2 comparación del desarrollo de los modelos de gestión

	Premio Deming	Premio Baldrige	Premio Europeo de calidad EFQM	Premio Iberoamericano	Certificación ISO 9000
Año de creación	1951	1987	1992	1999	1987
Estructura básica	Premio a largo plazo	Concurso anual	Concurso Anual	Concurso Anual	Certificación
Aplicabilidad geográfica principal	Japón	Estados Unidos	Europa	Ibero América	Todo el mundo
Ganadores	Pocos	Pocos	Muy pocos	Muy pocos	Muchos

(Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000, Carmen de Nieves Nieto y Lorenzo Ros McDonnell).

Es posible apreciar la diferencia en madurez, debido a los años de uso, siendo el premio Deming el más antiguo con el nacimiento en 1951. Los modelos comparados tienen una estructura básica similar de concursos anuales, siendo el premio Deming

con una estructura a largo plazo y el modelo de gestión ISO 9000 con certificaciones los que se diferencian.

Siguiendo esta tesis, todos los modelos tienen una aplicación en diferentes partes del mundo, siendo ISO 9000 el que tienen mayor alcance ya que se aplica en todo el planeta. Los ganadores de cada certificación difieren en cantidad según el modelo de gestión, en el caso del premio Deming y del Baldrige los ganadores son unos pocos, sobre el premio EFQM y el Iberoamericano son muy pocos, pero en el caso de las certificaciones ISO 9000 son muchos.

Continuando este orden, en el siguiente Tabla, será posible apreciar la diferencia de enfoque y coste de los diferentes modelos de gestión estudiados en esta propuesta.

Tabla 3 comparación de los enfoques de los modelos de gestión

	Premio Deming	Premio Baldrige	Premio Europeo de calidad EFQM	Premio Iberoamericano	Certificación ISO 9000
Enfoque					
Coste					

(Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000, Carmen de Nieves Nieto y Lorenzo Ros McDonnell).

En este orden, siguiendo el Tabla No. 3 es posible ver el enfoque de cada uno de los diferentes modelos de gestión comparados. El enfoque del premio Deming se basa en el control estadístico; el del Premio Baldrige en el liderazgo del cliente; el enfoque del modelo EFQM está orientado a los facilitadores de la organización y resultados de liderazgo al igual que en el caso del premio iberoamericano el enfoque; cuando se trata de ISO 9000 se enfoca en estándares mínimos de calidad global.

En conclusión, el Premio Baldrige es el modelo que la empresa desea implementar porque gira en torno al cliente. Hoy en día, el cliente tiene acceso a la información de una manera muy sencilla, cada vez es más exigente y cambiante. Por lo tanto, la empresa considera imprescindible un modelo de gestión, donde el centro sea el cliente con el objetivo de superar sus expectativas.

**CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN MALCOLM  
BALDRIGE EN PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. EN EL 2018.**

Dentro de este capítulo, se podrá presentar la empresa de una manera detallada y su situación en la actualidad. Además, se darán a conocer los resultados de las encuestas realizadas a la mayoría de los empleados de la empresa, con el objetivo de determinar la forma en que se deba desarrollar el sistema de gestión. Al final del presente, se expondrán las conclusiones de estos resultados.

## **2.1 Historia de la empresa**

PIBI CLOUD DOMINICANA SRL., como empresa recién creada en abril del 2017 en Santo Domingo República Dominicana, carece de parámetros, políticas, y procedimientos que dicten su accionar a través de sus operaciones. En este sentido, tampoco tiene una estructura organizacional que le permita ejecutar sus actividades de manera organizadas y planificadas.

En este sentido, la organización fue creada con ideas de lo que se quiere lograr, pero sin metas establecidas, mucho menos objetivos a alcanzar. En la actualidad, las decisiones son tomadas en base a las oportunidades y necesidades que surjan en el transcurso de los días. Debido a lo anterior, se han tomado decisiones apresuradas, como la contratación de personal no apto para las funciones destinadas, lo cual resta tiempo y recursos a la empresa.

Dentro del mismo orden, la organización mantiene un flujo de liquidez que ronda los límites mínimos de las cuentas bancarias. Es decir, se opera con lo mínimo y los gastos son pagados con las ventas. En pocas palabras, la empresa depende directamente de lo que vende, esto afecta directamente al poder de definición de la organización y a los empleados ya que carecen de los recursos necesarios para abordar sus tareas de manera efectiva.

PIBI CLOUD DOMINICANA SRL tiene en su poder una cartera de productos potencialmente comercializables, otros en desarrollo y otras más siendo comercializados. Cuenta con un personal experimentado en soluciones tecnológicas para centros de alimentos y bebidas. Además, tiene la opción de brindar consultorías en operaciones de alimentos y bebidas con el fin de generar ingresos inmediatos.

Siguiendo lo expuesto, la empresa presenta un gran potencial, pero carece de la estructura organizativa que lo explote de manera eficiente. Hoy en día, esto es crucial para lograr objetivos para cualquier empresa, en especial aquella que inicia operaciones.

## **2.2 Análisis de los resultados de la encuesta sobre la Implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige en la Pyme PIBI CLOUD.**

La encuesta sobre la implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige en la Pyme PIBI CLOUD fue realizada a 10 de los 12 empleados activos de la empresa. En febrero del 2018 en las instalaciones de la misma empresa. El sistema utilizado para realizarla fue Google Form de la empresa Google, la cual permite llenar los documentos de manera digital y obtener resultados en tiempo real.

Entonces, esta encuesta fue iniciada con una introducción sobre la necesidad de un modelo de gestión para la empresa, ya que carece de uno. Se les explicó cada uno de los diferentes modelos de gestión estudiados, descritos en el capítulo I de este documento. Sobre todo, se les resaltó las características del Modelo de gestión Malcolm Baldrige en el tipo de empresa que es PIBI CLOUD DOMINICANA.

Siguiendo esta idea, la encuesta estuvo conformada por 10 preguntas de selección múltiple. Las 3 primeras estaban enfocadas en determinar la valoración, por parte de los empleados, de la implementación de un modelo de gestión y las otras 7 se destinaron a determinar la composición de los 7 criterios que componen el modelo de gestión Malcolm Baldrige. Es así como se puede justificar estos resultados:

La primera pregunta tiene el objetivo de conocer el impacto esperado por los empleados de PIBI CLOUD, por una implementación de un modelo de gestión. Según el gráfico 1, los empleados encuestados, la implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige genera algún impacto. La mayoría de las elecciones fueron para la opción de que permite planificar metas reales y alcanzar las metas con eficiencia para un 90%.

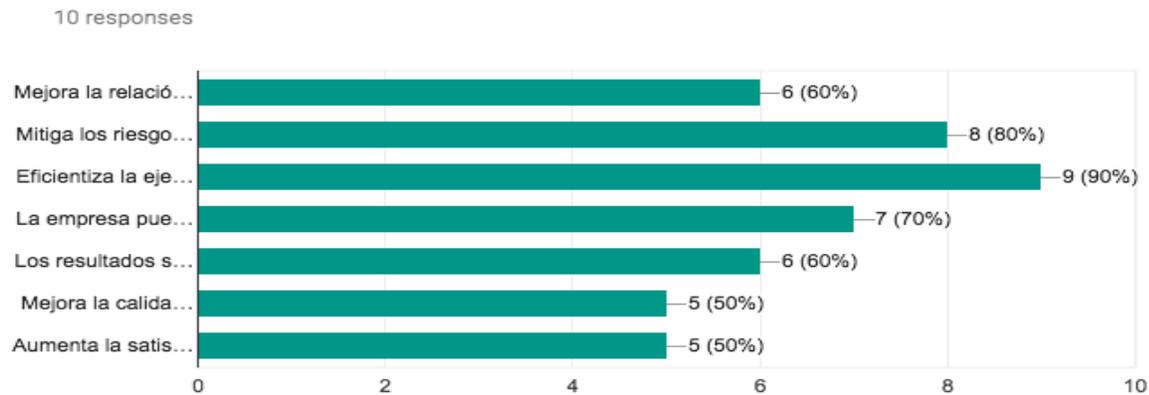
Gráfico 1. Impacto esperado por los empleados de PIBI CLOUD, por una implementación de un modelo de gestión.



La segunda pregunta busca saber las ventajas directas que puede traer la implementación de un modelo de gestión en una PyME. Según el gráfico 2, para la mayor parte de los participantes encuestados, entienden que la principal ventaja directa que trae la implementación del modelo es que eficientiza la ejecución de los procesos, esa opción tuvo un 90% de elección. Otra ventaja que tuvo alta demanda fue que mitiga los riesgos por medio de la planificación real con un 80%.



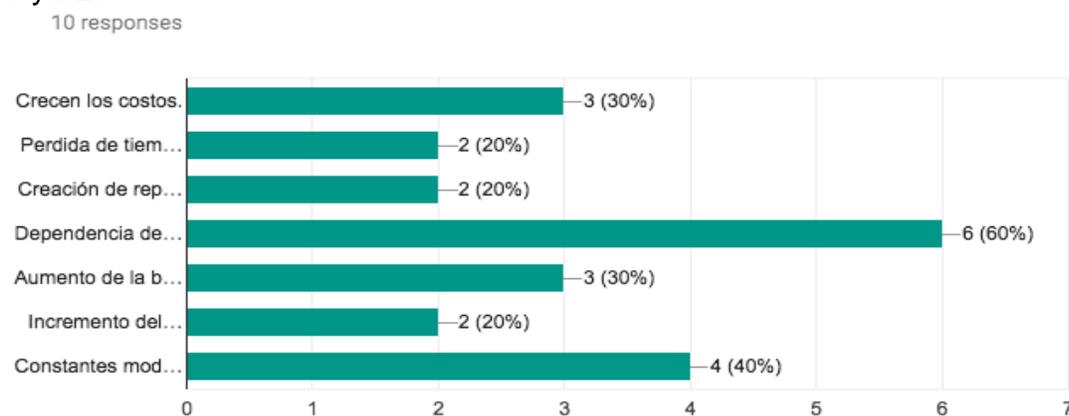
Gráfico 2. Las ventajas directas que puede traer la implementación de un modelo de gestión en una PyME.



Elaboración propia

La tercera pregunta tiene por objetivo presentar las desventajas que trae la implementación de un modelo de gestión en una PyME. Según el gráfico 3 Entre las desventajas, señaladas por los participantes, de la implementación de un modelo de gestión en una Pyme como PIBI CLOUD están: el aumento de los costos con un 30%, la pérdida de tiempo con un 20%, la creación de repcesos con un 20%, la dependencia de la planificación y presupuesto para ejecutar proyectos, siendo esta la de mayor selección con un 60%, el aumento de la burocracia con un 30%, el incremento del papeleo con un 30% y las constantes modificaciones y actualizaciones con un 40%.

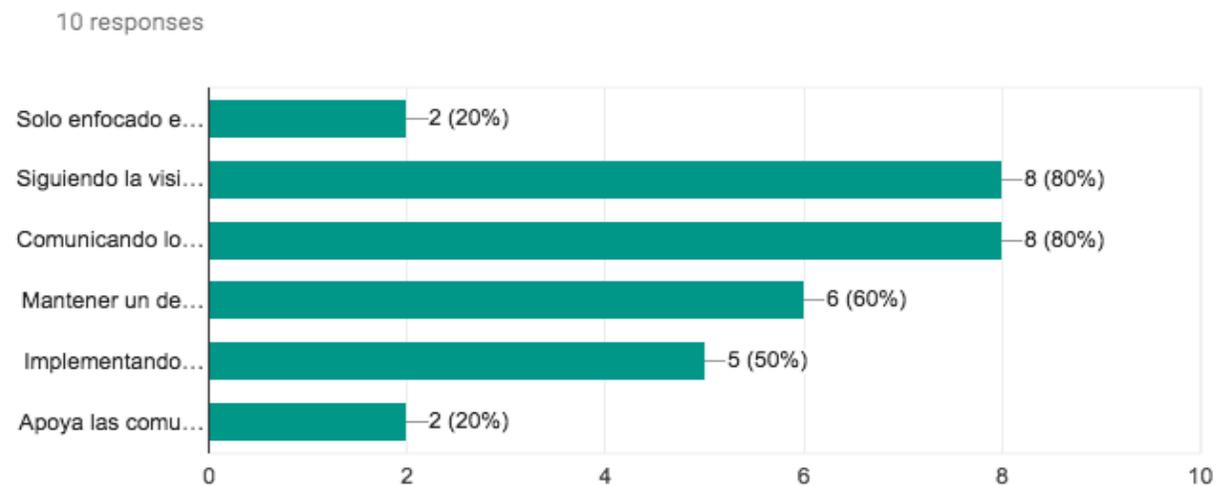
Gráfico 3. Las desventajas que trae la implementación de un modelo de gestión en una PyME.



### Elaboración propia

La cuarta pregunta busca determinar cómo debe ser el liderazgo en PIBI CLOUD. Según el gráfico 4 los empleados encuestados de PIBI CLOUD, el liderazgo de la empresa debe ser siguiendo la visión y valores de la empresa, a su vez debe mantenerse comunicando los resultados y valorando el buen desempeño, ambas con un 80% de las selecciones. Otras opciones destacadas fueron: mantener un desempeño legal y ético con un 60% e implementar un buen gobierno organizacional con un 50%.

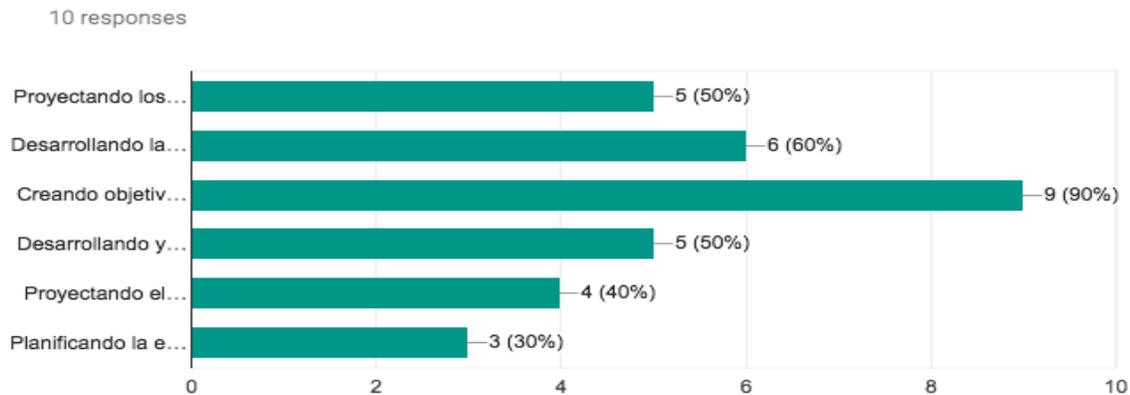
Gráfico 4. Cómo debe ser el liderazgo en PIBI CLOUD



### Elaboración propia

La quinta pregunta busca presentar cómo debe ser el planeamiento estratégico de la empresa. Siguiendo el gráfico 5, los empleados encuestados de PIBI CLOUD respondieron, en su mayoría con un 90% de las selecciones, que el planteamiento estratégico de la empresa debe ser creando objetivos estratégicos alcanzables y medibles. Otras opciones señaladas con relevancia fueron: desarrollando las estrategias con un 60%, proyectando los riesgos para mitigarlos y desarrollando y desplegando planes de acción con un 50% cada uno.

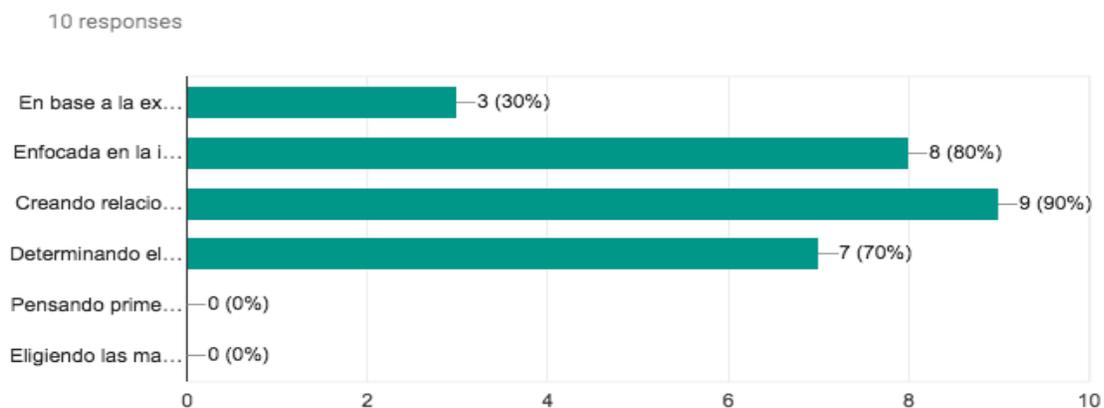
Gráfico 5. cómo debe ser el planeamiento estratégico de la empresa.



Elaboración propia

La sexta pregunta es para conocer cómo debe ser la orientación hacia el cliente y el mercado en PIBI CLOUD. Según el gráfico 6, la mayor parte de los participantes entienden que la orientación hacia el cliente y el mercado de la empresa debe ser creando relaciones estrechas e individuales con los clientes, esta opción tuvo un 90% de elección. Mientras que otras opciones como: enfocada en la información, actual, del cliente y del mercado, alcanzó un 80% y determinando el nivel de satisfacción de los clientes, un 70%. Ninguno señaló que debe pensar primero en la empresa y luego en el cliente ni que debe elegir las materias primas más económicas para abaratar el precio final del cliente.

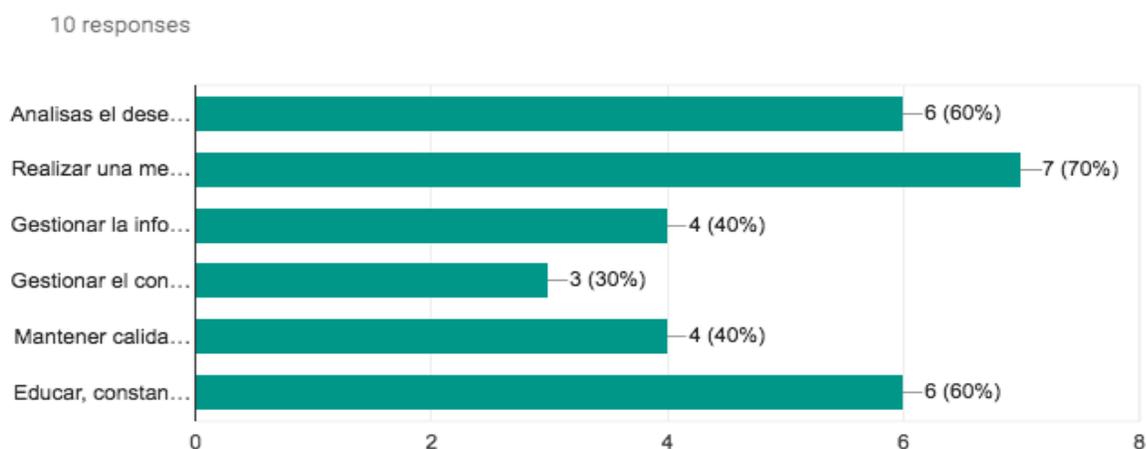
Gráfico 6. Cómo debe ser la orientación hacia el cliente y el mercado en PIBI CLOUD



### Elaboración propia

La séptima pregunta tiene por objetivo presentar lo que se debe hacer para evaluar el desempeño de manera eficiente. Siguiendo el gráfico 7, según los participantes, para evaluar el desempeño de manera eficiente se debe realizar una medición constante del desempeño, esta opción obtuvo un 70% de elección. Además, analizar el desempeño y educar continuamente a los colaboradores, cada una con un 60%. La opción que obtuvo un menor impacto fue la de gestionar el conocimiento organizacional.

Gráfico 7. Lo que se debe hacer para evaluar el desempeño de manera eficiente.

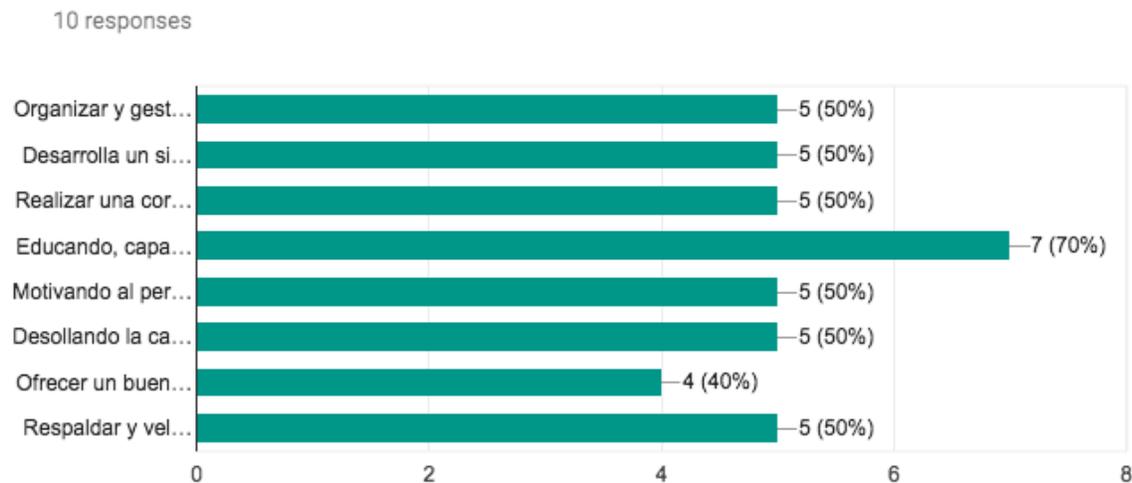


### Elaboración propia

La octava pregunta tiene el objetivo de determinar cómo la empresa se debe orientar hacia las personas. Según el gráfico 8, la mayor parte de los encuestados entienden

que la empresa se debe orientar a las personas, educando, capacitando y desarrollando los colaboradores con un 70% de las opciones. Luego, organizar y gestionar las tareas de trabajo, desarrolla un sistema de gestión del desempeño de los colaboradores, realizar una correcta selección y reclutamiento, motivando al personal, desollando la carrera dentro de la organización y respaldar y velar por la satisfacción de los colaboradores con un 50% de las opciones.

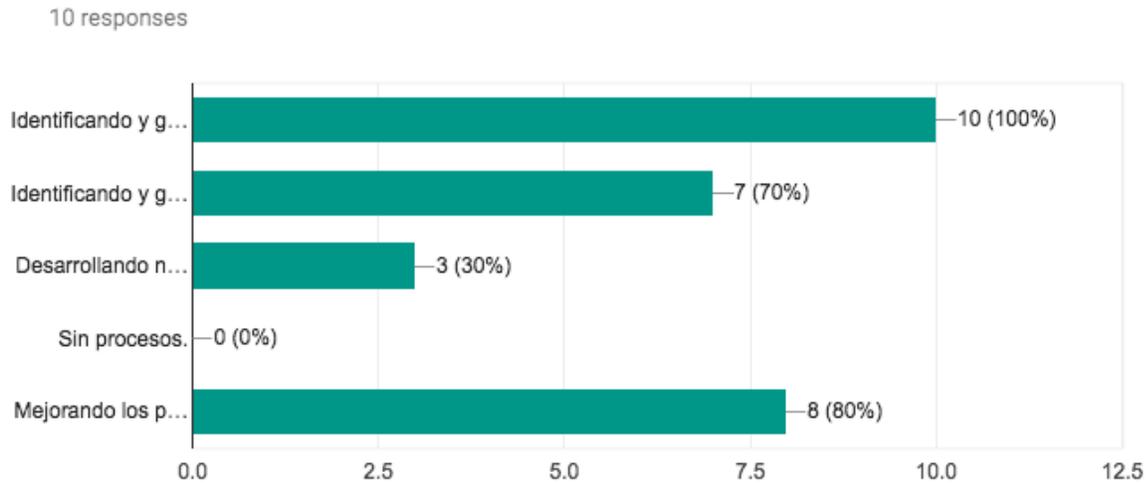
Gráfico 8. Cómo la empresa se debe orientar hacia las personas.



Elaboración propia

La novena pregunta busca presentar cómo debe gestionar los procesos PIBI CLOUD. Siguiendo el gráfico 9, Los participantes, en su totalidad, entienden que PIBI CLOUD debe identificar y gestionar los procesos claves, luego el 80% entiende que debe mejorar los procesos existentes y el 70% que debe identificar y gestionar los procesos de soporte y planeamiento operativo.

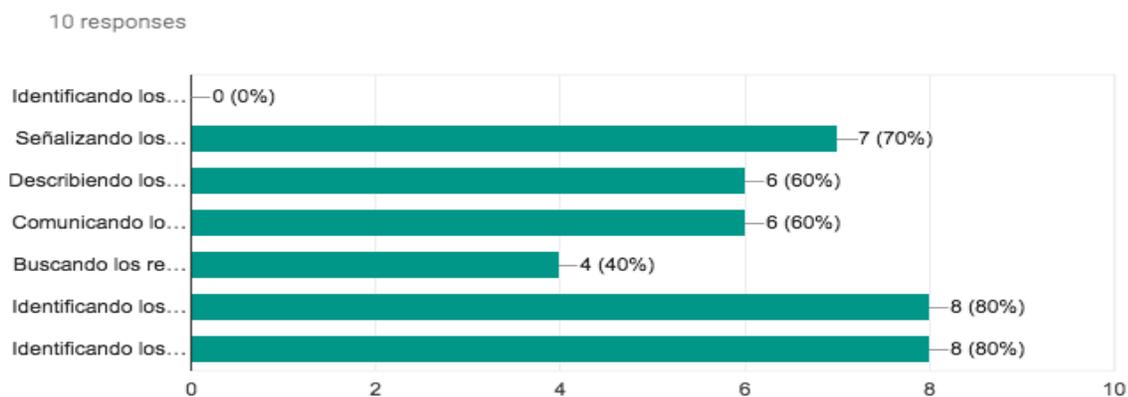
Gráfico 9. Cómo debe gestionar los procesos PIBI CLOUD



### Elaboración propia

La décima y última pregunta es para determinar cómo PIBI CLOUD debe gestionar los resultados. Según el gráfico 10, los empleados encuestados, en su mayoría, responden que la empresa debe gestionar los resultados identificando los resultados de liderazgo y responsabilidad social e identificando los resultados de la eficacia organizacional ambas opciones con un 80% de elección. Otras opciones de alta consideración fueron: analizando los resultados de la orientación hacia el cliente con un 70%, describiendo los resultados financieros y de mercado y comunicado los resultados de la orientación hacia las personas ambas con un 60%.

Gráfico 10. Cómo PIBI CLOUD debe gestionar los resultados



### Elaboración propia

### **2.3 Conclusión de los resultados**

En conclusión, los empleados de la empresa consideran oportuno y necesario la implementación de un modelo de gestión porque mejorará la ejecución de los procesos y mitiga los riesgos. Además, hay que tomar en cuenta que los empleados creen que la implementación de un modelo de gestión puede traer consigo la dependencia de la planificación y presupuesto para ejecutar proyectos y las constantes modificaciones y actualizaciones que pueden obstaculizar los trabajos. Entonces, hay que mitigar estos temores cuando se implemente.

Además, los empleados entienden que el modelo de gestión a implementar en la empresa debe tener el siguiente contenido:

**Sobre el liderazgo:** debe mantenerse comunicando los resultados y valorando el buen desempeño. Además, mantener un desempeño legal y ético con un e implementar un buen gobierno organizacional.

**Sobre el planeamiento estratégico:** debe ser creando objetivos estratégicos alcanzables y medibles, desarrollando las estrategias, proyectando los riesgos para mitigarlos y desarrollando y desplegando planes de acción.

**Sobre la orientación al cliente y el mercado:** debe ser creando relaciones estrechas e individuales con los clientes, enfocados en la información, actual, del cliente y del mercado y determinando el nivel de satisfacción de los clientes. Esto siempre sin pensar primero en la empresa y luego en el cliente.

**Sobre la evaluación del desempeño:** Se debe realizar una medición constante del desempeño. Además, analizar el desempeño y educar continuamente a los colaboradores.

**Sobre la orientación a las personas:** Se debe realizara educando, capacitando y desarrollando los colaboradores. Luego, organizar y gestionar las tareas de trabajo, desarrolla un sistema de gestión del desempeño de los colaboradores, realizar una

correcta selección y reclutamiento, motivando al personal, desollando la carrera dentro de la organización y respaldar y velar por la satisfacción de los colaboradores.

**Sobre la gestión de los procesos:** PIBI CLOUD debe identificar y gestionar los procesos claves, luego el 80% entiende que debe mejorar los procesos existentes y el 70% que debe identificar y gestionar los procesos de soporte y planeamiento operativo.

**Sobre la gestión de los resultados:** La empresa debe gestionar los resultados identificando los resultados de liderazgo y responsabilidad social e identificando los resultados de la eficacia organizacional. Además, analizando los resultados de la orientación hacia el cliente.

### **CAPÍTULO III PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PIBI CLOUD DOMINICANA SRL.**

En este capítulo se propondrá como debe ser la estructura de PIBI CLOUD , basado en el modelo de gestión Malcolm Baldrige. Antes de presentar esta estructura, se dará a conocer como debe ser la filosofía organizacional y los procedimientos de la empresa. Estos serán acompañados de, al menos, un ejemplo de cada uno de sus tipos, estratégicos, operativos y de apoyo. Además, se presentará un mapa de procesos donde se demostrará cómo deben de interactuar los procesos de la organización.

### **3.1 Filosofía organizacional**

En seguida, se presentará la filosofía organizacional que puede usar la empresa y dar a conocer a la fuerza laboral.

#### **Misión**

Ofrecer soluciones integrales de puntos de ventas, sistemas financieros, contables y de fidelización para los negocios de ventas.

#### **Visión**

Es nuestra visión a 5 años crear una red de clientes con presencia en las regiones de mayor flujo comercial de la República Dominicana

#### **Valores**

Eficiencia

Compromiso

Trabajo en equipo

Ética

### **3.2 Procedimientos a utilizar en PIBI CLOUD DOMINICANA SRL.**

A continuación, se presentarán cuales procedimientos se pueden usar en la empresa para el control de las labores. Esto tomando en cuenta las diferentes unidades de negocios y áreas operativas que tiene o pueda tener. Cada uno de los diferentes tipos, va a estar acompañado de un ejemplo.

#### **3.2.1 Procedimientos estratégicos**

Los procedimientos estratégicos de la empresa buscarán generar ingresos de manera directa, a través de estrategias específicas. Deberán ser los siguientes:

**Procedimiento de ventas.** Su objetivo es generar ingresos a través de las ventas directas. Estas ventas serán alcanzadas por medio de estrategias para captar nuevos clientes.

**Procedimiento de mercado.** Este procedimiento busca convencer al posible cliente de que la empresa tiene las soluciones necesarias para satisfacer sus requerimientos. Esto será posible a través de estrategias de captación de nuevos clientes y aseguramiento de la satisfacción de los clientes actuales para alcanzar buenas referencias.

A continuación, será posible visualizar un ejemplo de cómo deben ser los procedimientos estratégicos de la empresa:

## Ejemplo 1: procedimientos estratégicos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de ventas de POS</b>			
	Código. PB-V-01	Edición 01	Ago-07-2017	

<i>Socrates Aguasvivas</i>	<i>Darwin Calderon</i>	<i>Socrates Aguasvivas</i>	<i>Agosto 23 2017</i>
Preparado por Nombre y firma	Revisado por Nombre y firma	Aprobado por Nombre y firma	Fecha de Aprobado

### 1. OBJETO

Este documento tiene el fin de determinar los términos y condiciones para la gestión de de ventas de puntos de ventas (POS) dentro de las operaciones de PIBI CLOUD DOMINICANA SRL.

### 2. ALCANCE

El alcance de la presente instrucción será limitado a las ventas de puntos de ventas (POS) desde el primer contacto con cliente hasta el desarrollo de la orden de instalación desde en la República Dominicana.

### 3. Definiciones

**ISO 9001:** es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

**Puntos de Ventas.** Equipo especializado para la venta ágil de productos y/o servicios.

**POS.** Abreviación de Point Of Sale o Punto de Venta.

**ZOHO.** Plataforma para la administración de cuentas de clientes.

**Extended warranty.** Servicio de garantía extendida.

## Continuación ejemplo 1: procedimientos estratégicos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de ventas de POS</b>			
	Codigo. PB-V-01	Edición 01	Ago-07-2017	

### 4. RESPONSABILIDADES.

Responsable	Responsabilidades
Gerente de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordina y planifica las actividades de ventas</li> <li>● Planifica e informa cambios de la políticas de pagos</li> <li>● Autorizar o rechazar cotizaciones</li> <li>● Autorizar o rechazar notas de créditos</li> <li>● Cualquier otra responsabilidad que requiera de su asistencia para la buena ejecución de este procedimiento.</li> </ul>
Personal de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecuta</li> <li>● Contacta al cliente</li> <li>● Realiza demostración</li> <li>● Comunica</li> <li>● Coordina e informa métodos de pagos</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Validar pago</li> <li>● Verifica transacciones</li> <li>● Comunica</li> <li>● Valida y registra las notas de créditos .</li> <li>● Verifica que las empresas con crédito están al día para consumir en el establecimiento.</li> </ul>

#### Notas:

- Es responsabilidad del personal de ventas. informar al cliente sobre la política de pagos antes de realizar cualquier tipo de transacción.

### 5. GENERAL

#### 5.1 Política de pago:

- Forma De Pago: (Factura Con Último Pago)
- 25% Con El Orden
- 25% Con La Recepción De Los Equipos
- 25% Al Terminar Programación Y Training
- 25% 120 Días Después El Orden"

## Continuación ejemplo 1: procedimientos estratégicos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de ventas de POS</b>			
	Código. PB-V-01	Edición 01	Ago-07-2017	

### 5.2 Política de ventas:

- "Precios En US\$

Incluye:

- - Puesta En Marcha Y Programación
- - 4 Horas Entrenamiento Para 3 Usuarios
- - 1 Años De Garantía En Equipos

Excluye:

- - Tubería Cableado, Cable Utp 5/6
- - Transporte, Hotel & Dieta
- - Impresora Fiscal

### 5.3 Características de clientes objetivos

- Puntos turísticos
- Negocios de venta a consumidor final
- Focalizar en clientes con dificultad en acceso a internet

### 5.4 Herramientas requeridas:

Las siguientes herramientas deben estar disponibles para la ejecución de este procedimiento:

Herramienta	Funciones
Celular	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación externa e interna</li></ul>
Laptop	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de documentación</li><li>• Cumplimiento de procedimientos</li></ul>
Internet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para el envío y recepción de documentos</li></ul>
ZOHO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración de clientes</li></ul>

### 5.5 Modelo de Cotización

La presente tabla presenta el link de la cotización a remitir al cliente:

Nombre	Link
Cotización	<a href="https://docs.google.com/a/pibicloud.com/spreadsheets/d/1HaClIwipfye67YePdS-pE16jcVphMsmINOVwptWs5js/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/a/pibicloud.com/spreadsheets/d/1HaClIwipfye67YePdS-pE16jcVphMsmINOVwptWs5js/edit?usp=sharing</a>

## Continuación ejemplo 1: procedimientos estratégicos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de ventas de POS</b>			
	Codigo. PB-V-01	Edición 01	Ago-07-2017	

### 5.6 Modelo de Cotización

La presente tabla presenta el link del formulario para la programación del POS

Nombre	Link
Programación	<a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/163L6e6ZdInQeEb7nslAh9gWsiqI2oWO-OwDxk6TfiaI/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/spreadsheets/d/163L6e6ZdInQeEb7nslAh9gWsiqI2oWO-OwDxk6TfiaI/edit?usp=sharing</a>

### 5.7 Políticas de Leasing

Pagos:

- "Precios En US\$
- Pago inicial: 8%
- LUBA Leasing paga a PIB ICLOUD Paga en su totalidad a la entrega.
- LUBA Leasing paga cambio anual del Spin Pad, US\$100.-
- LUBA Leasing es responsable "extended warranty"/
- PIBICLOUD entrega llave "0" a LUBA Leasing, y desactive www.pireports.net en caso de atraso de 30 días con plan leasing.
- LUBA Leasing responsable, y PIB ICLOUD se compromete de re-comprar equipos según tabla de amortización

Aprobación:

- Aprobaciones en menos de 24 Horas
- Aprobaciones vía web.

Gestion:

- Equipos son propiedad de luba leasing srl
- El cliente paga un alquiler mensual
- Incluye cambio batería anual spin pad en laboratorio PIB ICLOUD (48 horas)
- Después 30 meses el cliente puede comprar los equipos por us\$1.-
- Pagos alquiler debe ser pagando mensual por adelantado
- Garantía extendida, incluida por 3 años

Comisiones

- Pago 3% comission Representante PIB ICLOUD
- Pago 1% comission Gerente Ventas PIB ICLOUD

## 6.ACTIVIDADES

### 6.1 Contacto con posible diente. VENTAS.

## Continuación ejemplo 1: procedimientos estratégicos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de ventas de POS</b>			
	Código. PB-V-01	Edición 01	Ago-07-2017	

### Escenario 1:

- De la lista de posibles clientes se contacta a uno de estos.
- A este cliente se le ofrecen nuestros POS y una cita.
- Si está interesado, procede con el desarrollo de la cita. De lo contrario se le propone cotización.
- En el caso de que no desee ni cita ni cotización, se almacena en base de datos de ZOH0 para otro contacto en al menos 6 meses, si es cliente potencial. Debe anotar las razones por la cual no requiere el equipo.

### Escenario 2:

- Cliente contacta interesado por nuestros POS.
- Procede con el desarrollo de la cita.
- En el caso de que el cliente no desee cita y prefiera un cotización directamente, procede con el desarrollo de la misma

### 6.2 Desarrollo de cita. VENTAS.

- Se toman los datos del cliente como:
  - Nombre y teléfono de personal de contacto
  - Nombre y dirección del establecimiento
  - Correo
- Estos datos deben ser escritos en la plataforma ZOH0 CRM.

### 6.3 Confirmación de la "Cita". VENTAS

- 24 horas antes de la cita, se debe confirmar.
- En caso de que no sea posible confirmar o el cliente desee mover la cita, se procede con reagendar.
- Si el cliente confirma, se procede con la misma.

### 6.4 Preparación "DEMO KIT". VENTAS

- Con la cita confirmada, procede a preparar y verificar el "DEMO KIT" con al menos uno de los siguientes equipos:
  - Spin TPV
  - Spin PAD
  - Impresora
  - Rollo de papel
  - Regleta

## Continuación ejemplo 1: procedimientos estratégicos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de ventas de POS</b>			
	Código. PB-V-01	Edición 01	Ago-07-2017	

- Llave
- Antena
- Cargador Spin Pad
- Cable Usb Mini-B
- Llave "0"
- Luego de que el KIT este completo, procede con la visita el día de la misma.

### 6.5 Visita. VENTAS.

- El día de la cita se debe presentar con la frase: "Nombre Completo, soy representante de PIBI CLOUD"
- Luego de identificarse, procede a investigar las mayores necesidades del cliente:
  - Seguridad de la información
  - Solucionar problemas con internet
  - Agilidad en ventas, otras...
- Lo anterior es con el fin de identificar los puntos de mayor importancia para el cliente y asegurar la venta.
- Presenta el DEMO KIT, destacando las cualidades por las cuales que pueden sanear las necesidades del cliente.
- Si el cliente presenta interés, procede con el desarrollo de la cotización.
- En caso contrario, debe investigar las razones y anotar en ZOH0 para aplicar medidas correctivas en un futuro no mayor a 3 meses.

### 6.6 Cotización. VENTAS

- Procede con la cotización utilizando el modelo del punto 5.5
- Si el cliente acepta, procede con el cobro del 25% como pago inicial.
- Si el cliente requiere un descuento debe solicitar al Gerente de Ventas la autorización. De no ser autorizada, se informa al cliente y se almacena caso para contactar en 6 meses.
- En caso de que el cliente no acepte, procede con almacenar en base de datos.

### 6.7 Cobro pago inicial. VENTAS

- Debe seguir las políticas de pago del punto: 5.1
- Debe tomar en cuenta que antes de realizar la orden, debe cobrar el 25%.
- Si el cliente desea utilizar la opción de Leasing, debe cobrar el 8% del monto total y aplicar las políticas de Leasing del punto. 5.6, se deben explicar al cliente.
- Luego de que se haga el cobro, se procede con enviar el formulario de programación.

Continuación ejemplo 1: procedimientos estratégicos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de ventas de POS</b>			
	Código. PB-V-01	Edición 01	Ago-07-2017	

**6.8 Envío de formulario programación. VENTAS**

- Debe enviar vía correo el formulario para la programación con todos los artículos y precios, punto 5.6 del presente documento.
- Luego de llenado y recibido esto, procede con la orden de instalación.

**6.9 Orden de instalación. VENTAS**

- La orden se debe realizar contra el pago inicial.
- Esta orden se debe realizar vía ASANA y asignar al Gerente de Operaciones.
- Luego de que está realizada la orden, procede con verificarla.
- Si necesita corrección, procede con la misma.

Fin procedimiento.

**7. ACLARACIONES**

- Los pagos iniciales no son reembolsables.
- La orden debe contener la cotización y el formulario de programación para mitigar errores.

**8. ANEXOS**

Anexo A: Flujograma

**9. CONTROL DE CAMBIOS**

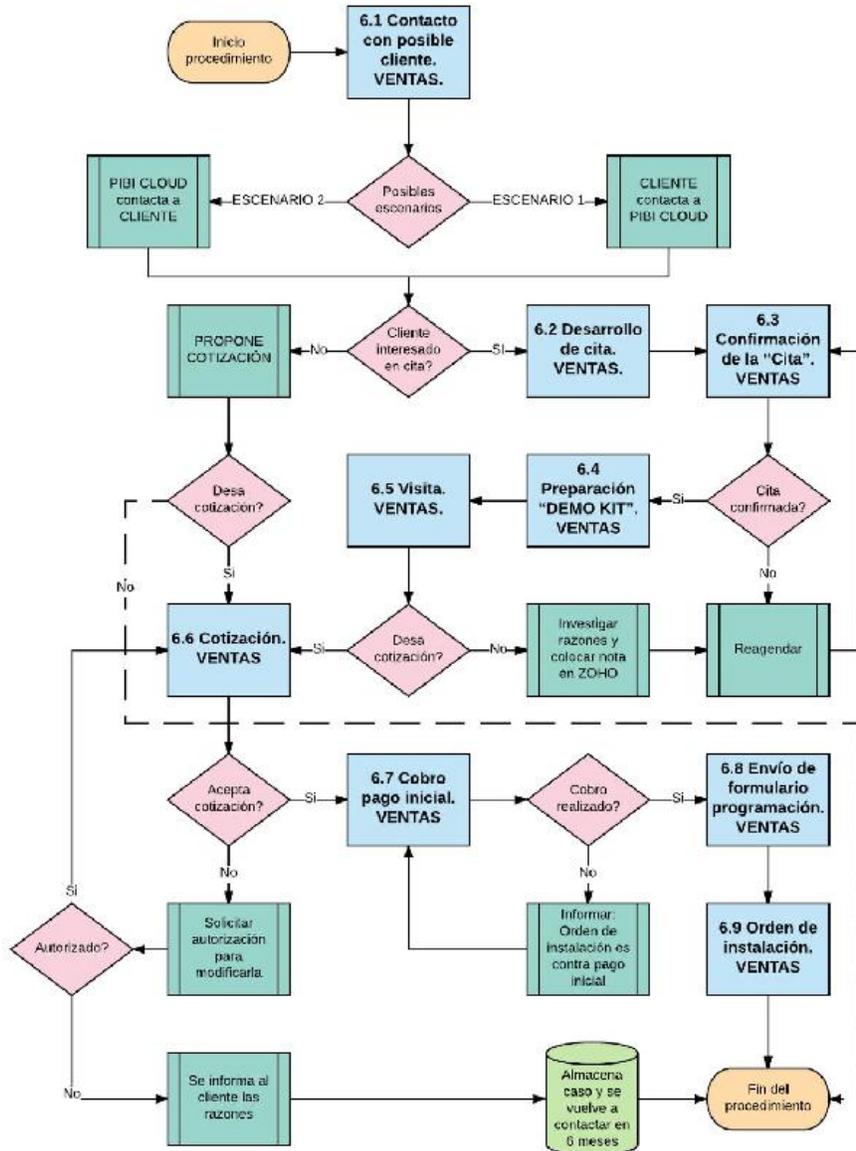
Fecha de Cambio	Cambios Realizados	Responsable(s)

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 1: procedimientos estratégicos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

<b>Procedimiento para la gestión de ventas de POS</b>		
Codigo. PB-V-01	Edición 01	Ago-07-2017

Flujograma del procedimiento



### **3.2.2 Procedimientos operativos**

Los procedimientos operativos de la empresa deberán realizar las operaciones de la misma con el fin de lograr los resultados operativos estipulado en los planes organizacionales. Estos procedimientos deberán ser:

**Procedimiento de instalaciones,** tiene el objetivo de guiar a los empleados en las instalaciones de los puntos de ventas, producto que distribuye la empresa. Estas se realizan en el negocio del cliente que contrata la empresa.

**Procedimiento de implementación,** busca orientar a los empleados de la empresa en la implementación del ERP (Enterprise Resource Planning) CloudReports para la gestión eficiente de los recursos de los clientes. Esta implementación se puede realizar en cualquier lugar con acceso a internet, ya que el mismo solo requiere de este recurso para su funcionamiento.

**Procedimiento de soporte.** Este procedimiento tiene por objetivo asistir a los colaboradores al momento de brindar un soporte o asistencia a los clientes que la requieran. Este soporte será sobre todos los productos y servicios de la organización, pero en especial énfasis al Punto de Venta y al ERP.

**Procedimiento de entrenamiento.** Busca entrenar de manera correcta a los clientes, para el uso de las diferentes soluciones que pueden contratar

A continuación, se presentará un procedimiento operativo de ejemplo para demostrar cómo debe ser el mismo para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA.

## Ejemplo 2: procedimientos operativos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la instalación de POS</b>			
	Código. PB-O-01	Edición 01	Ago-07-2017	

<i>Sócrates Aguasvivas</i>	<i>Darwin Calderon</i>	<i>Sócrates Aguasvivas</i>	<i>Agosto 23 2017</i>
Preparado por Nombre y firma	Revisado por Nombre y firma	Aprobado por Nombre y firma	Fecha de Aprobado

### 1. OBJETO

Este documento tiene el fin de determinar los términos y condiciones para la instalación de puntos de ventas (POS) dentro de las operaciones de PIBI CLOUD DOMINICANA SRL.

### 2. ALCANCE

El alcance de la presente instrucción será limitado a las ventas de puntos de ventas (POS) desde la recepción de la orden de instalación hasta el desarrollo de la misma en la República Dominicana.

### 3. Definiciones

**ISO 9001:** es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

**Puntos de Ventas.** Equipo especializado para la venta ágil de productos y/o servicios.

**POS.** Abreviación de Point Of Sale o Punto de Venta.

**ZOHO.** Plataforma para la administración de cuentas de clientes.

Continuación ejemplo 2: procedimientos operativos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la instalación de POS</b>			
	Código. PB-O-01	Edición 01	Ago-07-2017	

**4. RESPONSABILIDADES.**

<b>Responsable</b>	<b>Responsabilidades</b>
Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Coordina y planifica las actividades</li><li><input type="checkbox"/> Planifica e informa cambios de la políticas de instalación</li><li><input type="checkbox"/> Autorizar o rechazar órdenes de instalación</li><li><input type="checkbox"/> Cualquier otra responsabilidad que requiera de su asistencia para la buena ejecución de este procedimiento.</li></ul>
Instalador	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Ejecuta</li><li><input type="checkbox"/> Contacta al cliente</li><li><input type="checkbox"/> Realiza instalación</li><li><input type="checkbox"/> Comunica cualquier situación</li><li><input type="checkbox"/> cualquier otra actividad que requiera su apoyo.</li></ul>

Notas:

- Es responsabilidad del instalador. informar al cliente sobre la política de instalaciones y mantener abierto un canal de comunicación entre el cliente y PIBI CLOUD para cualquier requerimiento especial.

**5. GENERAL**

**5.1 Política de instalación:**

Nuestras instalaciones:

Incluye:

- Puesta En Marcha Y Programación
- 4 Horas Entrenamiento Para 3 Usuarios
- 1 Años De Garantia En Equipos

Excluye:

- Tuberia Cableado, Cable Utp 5/6
- Transporte, Hotel & Dieta
- Impresora Fiscal

(Elaboración propia)

## Continuación ejemplo 2: procedimientos operativos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la instalación de POS</b>			
	Código. PB-O-01	Edición 01	Ago-07-2017	

### 5.2 Herramientas requeridas:

Las siguientes herramientas deben estar disponibles para la ejecución de este procedimiento:

Herramienta	Funciones
Celular	<input type="checkbox"/> Comunicación externa e interna
Laptop	<input type="checkbox"/> Desarrollo de documentación <input type="checkbox"/> Cumplimiento de procedimientos
Internet	<input type="checkbox"/> Para el envío y recepción de documentos
Kit de redes	<input type="checkbox"/> Modificación de las redes

## 6.ACTIVIDADES

### 6.1 Recepción orden de instalación. OPERACIONES

- El Gerente de Operaciones debe recibir cada orden de instalación vía Asana para proceder con la aprobación.
- Esta orden debe tener el formulario de programación de los platos para proceder con la programación del POS.
- En caso de no tener este formulario completo, requiere corrección del vendedor

### 6.2 Aprobación. OPERACIONES

- Se verifica que los requerimientos concuerden con la cotización.
- Si todos los datos están correctos, procede a designar un instalador.
- De lo contrario, solicita corrección a VENTAS.

### 6.3.1 Asignación de instalador. OPERACIONES

- Con la aprobación, el Gerente de Operaciones asigna la tarea a un instalador.
- Este debe confirmar la recepción de la misma.

### 6.3.2 Asignación de programador. OPERACIONES

- Con el formulario debe programar el POS.
- Finalizado, hace backup de esto y envía al instalador.

(Elaboración propia)

3 de 6

## Continuación ejemplo 2: procedimientos operativos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la instalación de POS</b>			
	Código. PB-O-01	Edición 01	Ago-07-2017	

### 6.4 Contacto con el cliente. INSTALADOR

- El instalador debe contactar con el cliente y confirmar estos datos:
  - Nombre y dirección del establecimiento
  - Descripción y cantidad de equipos
- Luego de que los datos están confirmados, procede con el desarrollo de la cita.
- Si alguna información es incorrecta, debe remitir a ventas para su corrección.

### 6.5 Desarrollo de cita. INSTALADOR

- Con el cliente coordina la fecha y hora para realizar la instalación

### 6.6 Confirmación de cita. INSTALADOR

- 24 horas antes de la visita, debe confirmar con el cliente la hora.
- Si el cliente confirma, procede con la visita.
- de lo contrario, proceden con reagendar.

### 6.7 Visita de instalación. INSTALADOR

- El día de la cita se debe presentar con la frase: "Nombre Completo, soy representante de PIBI CLOUD"
- Luego de identificarse, procede a verificar la instalación del cableado.
- Si está correcto, procede con la instalación.
- En caso contrario, solicita autorización al Gerente de Operaciones para instalar el cableado.
- Si no es autorizado, debe retirarse e informar las razones. Procede con la instalación cuando el cliente realice el cableado.

### 6.8 Puesta en marcha. INSTALADOR

- Verifica que todos los equipos interactúan entre sí de manera correcta. Luego procede a insertar la programación.
- En caso contrario, revisa la instalación y corrije.
- Con el back up enviado por el programador, procede a insertar la programación.
- Verifica que la programación va a corde a los requerimientos del cliente. En caso contrario, reprograma.

### 6.9 Entrenamiento. INSTALADOR

- Realiza breve entrenamiento para la manipulación de los equipos.

Fin procedimiento.

(Elaboración propia)

4 de 6

Continuación ejemplo 2: procedimientos operativos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

PIBICLOUD	Procedimiento para la instalación de POS			PIBICLOUD
	Código. PB-O-01	Edición 01	Ago-07-2017	

**7. ACLARACIONES**

- El cliente es responsable de la buena instalación del cableado.
- Cualquier requerimiento especial, debe ser aprobado por el Gerente de Operaciones.

**8. ANEXOS**

Anexo A: Flujograma

**9. CONTROL DE CAMBIOS**

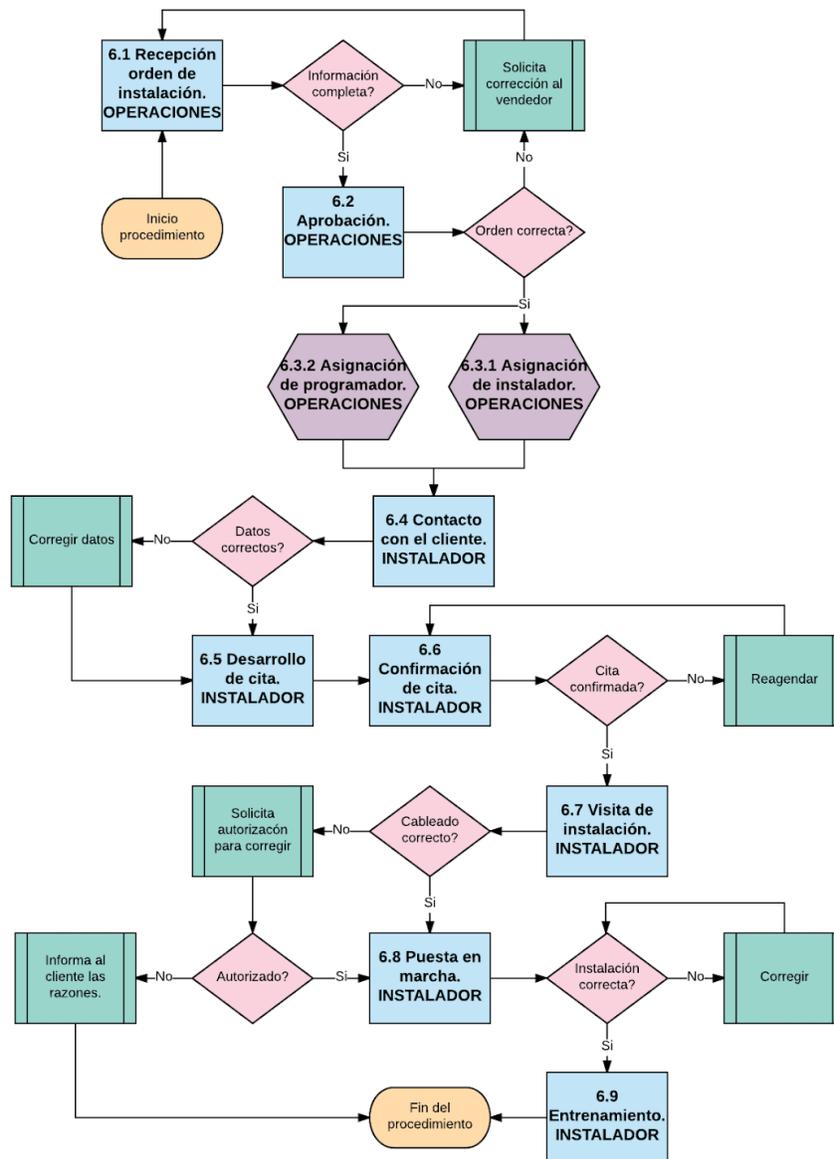
Fecha de Cambio	Cambios Realizados	Responsable(s)

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 2: procedimientos operativos de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la instalación de POS</b>			
	Código. PB-O-01	Edición 01	Ago-07-2017	

**Flujograma del procedimiento**



(Elaboración propia)

### **3.2.3 Procedimientos de apoyo**

Los procedimientos de apoyo de esta organización tienen la finalidad de brindar todos los recursos y asistencias necesarias para que los demás procedimientos puedan ser ejecutados sin limitaciones algunas. Estos procedimientos deben ser los siguientes:

**Procedimiento de gestión de compras.** Este procedimiento busca gestionar las compras de una manera eficiente, alcanzando las requisiciones con el menor costo posible.

**Procedimiento de gestión humana.** Tiene por objetivo gestionar los recursos humanos con un trato especializado para lograr los objetivos empresariales con el talento necesario para esto.

**Procedimiento de tecnología.** Su objetivo es administrar los recursos tecnológicos, asegurando su buen funcionamiento y protegiéndonos de cualquier posible adversidad.

**Procedimiento de finanzas y contabilidad.** Tiene el fin de gestionar los recursos financieros de manera responsable y eficiente, disponiendo de los recursos necesarios para lograr las metas de la empresa y generando riqueza a la misma.

**Procedimiento de mantenimiento e infraestructura.** El objetivo de este procedimiento es asegurarse de que la infraestructura física de la empresa mantenga un estado óptimo que permita realizar las tareas organizacionales, sin contratiempo.

A continuación, será posible apreciar cómo debe ser un procedimiento de apoyo para la empresa, emulando el ejemplo siguiente:

Ejemplo 3: procedimientos de apoyo de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de Compras</b>			
	Código. PB-C-01	Edición 01	Feb-22-2018	

<i>Socrates Aguasvivas</i>	<i>Darwin Calderon y José Peña</i>	<i>Louis Brocker</i>	<i>Mar-02-2018</i>
Preparado por Nombre y firma	Revisado por Nombre y firma	Aprobado por Nombre y firma	Fecha de Aprobado

**1. OBJETIVO**

Establecer un control sobre el proceso mediante el cual se suplirán las necesidades de compras de los procesos que administran y operan los establecimientos manejados por PIBI CLOUD DOMINICANA .

**2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica en la Gestión de Compras de bienes y servicios de todos los procesos en los establecimientos administrados por PIBI CLOUD DOMINICANA. Así como los responsables de procesos deben de cumplir con lo establecido en el mismo.

**3. DEFINICIONES**

**Pedido:** Pedido mediante el cual se le notifica al Encargado del Proceso de Gestión de Compras la necesidad de abastecimiento y se debe realizar mediante ChefReports o Asana.

**Solicitante:** Es el colaborador de la empresa que realiza la solicitud de pedido y establece los requerimientos que debe cumplir el suplidor.

**Orden de Compras:** es el documento emitido vía ChefReports, que envía de manera automática a los Suplidores Homologados a los que están asignados los productos y/o servicios que están en la solicitud.

Los pedidos solicitados por Asana se manejan Vía Telefónica o por correo.

**CC.** Estas siglas hacen referencia al Centro de Costos.

Continuación ejemplo 3: procedimientos de apoyo de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de Compras</b>			
	Codigo. PB-C-01	Edición 01	Feb-22-2018	

**4. RESPONSABILIDADES**

**Dirige:** Encargado de Compras

**Ejecuta:** Encargado de Compras, Responsables de Procesos

**Verifica:** Gerencia Corporativa, Gerencia General, Coordinador de Calidad,

**5. Generales**

**5.1 Notas de Crédito**

El Encargado(a) del Proceso de Gestión de Compras es el responsable de notificar al Suplir la necesidad de emisión de nota de crédito por mercancía averiada, vencida o no conforme a la orden de compra. La documentación soporte de la notificación de nota de crédito es el **Registro de Producto No Conforme**.

**6. PROCESOS**

**6.1 Identificación de necesidad. Gerente CC.**

- Identificar la necesidad de hacer alguna compra para operaciones.
- Debe verificar las reservaciones futuras para identificar si existe una solicitud extraordinaria de algunos productos, vía listareservas.com.
- Para los pedidos a Cava Billini:
  - El responsable debe comunicarse con Cava Billini para consultar las disponibilidades de sus necesidades.
  - Luego de la confirmación de la disponibilidad procede a realizar una solicitud de transferencias de dichas necesidades vía ChefReports.
  - Se procede a realizar el pedido con los artículos que no se encuentran o no maneja la Cava Billini vía ChefReports.

**6.2 Definir el tipo de cuenta.**

- Dependiendo el tipo de insumo requerido y de su naturaleza, se discrimina el mismo según la cuenta contable al que pertenece. A su vez, los pasos de desarrollo consecuente. Es decir, si se trata de un producto perteneciente a cuentas **5** de costos o **610209** de suministros ha de proceder como indica el punto **6.3**.
- En caso de que se trate de un producto perteneciente a otra cuenta o que no pertenezca a ninguna debe proceder como indica el punto 6.4.

(Elaboración propia)

### Continuación ejemplo 3: procedimientos de apoyo de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de Compras</b>			
	Codigo. PB-C-01	Edición 01	Feb-22-2018	

#### **6.3. Determinar monto de reposición de inventario, según venta del periodo. Gerente CC.**

El monto a comprar será proporcional a la venta del periodo anterior y a la proyección de ventas del próximo periodo. Este monto lo determina el Gerente del CC.

##### **6.3.1. Hacer pedido por CheftReports. CC**

###### **Nota.**

- "Los pedidos se hacen los domingos y jueves en la noche."
- "Las órdenes se generan a las 4:00 AM automáticamente"
- El encargado verifica las ventas de los últimos tres (3) días para saber el porcentaje o monto a comprar por cuentas.

##### **6.3.2. Confirmar con proveedores si los pedidos están en camino. Compras**

- Si las órdenes están confirmadas por el departamento de compras, procede con el punto 6.5 siguiente paso. De lo contrario, compras debe realizar los sig. pasos:
  - Investigar si llego o no la orden de compra.
  - Si. Identificar y solucionar problema (Faltante, atraso y otros)
  - No. Enviar la orden de compra nuevamente.
  - Luego procede con el punto 6.5

##### **6.4 Hacer pedido por Asana. CC**

###### **Nota.**

Pedidos mayores de RD\$ 10,000.- requieren 3 cotizaciones

##### **6.4.1. Asignar a la persona responsable de aprobación. CC**

- Si es aprobado por la persona designada para su aprobación, procede con el punto 6.4.2. En caso contrario es devuelto para reevaluación. Si es evaluado y aprobado continua el punto 6.4.2, en caso de ser rechazado el procedimiento termina.
- Los pedidos los procesos estratégicos y de apoyo que superen un monto de RD\$15,000.- serán autorizados según la siguiente tabla:

Página 3 - 6

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 3: procedimientos de apoyo de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de Compras</b>			
	Código. PB-C-01	Edición 01	Feb-22-2018	

Limite de montos	Cantidad de miembros del Petit Comité que deben aprobar
RD\$15,000.- RD\$49,999.-	1 miembro del Petit Comité
RD\$50,000.- RD\$200,000.-	2 miembros del Petit Comité
RD\$200,001.- O mas	3 miembros del Petit Comité

**6.4.2. Realizar orden de compra. Compras**

- Compras realizará la orden correspondiente.
- Si es necesario hacer algún pago o avance se asigna la tarea de Asana a finanzas para que ejecute.

**6.4.3 Asignar a finanzas para solicitar avance de pagos. CC**

**6.4.4. Realizar pago. Finanzas**

**6.5. Enviar orden de compra. CC**

**6.6. Recepción de órdenes según procedimiento de recepción de mercancía. CC**

- Si el pedido llega completo procede con el punto 6.7.
- En caso de que no llegue completo, debe confirmar con COMPRAS, si se puede recibir la mercancía incompleta. Si puede recibir, procede con el punto 6.7.
- En caso de no poder recibir, debe mantener la orden abierta hasta que compras determine qué hacer.
  - Si COMPRAS determina que se debe comprar la mercancía faltante, debe hacer el pedido de esta y CC la recepción de la mercancía nueva. “La orden se puede usar de nuevo.
  - En caso contrario, la orden es cerrada y finaliza el procedimiento.

**6.7. Anotar en el control diario de factura, ANTES DE SELLO. CC**

**6.8. Sello y nombre completo de quien recibe. CC**

**6.9. Colocar factura o conduce en bandeja de recepción**

**6.10. Registrar factura en ChefReports. CC**

**6.11. Cerrar ordenes de pedido que no van usar más. COMPRAS**

Fin procedimiento.

Continuación ejemplo 3: procedimientos de apoyo de PIBI CLOUD DOMINICANA.

PIBICLOUD	Procedimiento para la gestión de Compras			PIBICLOUD
	Codigo. PB-C-01	Edición 01	Feb-22-2018	

7. **ACLARACIÓN AL PROCEDIMIENTO**

- Los suplidores que no formen parte de la Lista de Suplidores y que no estén dados de alta en ChefReports deberán ser registrados en el sistema de ChefReports.
- Las excepciones o situaciones no contempladas dentro de este documento deberán de ser autorizadas por al menos un miembro de la dirección.
- La Lista de Suplidores Autorizados se encuentra disponible en ChefReports
- Transferencias desde Cava Billini deben ser realizadas todos los días.

8. **ANEXOS**

A. Flujograma

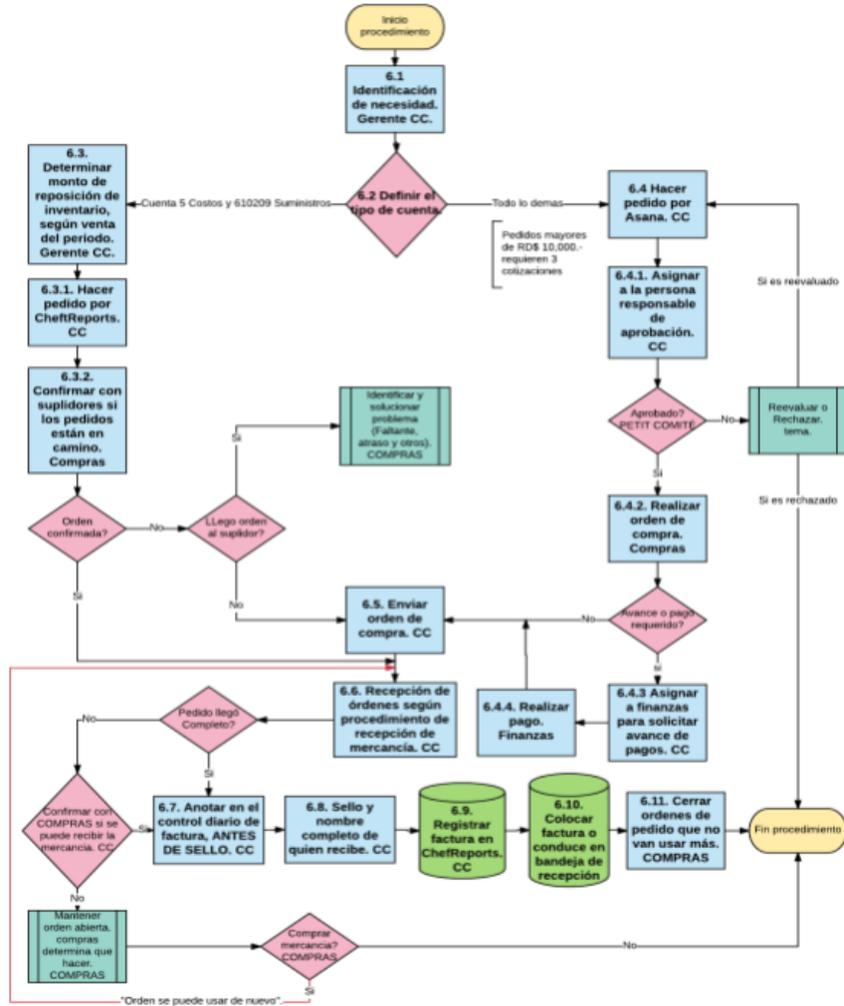
9. **CONTROL DE CAMBIOS**

Fecha de Cambio	Cambios Realizados	Responsable (s)

Continuación ejemplo 3: procedimientos de apoyo de PIBI CLOUD DOMINICANA.

	<b>Procedimiento para la gestión de Compras</b>			
	Código. PB-C-01	Edición 01	Feb-22-2018	

Anexo A

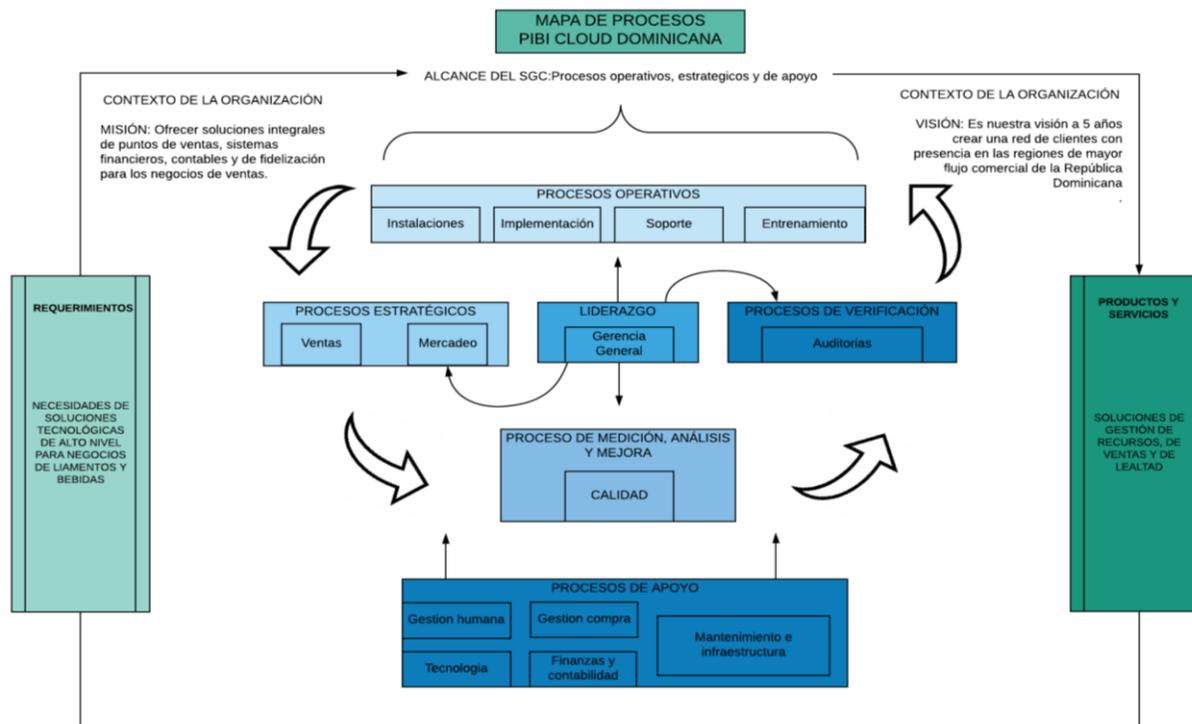


(Elaboración propia)

### 3.3 Mapa de procesos de PIBI CLOUD DOMINICANA

El mapa de procesos de la empresa presenta una internación de todos los procedimientos con igual de importancia en cada uno de los procesos. Lo más notable de este mapa es que todos giran en torno al liderazgo de la empresa y en la delegación de responsabilidades en los demás procesos. Está orientada en base a satisfacer las necesidades de los clientes por medio de una integración adecuada de los procesos. El alcance de este se encuentra delimitado por los procesos operativos, estratégicos y de apoyo que expresan la fuerza motora de la empresa. (Ver figura 5)

Figura 5 Mapa de procesos recomendado para PIBI CLOUD DOMINICANA SRL



(Elaboración propia)

### **3.4 Perfil organizacional según el modelo Malcolm Baldrige**

Según el modelo de gestión Malcolm Baldrige el perfil de una organización es de suma importancia porque ayuda a ubicar los errores potenciales y se enfoca en información en los requerimientos de desempeño y puntos críticos de la empresa. Además, permite ser utilizado como una autoevaluación inicial para encontrar las situaciones problemáticas o deficientes de la empresa. Entonces, el perfil organizacional de PIBI CLOUD debe ser una mirada breve de la empresa que presenta las ventajas comparativas y los desafíos a superar.

#### **3.4.1 Descripción de la organización**

Es así como subcriterio a desglosar es la descripción de la organización. En esta se debe describir las características principales de PIBI CLOUD, resaltando las operaciones y las relaciones con los proveedores, clientes internos y los grupos de interés.

Entonces, a la descripción de la organización se desglosa primero en el entorno organizacional. Aquí se debe presentar los principales productos o servicios de PIBI CLOUD, además, el sistema de distribución de los mismo y cadena de suministro.

El segundo punto del entorno se tratará de expresar los elementos principales de la cultura de la organización. Aquí se presenta el propósito organizacional y su filosofía: visión, misión y valores.

El tercer punto se trata de los clientes internos, sus categorías y tipos, los niveles educativos, las características de su trabajo, los diferentes puestos con su naturaleza, las unidades de ingresos organizadas, si hay personal subcontratado y las características de seguridad.

Siguiendo el entorno organizacional, el cuarto punto debe describir las tecnologías y equipos que son utilizados para las operaciones de PIBI CLOUD. En especial en las operaciones de la empresa.

El quinto y último en entorno de la organización, se enfoca en el aspecto legal en la operación de la empresa. Debe describir las regulaciones aplicables en toda la empresa. Además, presentar los requerimientos de certificaciones a los que la empresa deba aplicar por la naturaleza de su operación. En fin, debe tratar todos los temas regulatorios de PIBI CLOUD, con el objetivo de establecer bien claro estos puntos críticos y cuidar a la empresa, en términos legales.

Entrando en otro sentido, el segundo punto clave dentro de la descripción organizacional son las relaciones organizacionales. Este punto está compuesto por otros cuatro puntos que deben describir, de manera clara las relaciones que tiene y participa PIBI CLOUD.

El primer punto de las relaciones organizacionales se debe enfocar en la estructura de la empresa y el sistema de gobierno que utiliza. Así, describir las estructuras de mando y las otras empresas con las que se mantienen relaciones directas.

El segundo punto debe tratar los clientes de PIBI CLOUD, enfocado en los segmentos claves del mercado. Para esto, debe expresar los requerimientos clave para los productos, servicios y operaciones. Además, dar a conocer tanto las expectativas como requerimientos de los clientes, pero diferenciándose.

El tercer punto se debe enfocar en los proveedores y relacionados que participan tanto en la cadena de suministro como en la logística de distribución. Enfatizando el rol que juegan cada uno de ellos, en especial si participan en algún proceso de innovación de la empresa.

El cuarto punto de las relaciones de PIBI CLOUD debe estructurar las principales relaciones y medios de comunicación con clientes, proveedores y asociados claves a la empresa.

### **3.4.2 Desafíos de la organización**

En este subcriterio, es necesario presentar de una manera clara los principales desafíos de la organización. Esto presentara información sobre el entorno competitivo, los desafíos estratégicos y el sistema de mejora del desempeño de PIBI CLOUD.

Entonces, el primer punto clave dentro de los desafíos organizacionales es el entorno competitivo. Este, deberá dar respuesta a tres puntos sobre la competencia.

El primer punto del entorno competitivo deberá expresar la posición competitiva de PIBI CLOUD frente al mercado. Describiendo la empresa frente al mercado, tamaño, crecimiento y aspectos de la industria. Además, presentar la cantidad de competidores y aliados claves de la empresa.

El segundo punto deberá describir los factores de éxito frente a la competencia. Incluyendo las fuentes principales de datos que sirven para realizar comparación directa y las oportunidades de participación conjunta con otra empresa, si hay la oportunidad.

El tercer punto presentará las fuentes clave disponibles de datos para comparar y competir en el mercado. Describiendo las fuentes de datos de los procesos tanto dentro, como fuera de la industria. Además, si hay algunas restricciones de estas informaciones, se deberán presentar para mitigar los riesgos de no éxito al buscar los datos para la toma de decisiones.

En otra tesitura, el segundo punto clave del entorno competitivo de la empresa deberá presentar todos los desafíos estratégicos, en especial aquellos que se enfocan en los

negocios, las operaciones y las gestiones humana de PIBI CLOUD. Además, plasmará los desafíos estratégicos que se relacionan a la sostenibilidad de la empresa.

En otro orden, el tercer punto clave del entorno competitivo presentará el sistema de mejora del desempeño de la empresa. Este se enfocará en cómo se debe mantener la mejora del desempeño, agregando el aprendizaje organizacional. Además, como se logrará evaluar al personal y la mejora real de los procesos claves de PIBI CLOUD.

### **3.5 CRITERIO 1: Liderazgo**

El criterio del liderazgo de PIBI CLOUD , siguiendo los principios del modelo de gestión Malcolm Baldrige, deberá establecer como lidera la alta dirección y como se hace buen gobierno y se aborda las responsabilidades sociales de la empresa. Cada uno de estos puntos críticos, se corresponden con otros puntos que deben ser establecidos.

#### **3.5.1 Liderazgo de la alta dirección**

En el primer subcriterio, sobre cómo lidera la alta dirección se debe describir la forma en que se dirige la organización y se sostiene esta. Además, como se ejecuta la comunicación organizacional y motivar el alto desempeño.

Así, el primer punto sobre el liderazgo de la alta dirección se trata sobre la visión y los valores. Deberá establecer la forma en que la alta dirección desarrolla los valores organizacionales y la visión de PIBI CLOUD . Como la alta dirección hace llegar la visión y valores a los colaboradores vía el sistema de liderazgo a los clientes internos, externos y persona claves. Además, como el accionar de la alta dirección refleja esos valores que promueven.

El segundo punto tratará la forma en que la alta dirección desarrolla un ambiente que incentive el comportamiento ético y legal. Enfocado en los valores de la organización y motivados por el buen hacer.

Luego, el tercer punto deberá enfocarse en el modo en que la alta dirección desarrolla a PIBI CLOUD como una empresa sustentable. La forma en que se establece un

ambiente propicio para la mejora continua, el alcance de la misión y de los objetivos estratégicos para lograr la innovación constante y la buena gestión empresarial. Cómo se desarrolla el ambiente para el aprendizaje organizacional y de los colaboradores. Como se la alta dirección colabora en el planeamiento de la sucesión y el buen desarrollo de los futuros líderes organizacionales.

En otro sentido, el segundo punto del liderazgo organizacional tratará la comunicación y desempeño organizacional de PIBI CLOUD . Enfocándose en la manera de ejecución y los participantes claves.

El primer punto de este acápite deberá establecer la forma en que la alta dirección se comunica y motiva a los colaboradores en PIBI CLOUD . La forma en que promueve la comunicación efectiva en la empresa. Cómo esta dirección toma un rol protagónico en la gratificación al esfuerzo de los clientes internos para motivar el alto desempeño y el enfoque al cliente externo.

El segundo punto deberá describir como la alta dirección desarrolla una orientación a la actividad constante por lograr los objetivos de PIBI CLOUD , mejorando la eficiencia organizacional y logrando la visión. Cómo se aseguran de que las expectativas de desempeño agregan un enfoque hacia la creación y balance de valor para los clientes internos, externos y cualquier otro grupo de interés.

### **3.5.2 Buen gobierno y responsabilidad social**

En este acápite PIBI CLOUD deberá describir cómo será el buen gobierno organizacional, el comportamiento legal y ético y el apoyo a las comunidades clave. Esto siguiendo la filosofía organizacional de la empresa.

Es así como, el primer subcriterio de este acápite es sobre el buen gobierno organizacional de PIBI CLOUD . Donde deberá dar respuesta a dos puntos que serán descritos a continuación.

Entonces, el primer punto deberá describir cómo la organización aborda los factores claves sobre el sistema de gobierno. Este deberá decir cómo será: la responsabilidad por las acciones de gestión, la responsabilidad fiscal, la transparencia en las operaciones, selección y las políticas de declaración para la alta dirección, cómo será la independencia en las auditorías internas y extender y cómo deberá ser la protección de los intereses de los grupos de interés y socios de la empresa.

El segundo tratará la forma en que se evalúa el desempeño de la alta dirección, incluyendo el líder principal. Como la alta dirección usan dichas evaluaciones para mejorar su liderazgo en la empresa.

Dentro de otro orden, el segundo subcriterio del acápite del buen gobierno es sobre el comportamiento legal y ético. Este subcriterio está compuesto por otros dos puntos que serán presentados a continuación.

Primero PIBI CLOUD deberá establecer la forma en que aborda cualquier impacto que sus productos y servicios pueda generar a la sociedad. Como prever las preocupaciones del público por estos productos y servicios que ofrecen, además, como se planifican está preocupaciones de una forma proactiva incluyendo el uso de productos sostenibles. Entonces, determinar los procesos, indicadores y por ende metas clave para lograr y/o sobrepasar las regulaciones legales, si corresponde. Además, presentar los indicadores y metas claves para administrar los riesgos relacionados a los productos y servicios que ofrece la empresa.

El segundo punto dentro del comportamiento legal y ético de PIBI CLOUD deberá describir la forma en que la empresa incentiva y asegura el comportamiento ético en todas las formas posibles, dentro de la organización. Desarrollar los procesos e indicadores clave para desarrollar y seguir el comportamiento ético en la estructura de gobierno en la empresa y en las relaciones con los grupos de interés. Además, como se sigue y se toman acciones frente al incumplimiento del comportamiento ético.

En otro sentido, el tercer subcriterio en este acápite deberá tratar el apoyo a las comunidades clave. Estas comunidades deben tener una relación directa con la empresa PIBI CLOUD .

Entonces, la empresa deberá describir la manera en que PIBI CLOUD protege y fortalece, de una manera activa, las comunidades clave. Como identifica estas comunidades y logra determinar las áreas clave para la interacción y el respaldo. Además, como la alta dirección y los clientes internos participan a mejorar estas comunidades.

### **3.6 CRITERIO 2: Planificación estratégica**

En el caso de PIBI CLOUD este criterio será de suma importancia y tendrá el objetivo de determinar la forma en que se crean los objetivos estratégicos y los planes de actividades. Además, deberá evaluar la manera en estos objetivos y planes, ya establecidos, serán distribuidos, adaptados y evaluados según vayan progresando. Entonces, este criterio está compuesto por dos puntos críticos, uno que ha de tratar el desarrollo de estrategias y otro que describe el despliegue las mismas.

#### **3.6.1 Desarrollo de estrategias**

El primer subcriterio de la planificación estratégica de PIBI CLOUD tendrá la tarea de establecer la forma en que la empresa desarrollará sus estrategias. Como las establece y también los objetivos estratégicos. Además, deberá abordar la manera en que van a tratar los desafíos estratégicos y las metas establecidas. Este subcriterio está compuesto, a su vez, por dos acápites; el primero deberá describir el proceso de desarrollo de la estrategia y el segundo los objetivos estratégicos.

Siguiendo la idea, el primer acápite de este subcriterio tratará el proceso de desarrollo de la estrategia, este está compuesto por dos puntos que serán presentados a continuación.

El primer punto de este acápite describe la forma en que PIBI CLOUD lleva el planeamiento estratégico. Determinará las etapas cruciales de este proceso y los límites de tiempo en el planeamiento tanto a corto como a largo plazo. Además, presentará la forma en que estos límites son establecidos y la forma en que el planeamiento estratégico ataca estos límites y los aprovecha de una manera efectiva.

El segundo punto deberá tratar como se consigue que el planeamiento estratégico estos factores clave: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; indicadores clave de cambios importantes en tecnología, competencia, mercado y las regulaciones; sostenibilidad de la organización al largo plazo y seguimiento en caso de emergencias; la capacidad para ejecutar el plan estratégico. Además, la forma en que se recopila y analiza las informaciones relacionadas a estos factores.

En otro sentido, el segundo acápite del subcriterio sobre el desarrollo de estrategias deberá describir los objetivos estratégicos. Este subcriterio deberá tratar dos puntos en PIBI CLOUD , presentados a continuación.

El primer punto de este acápite deberá presentar los objetivos estratégicos indispensables y el cronograma para lograrlos. Además, las metas clave para estos objetivos.

El segundo punto tratará la forma en que los objetivos estratégicos son responsables de los desafíos determinados en el perfil de PIBI CLOUD . Además, la forma en que se garantiza que estos objetivos mantengan un equilibrio entre los desafíos y las oportunidades de corto y largo plazo. También, la forma en que se garantiza que dichos objetivos mantienen otro equilibrio, pero en este caso sobre las necesidades de los diferentes grupos de interés.

### **3.6.2 Despliegue de estrategias**

Este subcriterio tendrá la responsabilidad de explicar la forma en que se despliega la estrategia. Como PIBI CLOUD ha de llevar los objetivos estratégicos a planes de

acciones. Como los planes de acciones y los indicadores de desempeño clave se relacionan en la empresa. Además, se deberá proyectar el desempeño futuro de PIBI CLOUD vía los indicadores clave de procesos.

En este orden, el primer acápite del despliegue de estrategias será sobre el desarrollo y despliegue de los planes de acciones de PIBI CLOUD . Este acápite está compuesto por cinco puntos que describen esto.

El primer punto de este acápite deberá describir cómo se crean y distribuyen los planes de acción para lograr los objetivos estratégicos. Cómo se distribuyen los recursos para garantizar el cumplimiento de los planes de acción. Además, como se garantiza que los cambios, que surgen de los planes de acción, puedan ser sostenidos en el tiempo.

El segundo punto deberá describir la forma en que se establecen y distribuyen los planes de acción ya modificados. Esto en el caso de que la situación requiere un cambio en los planes y la efectiva ejecución de los nuevos planes.

El tercer punto determinará los planes de acción clave tanto a corto como a largo plazo. En qué caso de que hubiese cambios importantes, deberá resaltarlos, tanto en los productos y servicios ofertados por PIBI CLOUD como en el mercado y la forma en que se realizan las operaciones.

El cuarto punto identificará los planes de recursos humanos de la empresa. Estos serán resultados de los objetivos estratégicos y de los planes de acción tanto a corto como a largo plazo.

El quinto punto presentará los indicadores de desempeño de los colaboradores para la evaluación del avance de los planes de acción. Cómo se garantiza que el sistema de evaluación de los planes de acción alcance el alineamiento organización. Además, como se garantiza que este sistema comprenda las áreas de despliegue y a todos los grupos de interés.

En otro sentido, el segundo acápite tratará la proyección del desempeño. Determinará las proyecciones de desempeño para los límites del planeamiento tanto a corto y largo plazo. La manera en que se compara la planificación de desempeño con el desempeño de otras empresas similares a PIBI CLOUD . Además, la forma en cómo se compara con benchmarks las metas y el desempeño pasado. En caso de que existan brechas de desempeño en el momento o en el futuro contra los competidores o contra organizaciones similares, deberá describir la manera en que son abordadas.

### **3.7 CRITERIO 3: Enfoque en el cliente y el mercado**

Este criterio tendrá el objetivo de examinar la forma en como PIBI CLOUD establece los requerimientos, expectativas, necesidades y preferencias de sus clientes y del mercado en general. Además, evaluará la forma en que la empresa desarrolla relaciones con sus clientes y establecer los factores clave de satisfacción, retención, adquisición y lealtad de los clientes, así también de sostenibilidad y expansión de PIBI CLOUD .

#### **3.7.1 conocimiento de cliente y del mercado.**

En este subcriterio, la empresa deberá establecer como usa el conocimiento del cliente y del mercado. Deberá describir la forma en que la empresa identifica las necesidades, requerimientos, expectativas y las preferencias del cliente. Esto con el objetivo de garantizar la actualidad de los productos y servicios ofertados por PIBI CLOUD para así, desarrollar las nuevas oportunidades de negocio.

En este sentido, el primer y único acápite de este subcriterio tratará el conocimiento del cliente y del mercado. Este está compuesto por tres puntos que serán desglosados a continuación.

El primer punto de este acápite, PIBI CLOUD deberá identificar los clientes, los segmentos de mercado y los grupos de clientes. Cómo se determinan estos y que productos y servicios, tanto actuales como futuros, son ofertados a estas personas.

Además, deberá describir la manera en que incluyen a los clientes de empresas similares y otros de los mercados potenciales.

En el segundo punto deberá describir cómo se escucha y aprende a determinar las necesidades, requerimientos y cambios en las expectativas de los clientes y su importancia relativa para la toma de decisiones de compra o en las relaciones con los clientes. Como estos métodos pueden variar entre los diferentes grupos de interés. Como se puede utilizar la información relevante y la retroalimentación, tanto del cliente actual como del futuro. Esto deberá incluir información de las ventas, del marketing, información de la lealtad y retención de los clientes, además analizar las ganancias, pérdidas y quejas con el objetivo de alimentar el planeamiento de los productos y servicios, mejora de los procesos y crear nuevas oportunidades de negocio. Deberá describir la manera en que se puede utilizar esta información para que el accionar de la empresa sea más dirigido al cliente, en los sentidos como mejorar la satisfacción de sus necesidades y deseos.

El tercer punto de este acápite deberá presentar la forma en que se mantienen vigentes las herramientas y métodos de escucha y aprendizaje respecto a los requerimientos y estrategias de los clientes. Incluyendo los cambios en el mercado de acción.

### **3.7.2 Relaciones con el cliente y satisfacción.**

Dentro de este subcriterio, PIBI CLOUD deberá exponer cómo se construyen las relaciones, la mejora de la satisfacción y la lealtad de los clientes. Deberá describir la forma en que PIBI CLOUD desarrolla las relaciones para satisfacer, conquistar, retener y aumentar la lealtad de los clientes. Además, como la empresa determina la satisfacción de los clientes.

Entonces, este subcriterio está compuesto por dos acápites. El primero sobre la construcción de las relaciones con los clientes y el segundo sobre la determinación de la satisfacción del cliente. Así, el primer punto, sobre la construcción de las relaciones

con los clientes, está compuesto por cuatro puntos. Estos puntos serán presentados a continuación.

Asimismo, el primer punto dentro de este acápite tratará la forma en que se desarrollan las relaciones para conquistar clientes, para lograr y superar sus expectativas y para aumentar su lealtad, la repetición de los negocios y para conseguir referencias positivas.

Luego, el segundo punto deberá determinar las herramientas de acceso a los clientes clave. Como estas ayudan a los clientes a buscar información, lograr negocios y presentar quejas. Determinar los requerimientos de contacto con estos clientes para cada herramienta. Además, la manera en que se garantiza que estos requerimientos sean dados a conocer a todos los colaboradores y procesos involucrados en la cadena de atención al cliente.

Después, en el tercer punto deberá tratar la forma en que se administran las quejas. Cómo se aseguran de que se resuelvan de una forma oportuna y efectiva. Como se limitan las insatisfacciones de los clientes y la pérdida de repetición de negocios. Además, como las quejas recibidas son contabilizadas y, a su vez, analizadas para su uso en la mejora de PIBI CLOUD .

El cuarto punto deberá presentar las herramientas y métodos para desarrollar las relaciones y proveer acceso a los clientes para que se mantengan actualizaciones. Además, mantenerse informado sobre las necesidades de los clientes y las estrategias que PIBI CLOUD va a usar para satisfacerlas.

En otro sentido, el siguiente acápite deberá ser sobre la determinación de la satisfacción de los internos. Este se encuentra compuesto por cuatro puntos presentados a continuación.

El primer punto de este acápite deberá presentar la forma en que PIBI CLOUD determina la insatisfacción, satisfacción y lealtad del cliente. La forma en que difiere esta determinación entre los diferentes grupos de interés. La forma en que se garantiza que los indicadores consiguen información procesable para enfocarse en superar las necesidades y requerimientos de los clientes. Como se garantizan los indicadores consiguen información que se pueda usar para garantizar futuros negocios y conseguir buenas referencias con los clientes. Además, la manera en que se usa la información de la satisfacción para mejorar.

El segundo punto tratará de presentar la forma en que se les da seguimiento a los clientes con relación a la calidad de los servicios y productos que PIBI CLOUD les ofrece. Esto con el objetivo de conseguir retroalimentación efectiva y ejecutable.

El tercer punto deberá describir la forma en que se obtiene y se usa la información de la satisfacción de los clientes para ser comparada con la satisfacción de los clientes de empresas similares o competidores. Además, con benchmark de la industria.

El cuarto punto ha de exponer la forma en que se mantienen actualizados los métodos para determinar el nivel de satisfacción. Esto con relación a las necesidades y estrategias de PIBI CLOUD .

### **3.8 CRITERIO 4: Medida, análisis y gestión del conocimiento**

Este criterio deberá evaluar, en PIBI CLOUD , la forma como la empresa elige, recopila, administra y mejora la base de datos, informaciones y de conocimiento. Además, como analiza la forma en que se evalúa el desempeño organizacional.

Siguiendo esta idea, este criterio deberá describir dos puntos críticos. El primero sobre la medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional y el segundo sobre la gestión de la información y del conocimiento.

### **3.8.1 Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional**

En este subcriterio, la empresa ha de describir la forma en que evalúa, analiza y mide el desempeño organizacional. Como, PIBI CLOUD , hace esto para mejorar los datos y la información disponible, en los diferentes niveles organizacionales y en las áreas de la empresa.

Entonces, este criterio se compute por dos puntos críticos. El primero es sobre la medición del desempeño y el segundo sobre el análisis y evaluación del desempeño.

En el caso del primer acápite, la empresa deberá decir cómo mide el desempeño. Para esto, tendrá que desglosar los siguientes cuatro puntos.

En el primero, PIBI CLOUD , ha de exponer la forma en que selecciona, recopila, integra y alinea los datos e información para lograr un seguimiento real a las operaciones diarias y al desempeño de la empresa por completo. Esto deberá incluir el progreso relativo a los objetivos estratégicos y planes de acción. Además, deberá presentar los indicadores de desempeño organizacional clave. La manera en que usarán estos datos e información para apoyar la innovación y toma de decisión en la organización.

Dentro del segundo punto la empresa deberá decir la forma en que elige y garantiza un uso efectivo de datos y de la información comparable. Esto para apoyar la toma de decisiones organizaciones, especialmente en el área operativa pero también en las estrategias y de innovación.

En el tercer punto, la empresa ha de presentar como mantiene vigente el sistema de medición del desempeño con relación a las necesidades y estrategias de PIBI CLOUD . Además, como garantiza que este sistema sea adaptable a los cambios rápidos organizaciones o externos.

Dentro de otro sentido, el segundo acápite deberá tratar el análisis y evaluación del desempeño. Este está compuesto por dos puntos presentados a continuación.

El primer punto de este acápite, PIBI CLOUD ha de presentar la forma en que mide el desempeño y capacidades de la empresa. Como la alta dirección colabora en estas mediciones, los diferentes tipos de análisis utilizados para apoyar estas mediciones y para garantizar que los resultados sean válidos. Deberá decir cómo usan estas evaluaciones para medir el éxito, el desempeño competitivo y el progreso con relación a los objetivos y planes de acción de la empresa. Además, como son usadas para medir la habilidad de la empresa para actuar de manera efectiva a las cambiantes necesidades y desafíos organizacionales en las operaciones de la organización.

El segundo punto, la empresa ha de describir la forma en que los resultados de las mediciones del desempeño se transforman en prioridades para la mejora continua y en oportunidades de innovación. La forma en que estas oportunidades son dadas a conocer en los diferentes niveles organizaciones con el objetivo de disponer del apoyo efectivo en la toma de decisiones. Además, como las prioridades y oportunidades son dadas a conocer a los asociados, proveedores y aliados para garantizar el alineamiento empresarial.

### **3.8.2 Gestión de la información y del conocimiento.**

Dentro de este subcriterio, PIBI CLOUD deberá presentar la forma en que garantiza la calidad y disposición de los datos e información sobre los proveedores, colaboradores, clientes y asociados. Cómo desarrollara y administrar los activos de conocimiento. Además, como se asegura la calidad de los datos, información y conocimiento. Es decir, como se ha de gestionar la información y el conocimiento organizacionales.

Entonces el primer acápite de este punto clave será sobre la disponibilidad de datos e información. Este está compuesto por cuatro puntos presentados a continuación.

En el primer punto de este acápite, PIBI CLOUD ha de presentar la forma en que se garantiza la disposición de los datos e informaciones requeridas. La manera que se asegura que estos, se encuentren disponibles para los clientes, proveedores, colaboradores y asociados.

En el segundo punto deberá describir la forma en que se asegura que el software y hardware sean seguros, confiables y se puedan usar de una manera sencilla. Esto para los diferentes grupos de interés de la empresa.

Dentro del tercer punto, la organización, tratará de describir la forma en que se garantiza la continuidad de la disponibilidad de los datos e información. Esto deberá incluir la accesibilidad de los diferentes sistemas en caso de una emergencia.

En el cuarto punto, PIBI CLOUD , ha de exponer cómo mantiene activas las herramientas para garantizar la accesibilidad de información, según las necesidades y estrategias de la empresa. Además, con los cambios de las tecnologías de la información en el ambiente operativo de la empresa.

En otro orden, el segundo acápite sobre la gestión de la información y del conocimiento de PIBI CLOUD, será sobre la gestión del conocimiento organizacional. En este se describe la forma en que se administra el conocimiento empresarial para lograr lo siguiente: recopilación y distribución del conocimiento de los colaboradores; Distribución del conocimiento clave de y a los clientes, asociados, aliados y proveedores; Determinación rápida, difusión e implementación de mejores prácticas.

Dentro de otro sentido, el tercer acápite se deberá presentar la forma en que se garantizan los siguientes factores de datos, información y conocimientos de PIBI CLOUD: la exactitud; integridad y confiabilidad; oportunidad; seguridad y confidencialidad.

### **3.9 CRITERIO 5: Orientación hacia las personas**

PIBI CLOUD deberá presentar la forma en que se evalúan los sistemas de trabajo en la empresa, también, la administración del aprendizaje y la motivación ayudan a todos los clientes internos a desarrollar y usar su mayor potencial en concordancia con los objetivos estratégicos y los planes de acción de la empresa. Además, como se va a evaluar los esfuerzos de PIBI CLOUD por crear y mantener un lugar de trabajo y buen ambiente laboral que permitan la excelencia en el desempeño y al desarrollo de los colaboradores.

Entonces, este criterio estará compuesto por tres acápites. El primero sobre los sistemas de trabajo, el segundo sobre el aprendizaje y motivación de las personas y el tercero sobre el bienestar y satisfacción de las personas.

#### **3.9.1 Sistemas de trabajo**

En este subcriterio la empresa deberá presentar la forma en que apoya a los colaboradores para que logren las tareas asignadas por PIBI CLOUD . La forma en que las compensaciones, el desarrollo profesional y otras prácticas laborales relacionadas ayudan a los colaboradores y a la empresa en sí, a lograr un alto desempeño.

En el primer punto dentro de este acápite, la empresa ha de presentar la forma en que administra y organiza el trabajo y sus puestos, agregando las habilidades para incentivar la cooperación, educación, iniciativa, desarrollo, cultura e innovación en la empresa. Cómo hace esto para conocer las necesidades diarias de PIBI CLOUD y para lograr cumplir los planes de acción.

Dentro del segundo punto la empresa buscará presentar la forma en que los sistemas de trabajo ayudan a capitalizar las diferentes ideas, pensamientos y culturas. Esto de los colaboradores y las comunidades con las que trabajan.

En el caso del tercer punto, la empresa ha de lograr la real comunicación efectiva y la buena distribución de los conocimientos en las áreas de trabajo, puestos y la empresa en general.

En otro sentido, el segundo acápite de este subcriterio, PIBI CLOUD presentará su sistema de gestión del desempeño de los colaboradores. Como este sistema, incluida la retroalimentación de los colaboradores, apoya el alto desempeño y aporta a alcanzar los planes de acción. Como este sistema ayuda a la orientación hacia los clientes y hacia la empresa. Como las prácticas de compensación, recompensa y reconocimiento e incentivo refuerzan el trabajo de alto desempeño y el enfoque hacia los clientes.

Dentro de otro orden, el tercer acápite del subcriterio que se está presentado, ha de tratar el reclutamiento y progreso en la carrera de los colaboradores de PIBI CLOUD . Este se encontrará compuesto por tres puntos presentados a continuación.

En el primer punto, la empresa deberá describir la forma en que identifica los factores y habilidades necesarios. Esto enfocado a colaboradores potenciales a pertenecer a la fuerza laboral de PIBI CLOUD .

Dentro del segundo punto, PIBI CLOUD ha de presentar la manera en que selecciona, recluta, contrata y retienen a los nuevos colaboradores. Como se asegura que ellos respetan y representan la diversidad de ideas, pensamientos y culturas y pensamiento de la comunidad.

En el tercer punto, la empresa deberá presentar la forma en que alcanza un efectivo planeamiento a la nueva generación de los miembros de la alta dirección y las posiciones de mandos medios. La forma en que se administra el progreso en la carrera de los colaboradores de PIBI CLOUD .

### **3.9.2 Aprendizaje y motivación de las personas.**

Dentro de este subcriterio, la empresa deberá presentar la forma en que contribuye al aprendizaje y motivación de los clientes internos. Cómo apoya el desarrollo de la carrera profesional para ayudar al logro de los objetivos organizacionales y el alto desempeño. Deberá presentar como la educación, el desarrollo de la carrera y la capacitación ayudan a aumentar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los colaboradores.

Entonces, este ha de ser presentado por PIBI CLOUD . Para lograr esto, deberá desglosar dos acápite el primero sobre la educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores y el segundo sobre la motivación y desarrollo de la carrera.

El primer acápite, ha de presentar como PIBI CLOUD gestiona la educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores. Este será descrito en seis puntos presentados a continuación.

En el primer punto, PIBI CLOUD deberá describir cómo la educación y capacitación contribuyen al alcanzar el éxito en los planes de acción. La forma en que esta formación del personal aborda las necesidades relacionadas con la evaluación del desempeño, la mejora de este y el cambio en las tecnologías de la información. La forma en que el enfoque en la formación del personal colabora al equilibrio de los objetivos de PIBI CLOUD a corto y largo plazo, con las necesidades de los colaboradores, el avance en el aprendizaje y el desarrollo de la carrera profesional.

Dentro del segundo punto, la empresa ha de presentar como la formación de los colaboradores abordan las necesidades organizacionales clave relacionadas con la orientación para los nuevos clientes internos, diversidad, prácticas de negocio de buena editaba y el desarrollo de la administración y liderazgo. La forma en que el enfoque a la formación aborda las necesidades organizacionales clave relacionadas con el ambiente de trabajo con los colaboradores y buen ambiente laboral.

En el tercer punto, PIBI CLOUD ha de presentar la forma en que busca y usa los aportes de los colaboradores y de sus mandos directos y medios, con relación a las necesidades de formación. Además, como incorpora los activos de la formación organizacionales en la educación y capacitación.

Dentro del cuarto punto, la empresa deberá presentar como se entrega la formación. La forma en que busca y usa los aportes de los colaboradores, supervisores directos y mandos medios al determinar los enfoques de entrega de la formación. Además, la forma en que usa los enfoque formales e informales para la entrega de formación, influidos el mentoring y otros enfoques.

En el quinto punto, PIBI CLOUD deberá describir la forma en que apoya el uso de los conocimiento y habilidades en el puesto y retiene este conocimiento para el uso en la empresa a corto y largo plazo. Además, la forma en que transmite, de manera sistemática, el conocimiento de los colaboradores de salida o retirados.

Dentro del sexto punto, la organización ha de presentar la forma en que mide la eficacia de la formación del personal. Esto, tomando en cuenta los niveles de desempeño individual y organizacional.

Dentro de otro orden, el segundo acápite que tendrá a presentar la empresa será sobre la motivación y desarrollo de la carrera. la forma en que incentiva a los colaboradores a aumentar y usar su mayor potencial. La forma en que PIBI CLOUD usa las herramientas formales o informales para dar apoyo al personal con el fin de lograr los objetivos de desarrollo y formación del puesto y la carrera. Además, deberá de presentar la forma en que los mandos medios colaboran con el personal para lograr estos objetivos.

### **3.9.3 Bienestar y satisfacción de las personas**

El tercer subcriterio será sobre el bienestar y satisfacción de las personas. Dentro de este, PIBI CLOUD ha de presentar la forma en que aporte al bienestar y a la satisfacción creciente de los colaboradores. Deberá de presentar su forma en que la empresa dispone un espacio de trabajo y clima de respaldo que aporten a la satisfacción, el bienestar y motivación de los colaboradores.

Entonces, este subcriterio estará compuesto por dos acápite. El primero será sobre el lugar de trabajo y el segundo sobre el respaldo y satisfacción de los colaboradores.

Siguiendo esta idea, el primer acápite sobre el lugar de trabajo, deberá presentar la forma en que se garantiza y mejora los aspectos de seguridad, salud y ergonomía en el ambiente laboral de una manera proactiva. Cómo participa el personal con estos esfuerzos de mejora. Cuáles son los indicadores clave de desempeño y objetos de mejora para cada uno de los factores clave del espacio laboral. Los diferentes significativos en estos espacios laborales, en los indicadores de desempeño o en las metas. Esto si los diferentes grupos del personal y espacios laboral tuvieran diferentes ambientes de trabajo.

En el segundo punto, la empresa deberá de describir la forma en que se garantiza la preparación del ambiente laboral en la eventualidad de situaciones de emergencias.

En otro orden, el segundo acápite de este subcriterio será sobre el respaldo y satisfacción de los colaboradores de PIBI CLOUD . Este estará compuesto por cuatro puntos presentados a continuación.

Dentro del primero, la empresa ha de presentar la forma como se determinan los factores clave que puedan afectar la satisfacción, bienestar y motivación del personal. Como los factores son segregados en el caso de una fuerza de trabajo diversificada y de varias categorías y colaboradores.

En el segundo punto, PIBI CLOUD ha de presentar la forma en que apoyan a los colaboradores por medio del servicio, políticas y beneficios. Cómo son diseñados según las necesidades de una fuerza laboral diversa y para las diferentes categorías y empleados.

En el tercer punto, la organización ha de describir los diferentes métodos e indicadores, tanto informales como formales usados para lograr el bienestar, la motivación y satisfacción de los colaboradores. Así como difieren estos métodos cuando se trata de una fuerza laboral diferente y con un personal diferente. Además, como usa otros indicadores como el ausentismo, retención de colaboradores, seguridad, agravios y productividad con el fin de medir y mejorar el bienestar, motivación y satisfacción del personal.

Dentro del cuarto punto, PIBI CLOUD deberá describir la forma en que se relacionan los resultados de las diferentes mediciones con los hallazgos de negocios claves. Esto con el objetivo de determinar las prioridades para mejorar el lugar de trabajo y el ambiente de soporte de las personas.

### **3.10 CRITERIO 6: Gestión por procesos**

Este criterio ha de presentar como PIBI CLOUD evalúa los aspectos clave de la gestión del proceso de la empresa, agregando los procesos operativos y estratégicos para el desarrollo de valor, además, los procesos de apoyo clave. Esto ha de comprender los procesos más importantes y sus unidades de trabajo.

Entonces, dentro de este criterio se ha de describir dos acápites. El primero sobre los procesos de creación de valor y el segundo sobre los procesos de soporte y planeamiento operativo.

#### **3.10.1 Procesos de creación de valor**

En este acápite la empresa ha de describir cómo identifica y gestiona los procesos clave para la creación de valor. Esto con el objetivo de dar valor a los cliente y crecimiento organizacional y alcanzar el éxito. Siguiendo esta idea, el acápite ha de

estar compuesto por un subcriterio. Este sobre los procesos de creación de valor, deberá estar integrado por seis puntos presentados a continuación.

En el primer punto la empresa describe la forma en que han de determinar los procesos de creación de valor. Identificará los procesos productivos para el desarrollo y adición de valor. Ha de presentar la forma en que estos procesos aportan a la sostenibilidad, rentabilidad y éxito de PIBI CLOUD .

Dentro del segundo punto, la organización deberá describir cómo ha de determinar las regulaciones de los procesos de creación de valor, tomando en cuenta la información de los grupos de interés. Además, identificar los requerimientos claves de los mismos.

En el tercer punto, PIBI CLOUD ha de presentar la forma en que diseña dichos procesos buscando que logren todos los requerimientos clave. La forma en que agrega tecnología nueva, el conocimiento organizacional y la potencial necesidad de agilidad en el desarrollo de dichos procesos. La manera en que incorpora el tiempo de ciclo, operación, control de costos y factores de eficiencia y eficacia en el desarrollo de dichos procesos. La forma en que implementan los procesos para garantizar que se logren los requerimientos de diseño.

Dentro del cuarto punto, la empresa ha de determinar los indicadores de desempeño usados para controlar y mejorar los procesos de desarrollo de valor. La forma en que las operaciones diarias, de dichos procesos, garantizan lograr los requerimientos clave de desempeño. La manera en que son usados estos indicadores de procesos en la administración de los procesos. La forma como es utilizada la formación de entrada de los diferentes grupos de interés en la administración de estos procesos.

En el caso del quinto punto, la organización ha de describir la forma en que se minimizan los costos generales relacionados a las auditorías, pruebas e inspección de procesos. Además, la forma en que se gestiona la prevención de datos, errores de producción y se logra minimizar los costos por garantías.

Dentro del sexto punto, PIBI CLOUD deberá describir la forma en que se mejoren los procesos de creación de valor con el objetivo de lograr un mejor desempeño, con el objetivo de reducir el índice de variabilidad, mejorar los productos ofertados y mantenerlos actualizados con los requerimientos de los clientes y las estrategias. La forma en que las mejoras y conocimientos son agregados y compartidos por las diferentes áreas de la empresa y procesos de la misma con el fin de avanzar hacia el aprendizaje e innovación empresarial.

### **3.10. 2 procesos de soporte y planeamiento operativo**

Dentro de este subcriterio PIBI CLOUD deberá presentar la forma en que identifica y gestiona los procesos de soporte. Además, como lleva a cabo el planeamiento operativo. Este se encuentra compuesto por dos acápites. El primero sobre los procesos de soporte y el segundo sobre el planeamiento operativo.

Dentro del primer acápite, la empresa ha de describir los procesos de soporte. Este se encuentra compuesto por seis puntos que serán presentados a continuación.

En el primer punto, PIBI CLOUD deberá presentar la forma como identifica los procesos de apoyo clave. Además, cuáles de estos procesos apoyan a los procesos de creación de valor.

Dentro del segundo punto, la empresa ha de exponer cómo identificar los requerimientos principales de los procesos de apoyo, agregando información de entrada de los diferentes grupos de interés, tanto clientes internos y externos. Además, identificando los requerimientos clave de dichos procesos.

En el tercer punto, la organización deberá describir la forma en que se desarrollan dichos procesos de forma que cumplan los requisitos clave. La forma en que agrega la nueva tecnología, el conocimiento empresarial y la necesidad potencial de agilidad en la creación de estos procesos. La manera en que agregan el tiempo de ciclo, control,

productividad y gestión lamentan estos procesos para garantizar el logro de los requisitos de diseño.

Dentro del cuarto punto, PIBI CLOUD expondrá los indicadores de desempeño claves usados para gestionar y mejorar los procesos de apoyo. La forma en que las operaciones diarias de dichos procesos garantizan el logro de los requisitos clave de desempeño. La forma en que son usados los indicadores de entrada de los grupos de interés en la administración de estos procesos.

En el quinto punto, la empresa deberá controlar los costos y eficacia en el diseño de dichos procesos. la manera en que se empieza, deberá presentar la forma en que minimiza los costos generales asociados a las mediciones, auditorías y verificaciones de procesos o desempeño. Además, la forma en que previenen defectos de los productos y procesos.

Dentro del sexto punto, la organización ha de presentar la forma en que se mejoran los procesos de soporte, con el objetivo de lograr el desempeño. La forma en que las mejoras y conocimientos son distribuidos por las unidades y procesos la empresa con el fin de llegar al aprendizaje e innovación de la empresa.

En otro sentido, el segundo acápite de este subcriterio ha de tratar el planeamiento operativo. Este se encuentra compuesto por dos puntos presentados a continuación.

En el primer punto, PIBI CLOUD deberá describir la forma en que garantiza que existan los recursos financieros necesarios para dar soporte a las operaciones. La manera en que identifica los requerimientos de recursos para cumplir las operaciones financieras. La forma en que garantiza que existan recursos apropiados para soportar las inversiones de negocio nuevas e importantes. Además, la forma en que mide el riesgo financiero relacionado con las operaciones diarias y con las inversiones de negocio nuevas.

Dentro del segundo punto, la empresa ha de presentar la forma en que garantiza la permanencia de las operaciones. Sobre todo, en caso de que se presente alguna eventualidad o emergencia.

### **3.11 CRITERIO 7: Resultados esperados**

En el caso de este criterio PIBI CLOUD ha de exponer, cómo evalúa el desempeño y la mejora en las diferentes unidades de negocio de PIBI CLOUD , como son los resultados de productividad, de la satisfacción de los clientes, del desempeño financiero y de mercado, los resultados del enfoque hacia los colaboradores, los de desempeño operativo y los resultados de liderazgo y responsabilidad social corporativa. Además, como va a evaluar los resultados con relación a la competencia y a otras empresas similares.

Entonces, este criterio deberá estar compuesto por seis puntos críticos. El primero será sobre resultados de productos y servicio, el segundo sobre resultados de orientación hacia el cliente, el tercero de los resultados financieros y de mercado, el cuarto de los resultados de orientación hacia las personas, el quinto sobre los resultados de la eficacia organizacional y el sexto sobre los resultados de liderazgo y responsabilidad social.

#### **3.11.1 Resultados de productos y servicio**

Dentro de este subcriterio, la empresa deberá presentar, de una manera resumida, los resultados de desempeño de productividad de la empresa. Segregando los resultados por los tipos o grupos de productos, clientes y segmentos de mercado. Además, deberá incluir los datos corporativos que correspondan.

Siguiendo esta idea, la empresa deberá desglosar el acápite correspondiente a este subcriterio, sobre los resultados de productos y servicios. Dentro del mismo han de presentar los diferentes niveles y tendencias de la actualidad en los indicadores de desempeño de los servicios y productos claves para los clientes. Además, deberá

describir la forma en que estos resultados se comparan con los de la competencia y otras empresas similares.

### **3.11.2 Resultados de orientación hacia el cliente**

En este subcriterio PIBI CLOUD , ha de presentar los resultados de la orientación hacia el cliente, de una manera resumida. Esto deberá incluir la satisfacción y la percepción de valor de los clientes. Esto, segregando los resultados por productos o tipos y grupos de interés. Además, deberá de agregar los datos comparativos que correspondan.

Entonces, este subcriterio estará compuesto por un acápite. En este acápite la empresa ha de exponer los resultados de la orientación hacia el cliente. El mismo está compuesto por dos puntos, presentados a continuación.

En el primer punto, PIBI CLOUD deberá presentar los distintos niveles y condiciones de la actualidad en los indicadores más importantes de la satisfacción e insatisfacción de los clientes. La forma en que, dichos resultados, se comparan con los niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes de la competencia y otras empresas similares.

Dentro del segundo punto, la empresa ha de exponer los diferentes niveles y tendencial de la actualidad de los indicadores más importantes de valor percibido por el cliente. Algunos indicadores pueden ser: la lealtad y retención de los clientes, las reseñas positivas y cualquier otro aspecto para el establecimiento de las relaciones con los clientes.

### **3.11.3 Resultados financieros y de mercado**

En este subcriterio PIBI CLOUD , ha de presentar los resultados financieros y de mercado. Dentro del mismo se ha de segregar por cliente o segmento de mercado. Además, incluir los datos comparativos que correspondan.

Entonces, este subcriterio estará compuesto por un acápite. En este acápite la empresa ha de exponer los resultados financieros y de mercado . El mismo está compuesto por dos puntos, presentados a continuación.

En el primer punto, PIBI CLOUD , deberá indicar los niveles y tendencias de la actualidad en los indicadores clave de rendimiento financiero. Esto tomando en cuenta los indicadores globales de rentabilidad financiera, valor económico y presupuestarias.

Dentro del segundo punto, la empresa ha de presentar los niveles y tendencias de la actualidad en los indicadores clave de rendimiento en el mercado. Esto tomando en cuenta la participación de mercado que tenga, el desarrollo e ingreso a nuevos mercados.

#### **3.11.4 Resultados financieros y de mercado**

En este subcriterio PIBI CLOUD , ha de presentar los resultados de las personas de una manera resumida. Estos han de presentar el desempeño del sistema de trabajo y formación, bienestar, desarrollo y satisfacción del cliente s internos. Segregando dichos resultados para tocar la diversidad de la fuerza laboral y los distintos tipos de colaboradores.

Entonces, este subcriterio estará compuesto por un acápite. En este acápite la empresa ha de exponer los resultados de las personas . El mismo está compuesto por dos puntos, presentados a continuación.

Dentro del primero la empresa deberá dar a conocer los diferentes niveles y tendencias de la actualidad en los indicadores clave de desempeño. Tomando en cuenta la eficacia del sistema de trabajo.

En el segundo punto, PIBI CLOUD va a exponer los diferentes niveles y tendencias de la actualidad en indicadores clave de aprendizaje. Además, indicadores clave de la formación y desarrollo de los colaboradores.

### **3.11.5 Resultados de la eficacia organizacional**

En este subcriterio PIBI CLOUD , ha de presentar los resultados de la eficacia organizacional de una manera resumida. Estos deberán contribuir a la mejora y alcance de la eficacia de la empresa. Segregando los resultados por tipos y grupos de frutos y segmento de mercado.

Entonces, este subcriterio estará compuesto por un acápite. En este acápite la empresa ha de exponer los resultados de la eficacia organizacional. El mismo está compuesto por dos puntos, presentados a continuación.

Dentro del primero la organización ha de presentar los diferentes niveles y tendencias de la actualidad clave de desempeño productivo en los procesos de creación de valor más importantes. Deberá de agregar los indicadores de eficiencia y eficacia operaciones, ciclos de tiempo, rendimiento de los proveedores y relaciones.

En el segundo punto, PIBI CLOUD va a exponer los diferentes niveles y tendencias de la actualidad en los indicadores clave de desempeño operativo de otros procesos importantes. Deberá de agregar los indicadores clave de eficiencia y eficacia organizacional y otros antes presentados en el punto anterior.

### **3.11.6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social**

Dentro de este criterio, la empresa deberá describir cuales son los resultados de liderazgo y de responsabilidad social. Esto de una manera resumida, presentando los resultados del buen gobierno y liderazgo de la alta dirección y los resultados de responsabilidad social. Agregando evidencia de comportamiento responsable ante la ley, de ética y ciudadanía corporativa.

Este subcriterio se deberá ser descrito por un acápite sobre los resultados de liderazgo y responsabilidad social. Este se encuentra compuesto por cinco puntos presentados a continuación.

En el primer punto, PIBI CLOUD tendrá que presentar los resultados pares al indicador de rendimiento de la estrategia y planes de acción. Esto dentro de los parámetros regulatorios empresariales.

Dentro del segundo punto, la empresa ha de exponer los resultados para los indicadores clave de comportamiento ético y confianza de los diferentes grupos de interés de la alta dirección. Además, los resultados del buen gobierno organizacional. Además, deberá presentar los resultados de los indicadores clave de los incumpliendo de responsabilidad ética.

En el tercer punto, la empresa deberá dar a conocer los hallazgos actuales y más importantes, y las tendencias de los indicadores de mayor relevancia. Esto con relación a la responsabilidad tributaria, interna y externa.

Dentro del cuarto punto, PIBI CLOUD tendrá que decir cuáles son los resultados para los indicadores más importantes sobre el cumplimiento regulatorio y legal. Resto del país en operaciones.

En el quinto punto, la organización ha de indicar cuales son los resultados de mayor importancia para la ciudadanía corporativa. Esto en soporte a las comunidades de mayor relevancia.

### 3.12. Ejemplo de desarrollo del criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA.

Ejemplo 4: criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA

I. LIDERAZGO-PIBI CLOUD DOMINICANA				
Organización en inicios (Agosto-2017)				
1.1 Liderazgo de la Alta Dirección				
¿De qué manera lidera la alta dirección?	Líder Estratégico	Método de dirección	Método de sostenibilidad	Comunicación y alto desempeño
	Louis Brocker	Liderazgo transformacional y dirección por objetivos, basado en el desarrollo del personal por medio de la motivación intrínseca alcanzada a través del cumplimiento de metas y el reconocimiento de la misma. Además, se impone la resolución de conflictos y dilemas usando la técnica de preguntas en vez de las recomendaciones.	ISO 26000. Desarrollo de estrategias impulsadas a la adquisición del mercado por encima de los beneficios económicos, cuidando el medio ambiente en la toma de decisiones.	La alta dirección establece los canales de comunicación: PRESIDENCIA->GERENCIA GENERAL-> PROCESOS. Se estimula al personal por medio de la capacitación constante, el reconocimiento de cumplimientos y remuneración económica por medio de % de beneficios según sus resultados de metas.
	Presidente			
	Líder Operativo			
	Sócrates Aguasvivas Hoepelman			
	Gerente General			

(Elaboración propia)

A. Visión y Valores						
	Visión	Valores	Promoción conducta ética y legal	Método de establecimiento	Despliegue	Modo de relación acciones personales - valores con la organización
<b>Visión y Valores</b>	Es nuestra visión a 5 años crear una red de clientes con presencia en las regiones de mayor flujo comercial de Latinoamérica.	Eficiencia Compromiso Trabajo en equipo ética	Esto se promueve por medio del reconocimiento de acciones éticamente correctas y del empoderamiento. Además de la divulgación de la información legal	La Visión y valores de la empresa se establecen analizando el objetivo de la empresa para el periodo corriente por medio de la evaluación de los recursos y posibilidades de la empresa en el mercado actual	Se despliegan por medio de las redes sociales y grupos de comunicación de la empresa para todos los grupos de interés.	Eficiencia: se valoran los resultados y se da seguimiento para su cumplimiento. Compromiso: Se mantiene un seguimiento del compromiso en el cumplimiento de tareas asignadas. Trabajo en equipo: Se verifica la participación y proactiva en las actividades de la empresa. ética: se auditan los procedimientos para su cumplimiento, en especial en el aspecto ético.

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 4: criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA

	<b>Modo-Organización sostenible</b>	<b>Ambiente adecuado para la mejora del desempeño.</b>	<b>Aprendizaje organizacional</b>	<b>Planeamiento de la sucesión</b>	<b>Desarrollo de líderes</b>
<b>Sostenibilidad</b>	Desarrollo de conciencia sostenible por medio de campañas y políticas (externas e internas) de sostenibilidad. En un futuro no mayor a 10 años, uso de energías renovables	Desarrolla políticas de gestión humana que vela por el buen estado del colaborador. Establece horarios flexibles controlados por cumplimiento de metas. Incentiva la participación de toda la fuerza laboral. Establece un presupuesto (según su supervisor) a cada empleado para la resolución de	Se establece una estrategia de recolectar los casos en el transcurso de nuestra historia para que sirvan de referencia en la futura toma de decisiones y para el aprendizaje de los colaboradores. Se diseñan capacitaciones enfocadas en el empleado, en el departamento y en la organización.	La sucesión se planifica por medio del control de la información y de la planificación establecida en los planes estratégicos. Se desarrollan estrategias y políticas de sucesión para las posiciones claves, estas están fundamentadas en la estructura documental según la norma internacional de calidad ISO 9001. Las plataformas guardan respaldo de las operaciones y de las tareas con el objetivo de mantener esta información segura.	Los líderes se desarrollan por medio de cumplimiento de metas y empoderamiento de responsabilidades, asignadas por los supervisores directos. Siguen las capacitaciones establecidas por la organización y deben cumplir con un esquema de desarrollo profesional establecido por Gestión Humana. Enfocados en el crecimiento y la sostenibilidad de la organización, los líderes son formados.

(Elaboración propia)

		situaciones menores (límite establecido por supervisor).			
<b>B. Comunicación y Desempeño Organizacional</b>					
<b>comunicación interna</b>	<b>Método de comunicación</b>		<b>comunicación franca y de doble vía</b>		<b>Reconocimiento al alto desempeño-orientación al cliente y al negocio</b>
	La alta dirección se comunica, facultando y motivando, con todos los colaboradores en toda la organización por medio de plataformas virtuales como ASANA y G-SUITS que permiten la integración afable entre los colaboradores. Además, de utilizar redes de comunicación exprés como WhatsApp, en grupos internos de la organización y Avaya para la interacción telefónica.		Este tipo de comunicación se promueve en la organización por medio de reuniones personales entre la alta dirección y los empleados para incentivar y reconocer. Con el objetivo de alcanzar los objetivos de manera eficiente, esto se realiza de manera respetuosa. Estas reuniones son focalizadas por posición y cada grupo de trabajo debe realizarlas, al menos una vez a la semana.		El desempeño es reconocido por la alta dirección por medio de bonificaciones establecidas en la planificación de metas. La alta dirección debe realizar, al menos una vez por año, un reconocimiento a los equipos por su desempeño, por su servicio y atención al cliente y por su orientación a la organización por medio del uso efectivo de los recursos, cuidado de la imagen corporativa y el trabajo en equipo.

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 4: criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA

	<b>Orientación a la acción para alcanzar los objetivos organizacionales,</b>	<b>Orientación a la acción para mejorar el desempeño</b>	<b>Orientación a la acción para lograr la visión</b>	<b>Creación de valor compartido-Clientes</b>	<b>Creación de valor compartido-Proveedores</b>
<b>Influencia de la Alta Dirección en el desempeño organizacional</b>	Las tareas relacionadas a los objetivos serán planificadas y su cumplimiento será valorado en tiempo, eficacia y eficiencia.	La evaluación del empleado es afectada en un 80% por el cumplimiento de las tareas y sus resultados	Las metas son evaluadas según resultados alcanzados y cumplimiento de metas que permitan lograr la Visión organizacional	El valor compartido es creado por medio de campañas de responsabilidad social patrocinadas por un 5% o más, de las ventas realizadas. Incentivando al cliente a comprar el producto por su aporte a la campaña establecida. Esta estrategia incluye actividades de sostenibilidad.	Los proveedores participaran en la creación de valor compartido, destinando un porcentaje del 2% del monto en compras a campañas de responsabilidad social y otras actividades relacionadas a la sostenibilidad.

(Elaboración propia)

1.2 Buen gobierno y responsabilidad social corporativa						
A. BUEN GOBIERNO ORGANIZACIONAL						
Buen gobierno y responsabilidad social	Modo de gestión del buen gobierno			Modo de gestión de la responsabilidad social		
		El buen gobierno es representado por la transparencia, la ética y la gestión compartida de responsabilidades entre los colaboradores y la alta gestión. La comunicación es de doble vía. Todos los años se presentará un informe de gestión a los accionistas o carta de gestión para presentar las acciones realizadas, los objetivos alcanzados y con esto los avances de la empresa que contribuyen a alcanzar la visión.			La responsabilidad social es establecida en políticas de acción, estas deben ser tomadas en cuenta en las acciones o tareas planificadas de la organización. Además, se desarrollan campañas de RSC que incluyen publicidad, promoción y actividades donde se relacionen todos los colaboradores y grupos de interés como clientes, proveedores y aliados estratégicos.	
Sistema de gobierno	Responsabilidad por las acciones de gestión	Responsabilidad fiscal	Transparencia en las operaciones	Independencia de las auditorías internas y externas	Protección de los intereses de los accionistas	Protección de los intereses de los grupos de interés
	Siguiendo la legislación del país aplicable, todos los líderes son responsables de las acciones tomadas por ellos y/o por su equipo si aplica el caso, en sus rangos de ejecución establecidas en	La organización cumple con las regulaciones establecidas por la dirección General de Impuestos Internos. Esto para todos los casos: regulaciones fiscales como	Las operaciones son reguladas por la legislación del país, por políticas internas y por procedimientos de ejecución. Todos velan por el buen cumplimiento de las operaciones y	Las auditorías internas forman parte del área de calidad, independiente de otros. Velan por el buen cumplimiento de las regulaciones. Las auditorías externas son independientes de	Estos intereses son velados con celo y cuidado, en especial de los clientes y proveedores. Tomando en cuenta sus requerimientos, necesidades y sugerencias.	Los requerimientos de las acciones son parte crucial a la hora de hacer una toma de decisión, con el fin de cuidar sus intereses. Además, se

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 4: criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA

	<p>sus descripciones de puestos o en responsabilidades impuestas por el supervisor directo. Para validar las responsabilidades</p>	<p>empresa de operaciones locales, homologación de impresora fiscal, emisora de número de comprobante fiscal y todos los casos concernientes a este punto.</p>	<p>regulan las mismas. Además, son las herramientas necesarias para que los responsables mantengan conocimiento de cómo ejecutar sus funciones. En el caso de la Alta Directiva debe, en todo momento, consensuar las decisiones entre si y las informaciones deben ser transmitidas a todos los involucrados. Se preparan informes sobre el cumplimiento de las tareas con un esquema establecido. Controles internos en los procesos de gobierno como</p>	<p>la organización y se deben rotar las entidades auditoras con una frecuencia mínima de una vez al año.</p>	<p>Los canales de comunicación son varios, como puntos de contactos virtuales, contactos directos, encuestas de satisfacción, otros.</p>	<p>establece una comunicación directa entre el presidente de la organización y los acciones para mantener el contacto.</p>
--	--	--	---	--	--	--

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 4: criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA

			con las firmas y sellos de todos los documentos que represente el flujo de un recurso monetario, puede ser, además, una autorización digital mediante las redes internas como son: Asana, chats de WhatsApp y correos electrónicos.			
<b>Seguimiento a la alta dirección</b>	<b>evaluación</b>	<b>Desempeño del directorio</b>	<b>Uso de las evaluaciones del personal</b>	<b>Uso de las evaluaciones de los líderes</b>		<b>Uso de las evaluaciones de la alta dirección</b>
	Sistema de evaluación 180 grados. Compuesta por auto evaluación, coevaluación y evaluación por los supervisados. Trimestral y Anual	Este es evaluado según el cumplimiento de las metas de su área y las respuestas a las tareas asignadas. Trimestral y Anual	Con esta información se preparan capacitaciones orientadas a fortalecer los puntos necesarios y se comparte a los involucrados para los fines	La alta dirección ejecuta las mejoras que debe aplicar y realiza capacitaciones constantes para mantener actualizado los conocimientos y la mejora constante	Capacitaciones orientadas a la actualización y mejora continua según requiera. Base para la toma de decisiones sobre cada director	

(Elaboración propia)

			procedentes en cada área. Sirven de base para la toma de decisiones que afecte a un colaborador		
<b>B. COMPORTAMIENTO LEGAL Y ÉTICO</b>					
<b>Impacto en la sociedad</b>	<b>Manera aborda los impactos adversos de las operaciones de la organización.</b>	<b>Modo de anticipar las preocupaciones del público por las operaciones.</b>	<b>Preparación para las preocupaciones del público relacionadas a la sostenibilidad</b>	<b>Indicadores y metas claves de cumplimiento para sobrepasar los requerimientos regulatorios y legales</b>	<b>Gestión de riesgos asociados a las operaciones</b>
	En cualquier caso que las operaciones relacionadas a la organización impacten de manera negativa a la sociedad, la empresa es responsable de resarcir este impacto, asumiendo la responsabilidad que le corresponde.	Nuestras operaciones están ligadas al uso de energía eléctrica. Para anticipar las preocupaciones, a todos los clientes se les explica el nivel de uso energético de los equipos. Esto es posible por medio de charlas directas y de campañas	Para conocer las preocupaciones actuales y las tendencias en materia de sostenibilidad que giren en torno al público, se realizan estudios y análisis relacionados a estos puntos. Con esta información se realiza toma de	Requerimientos legales: Regulaciones y tributaciones fiscales; homologación sistema fiscal; Dec. No. 254-06 para emisión de comprobante fiscal; Dec 335-03 sobre comercio electrónico.  Procesos: Gerencia General, Administración y	Riesgos: Pérdidas de productos, pérdida de clientes, desequilibrio económico, poca liquidez para asumir compromisos a corto plazo, rotación de personal, mala comunicación interna.  Procesos: Gerencia General, Gestión Humana, Administración y Finanzas. I

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 4: criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA

	Además, gratificar a los impactados.	publicitarias que resaltan las ventajas del poco uso de electricidad de los equipos.	decisiones involucradas a las campañas de sostenibilidad y de responsabilidad social de la empresa.	Finanzas.	
				Indicadores: Cumplimiento de cada requerimiento.	indicadores: Valoración de cumplimiento con las tareas relacionadas a los riesgos
				Metas: Cumplimiento de las regulaciones fiscales, cumplimiento de las regulaciones del comercio electrónico y regulaciones relacionadas a la importación y exportación de los productos y servicios.	Metas: mitigar los riesgos en un 90%.
	<b>Promoción del comportamiento ético</b>	<b>Seguimiento al comportamiento ético</b>	<b>Seguimiento y acciones frente al incremento</b>		
<b>Comportamiento ético</b>	La organización promueve y asegura el comportamiento ético por medio del reconocimiento a la fidelidad y ética a la organización por intervalo de tiempo en 5 años cada uno. Además, penaliza a	Procesos: Gestión Humana	Seguimiento: Este se realiza por medio de las auditorías internas y externas de todos los procesos de la organización. Frecuencia mínima de una por año. Puede ser mediante auditorías externas e internas, seguimiento de las líneas telefónicas y navegación de internet.		

(Elaboración propia)

	<p>cualquier colaborador que lo quiebre con penalidades que van desde la amonestación escrita hasta el desvinculó definitivo.</p>	<p>Indicadores: Pruebas de conducta no ética, tiempo de permanencia, nivel de cumplimiento ético y tiempo sin faltas</p>	<p>En el caso de hallazgo de incumplimiento ético, evidenciado, las acciones a tomar serán dadas al nivel de impacto del incumplimiento, y estas pueden ser desde una amonestación escrita hasta la desvinculación definitiva.</p>	
<p><b>C. APOYO A LAS COMUNIDADES CLAVE</b></p>				
	<p><b>Identificación y determinación de las comunidades</b></p>	<p><b>Comunidades claves de la organización</b></p>	<p><b>Contribución de la alta dirección a mejorar esta comunidad</b></p>	<p><b>Respaldo y fortalecimiento activo de las comunidades clave</b></p>
<p><b>Comunidades claves</b></p>	<p>Identificación: las comunidades son identificadas por medio del análisis de operaciones e influencia sobre las comunidades. Donde se opere, es una comunidad identificada.</p>	<p>Ciudad Ovando, Santo Domingo.</p>	<p>Participación en actividades de promoción de proyectos para la mejora de la Ciudad Ovando. Aportes económicos y referencias interinstitucionales. En especial, el impulso de los comercios de la comunidad y el embellecimiento de la misma.</p>	<p>Se planifica por medio de las actividades de responsabilidad social, aquellos aportes en recursos o participación que serán entregados a las comunidades claves, siempre para su bienestar. Además, participamos en las actividades que se nos invite a participar y que dispongamos de los recursos para realizar aportes significativos a estas comunidades, para estas actividades no planificadas se destina una reserva del presupuesto de RSC de un</p>

(Elaboración propia)

Continuación ejemplo 4: criterio I para la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA

	<p>Determinación: se determina por medio del nivel de impacto y participación de las operaciones. Donde existe un porcentaje de participación por encima del 10% en una comunidad determinante</p>	<p>Las terrenas, Samaná</p>	<p>Plan de Responsabilidad Social Corporativa de un 30% del presupuesto de RSC destinado al deporte de esta comunidad. Otras actividades de fomento a la educación y concientización sobre el uso de las Tics</p>	<p>10%.</p>
<p>Bávaro, Punta Cana</p>		<p>Plan de Responsabilidad Social Corporativa de un 30% del presupuesto de RSC destinado al deporte de esta comunidad. Otras actividades de fomento a la educación y concientización sobre el uso de las Tics</p>		

(Elaboración propia)

En conclusión, la empresa deberá desarrollar los siete criterios, según el modelo de gestión Malcolm Baldrige, presentados en esta propuesta. Además, incluir el desglose todos los subcriterios que competen a cada uno de estos criterios. Para el contenido de estos deberá tomar en cuenta la forma de crearlos según los empleados. Esta forma está presentada en el capítulo dos.

Entonces, PIBI CLOUD deberá desarrollar un plan de trabajo que incluya los recursos y personal participantes. Este puede ser creado en varias fases que contemplen el desarrollado, la revisión, la mejora, aprobación, implementación, verificación y mejora continua

## CONCLUSIÓN

Gracias al presente trabajo se puede concluir que se dio cumplimiento a los objetivos expuestos: Se analizaron diferentes modelos de gestión que se pueden aplicar a una Pyme. Estos modelos de gestión fueron: El EFQM, el de la excelencia Malcolm Baldrige, el iberoamericano de la excelencia, el Deming y el ISO 9000. Se puede concluir que el modelo ideal para PIBI CLOUD es el modelo de la excelencia Malcolm Baldrige porque gira en torno al cliente. Hoy en día, el cliente tiene acceso a la información de una manera muy sencilla, cada vez es más exigente y cambiante. Por lo tanto, la empresa considera imprescindible un modelo de gestión, donde el centro sea el cliente con el objetivo de superar sus expectativas.

Dentro de otro sentido, se dio cumplimiento al objetivo de presentar una filosofía organizacional por medio del análisis organizacional de la empresa. Esto ya que, en el presente documento, se propuso una filosofía organizacional compuesta por la visión, misión y valores que puede usar y divulgar la organización, basados en el análisis de la empresa según los resultados del capítulo II.

Entonces, los resultados del capítulo II arrojaron que los empleados de la empresa consideran oportuno y necesario la implementación de un modelo de gestión porque mejorará la ejecución de los procesos y mitiga los riesgos. Además, hay que tomar en cuenta que los empleados creen que la implementación de un modelo de gestión puede traer consigo la dependencia de la planificación y presupuesto para ejecutar proyectos y las constantes modificaciones y actualizaciones que pueden obstáculo los trabajos. Entonces, hay que mitigar estos temores cuando se implemente.

En otro orden, se cumplió el objetivo proponer las políticas y procedimientos a través de los parámetros del modelo de gestión de la excelencia Malcolm Baldrige. Esto por medio de la propuesto de los diferentes procedimientos que la empresa debe estructurar, cada uno acompañado de su objetivo. Estos fueron: procedimientos estratégicos como, el de ventas y el de mercado; los procedimientos operativos como, el de instalaciones, implementación, soporte y el de entrenamiento; los procedimientos

de apoyo como, el de gestión de compras, gestión humana, tecnología, finanzas y contabilidad y el de mantenimiento e infraestructura. Además, un mapa de procesos que muestra la interacción de estos.

Finalmente se presentó como se han de desarrollar los diferentes modelos criterios según el modelo de gestión de la excelencia Malcolm Baldrige, que se puedan aplicar a la empresa PIBI CLOUD DOMINICANA SRL. Estos criterios fueron: El primero de los criterios será sobre el liderazgo de la alta dirección. El segundo sobre la planificación estratégica de PIBI CLOUD. El tercero sobre el enfoque al cliente y al mercado. El cuarto sobre la medida, análisis y gestión del conocimiento. El quinto sobre la orientación hacía las personas. El sexto sobre la gestión de los procesos de la empresa. El séptimo sobre los resultados esperados.

Entonces, la empresa deberá realizar un plan de trabajo para lograr desarrollar e implementar este modelo de gestión. Acompañado de los colaboradores y orientados al cliente.

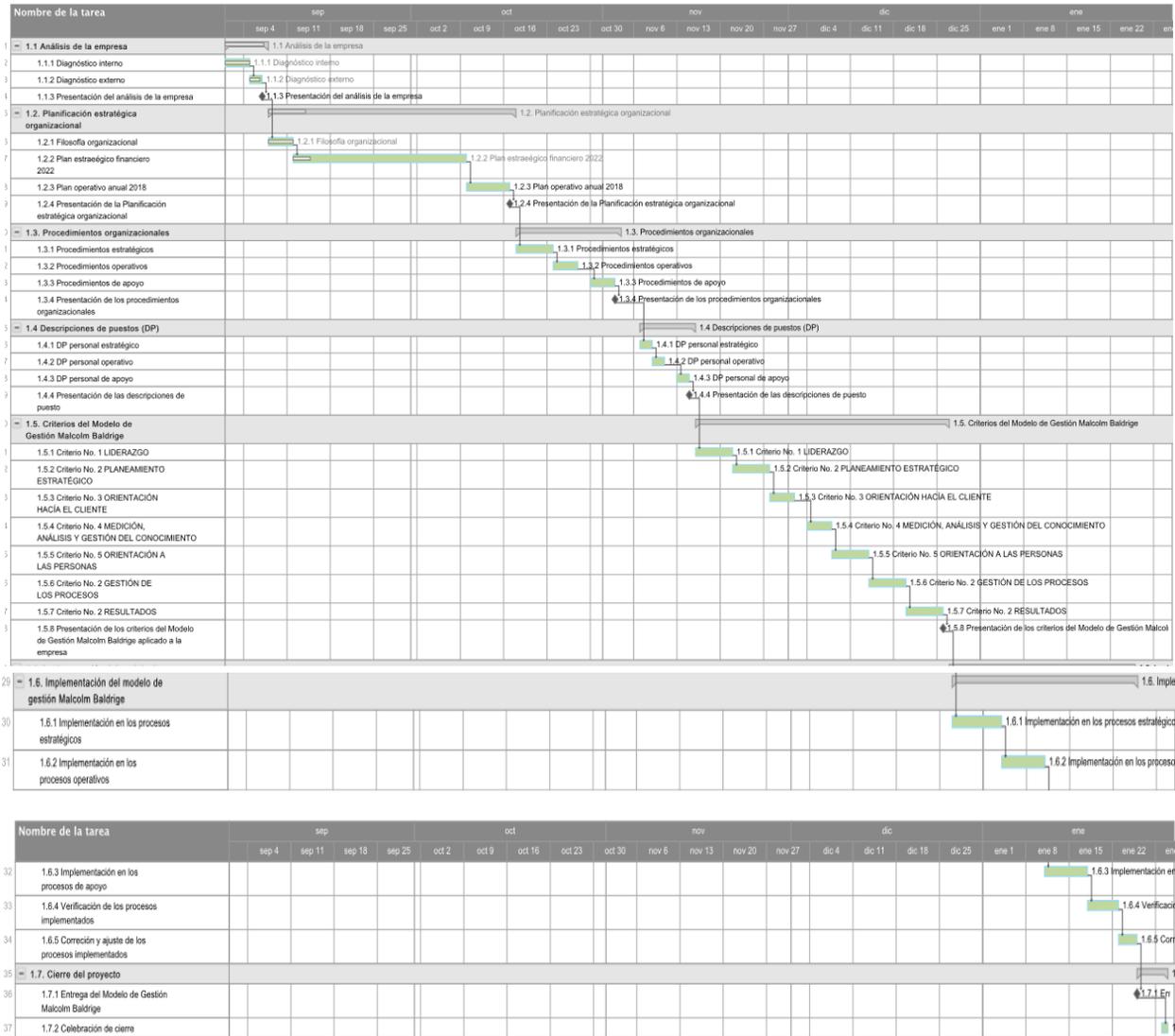
## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. A. (2014). *Evaluación y Aplicación de un Modelo de Calidad a organismos de acreditación en Chile*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Andrade, C., & Albarca, N. (2011). *Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias* (Vol. 17). Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Campos, M. Y. (2012). *APLICABILIDAD DEL MODELO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE EN LA EDUCACIÓN TERCIARIA*. El Salvador.
- Canós, F. C. (2005). *APLICACIONES PRÁCTICAS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN PYMES*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Edel Navarro, R. G. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Veracruz, México.
- Escalona de Castañeda, L., & Torres Cruz, E. (Enero-Junio de 2011). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a la producción de Libros Electrónicos Didácticos para la Ingeniería. (V. Universidad de Carabobo, Ed.) *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, II*, 41-59.
- González Rosas, E. L., Carrión García, A., & Palacios Marqués, D. (Diciembre de 2015). EL LIDERAZGO POR COMPETENCIAS Y EL EFQM. *Investigación Administrativa*.
- González, P. G. (2011). *ASOCIACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE LOS MODOS DE CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO Y LOS MODELOS DE DECISIÓN EN LAS MIPYMES DE CALI-COLOMBIA*<sup>1</sup>. Colombia: Universidad Del Valle.
- JANETH, I. F. (2005). *DESARROLLO DE UN MODELO DE CALIDAD PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR*. Pachuca, Hidalgo: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.
- McDonnell, C. d. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. *X Congreso de Ingeniería de Organización*, (pág. 2). Valencia.
- Meriño, J. P. (2012). *Concepto de Gestión*. Recuperado el 2008, de definicion.de: <https://definicion.de/gestion/>

- Modelo Baldrige en una empresa manufacturera y su modelación de ecuaciones estructurales con mínimos parciales cuadrados., (ISSN 2007-1191) (2014 UANL 2014).
- NIIST National Institute of Standards and Technology. (2017). *BALDRIGE EXCELENCIA CONSTRUCTOR*. Estados Unidos.
- Pastor Tejedor, A. C., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J. M., Royo Pérez, M. A., & Navarro Elola, L. (2013). COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072.
- Porto, J. P. (2008). *Definición de Modelo de Gestión*. Obtenido de definición.de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Porto, J. P. (2017). *Definición de Estructura Organizacional*. Obtenido de definición.de: <https://definicion.de/estructura-organizacional/>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. (R. A. Española, Ed.) Madrid, España: Real Academia Española.
- Rodeloy, C. C. (11 de Octubre de 2011). *Implementación de la estrategia empresarial*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/implementacion-estrategia-empresarial/>
- Rojas, C. V. (23 de Octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de gestopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Tarí Guilló, J., & García Fernández, M. (Diciembre de 2009). DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 139-152.

## **ANEXOS**

# Cronograma



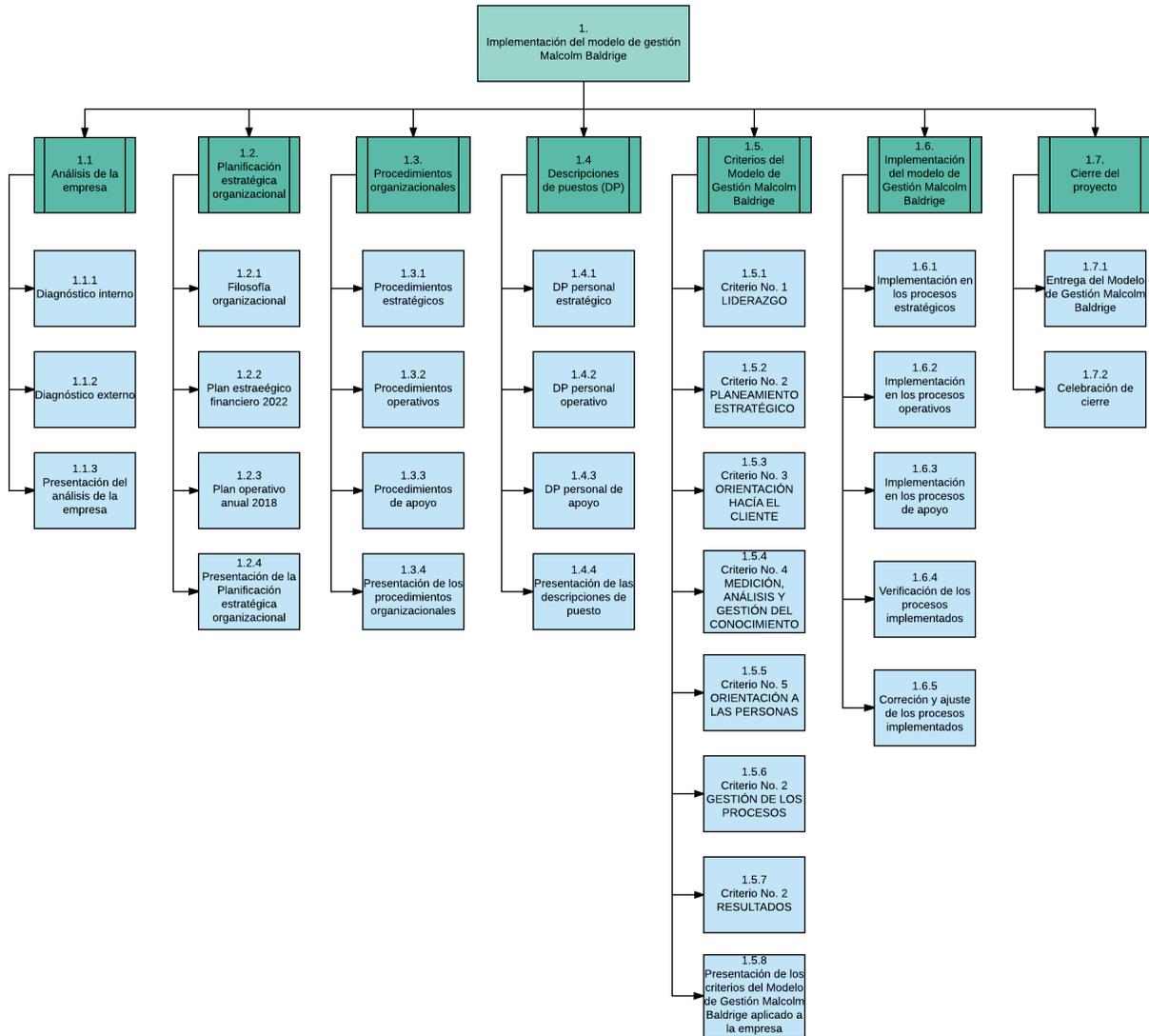
# Presupuesto

## Presupuesto

### 1. Implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige

TAREAS DEL PROYECTO	HORAS MANO OBRA	COSTO MANO OBRA (RD)	COSTO MATERIAL (RD)	COSTO VIAJES (RD)	OTROS COSTOS (RD)	TOTAL POR TAREA
<b>1.1 Análisis de la empresa</b>						
1.1.1 Diagnóstico interno	16.0	DOP 8,000.00	DOP 2,000.00	DOP 6,000.00	DOP 3,000.00	DOP 19,000.00
1.1.2 Diagnóstico externo	16.0	DOP 8,000.00	DOP 2,000.00	DOP 12,000.00	DOP 2,000.00	DOP 24,000.00
1.1.3 Presentación del análisis de la empresa	-	-	DOP 5,000.00	-	DOP 10,000.00	DOP 15,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>32.0</b>	<b>DOP 16,000.00</b>	<b>DOP 9,000.00</b>	<b>DOP 18,000.00</b>	<b>DOP 15,000.00</b>	<b>DOP 58,000.00</b>
<b>1.2. Planificación estratégica</b>						
1.2.1 Filosofía organizacional	16.0	DOP 8,000.00	DOP 5,000.00	-	DOP 1,000.00	DOP 14,000.00
1.2.2 Plan estratégico financiero 2022	160.0	DOP 80,000.00	DOP 60,000.00	DOP 20,000.00	DOP 5,000.00	DOP 165,000.00
1.2.3 Plan operativo anual 2018	40.0	DOP 20,000.00	DOP 10,000.00	DOP 5,000.00	DOP 2,000.00	DOP 37,000.00
1.2.4 Presentación de la Planificación estratégica organizacional	-	-	DOP 5,000.00	-	DOP 10,000.00	DOP 15,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>216.0</b>	<b>DOP 108,000.00</b>	<b>DOP 80,000.00</b>	<b>DOP 25,000.00</b>	<b>DOP 18,000.00</b>	<b>DOP 231,000.00</b>
<b>1.3. Procedimientos organizacionales</b>						
1.3.1 Procedimientos estratégicos	32.0	DOP 16,000.00	DOP 3,000.00	-	DOP 1,000.00	DOP 20,000.00
1.3.2 Procedimientos operativos	32.0	DOP 16,000.00	DOP 3,000.00	-	DOP 1,000.00	DOP 20,000.00
1.3.3 Procedimientos de apoyo	32.0	DOP 16,000.00	DOP 3,000.00	-	DOP 1,000.00	DOP 20,000.00
1.3.4 Presentación de los procedimientos organizacionales	-	-	DOP 5,000.00	-	DOP 10,000.00	DOP 15,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>96.0</b>	<b>DOP 48,000.00</b>	<b>DOP 14,000.00</b>	<b>DOP -</b>	<b>DOP 13,000.00</b>	<b>DOP 75,000.00</b>
<b>1.4. Descripciones de puestos (DP)</b>						
1.4.1 DP personal estratégico	16.0	DOP 8,000.00	DOP 1,000.00	-	DOP 1,000.00	DOP 10,000.00
1.4.2 DP personal operativo	16.0	DOP 8,000.00	DOP 1,000.00	-	DOP 1,000.00	DOP 10,000.00
1.4.3 DP personal de apoyo	16.0	DOP 8,000.00	DOP 1,000.00	-	DOP 1,000.00	DOP 10,000.00
1.4.4 Presentación de las descripciones de puesto	16.0	DOP 8,000.00	DOP 5,000.00	-	DOP 10,000.00	DOP 23,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>64.0</b>	<b>DOP 32,000.00</b>	<b>DOP 8,000.00</b>	<b>DOP -</b>	<b>DOP 13,000.00</b>	<b>DOP 53,000.00</b>
<b>1.5. Criterios del Modelo de Gestión Malcolm Baldrige</b>						
1.5.1 Criterio No. 1 LIDERAZGO	32.0	DOP 16,000.00	-	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 21,000.00
1.5.2 Criterio No. 2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	32.0	DOP 16,000.00	-	-	DOP 2,000.00	DOP 18,000.00
1.5.3 Criterio No. 3 ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	32.0	DOP 16,000.00	-	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 21,000.00
1.5.4 Criterio No. 4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	32.0	DOP 16,000.00	-	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 21,000.00
1.5.5 Criterio No. 5 ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS	32.0	DOP 16,000.00	-	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 21,000.00
1.5.6 Criterio No. 2 GESTIÓN DE LOS PROCESOS	32.0	DOP 16,000.00	-	DOP 4,000.00	DOP 2,000.00	DOP 22,000.00
1.5.7 Criterio No. 2 RESULTADOS	32.0	DOP 16,000.00	-	DOP 2,000.00	DOP 2,000.00	DOP 20,000.00
1.5.8 Presentación de los criterios del Modelo de Gestión Malcolm Baldrige aplicado a la empresa	-	-	DOP 5,000.00	-	DOP 10,000.00	DOP 15,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>224.0</b>	<b>DOP 112,000.00</b>	<b>DOP 5,000.00</b>	<b>DOP 18,000.00</b>	<b>DOP 24,000.00</b>	<b>DOP 159,000.00</b>
<b>1.6. Implementación del modelo de gestión</b>						
1.6.1 Implementación en los procesos estratégicos	40.0	DOP 20,000.00	DOP 4,000.00	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 29,000.00
1.6.2 Implementación en los procesos operativos	40.0	DOP 20,000.00	DOP 4,000.00	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 29,000.00
1.6.3 Implementación en los procesos de apoyo	40.0	DOP 20,000.00	DOP 3,000.00	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 28,000.00
1.6.4 Verificación de los procesos implementados	40.0	DOP 20,000.00	DOP 2,000.00	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 27,000.00
1.6.5 Corrección y ajuste de los procesos implementados	40.0	DOP 20,000.00	DOP 3,000.00	DOP 3,000.00	DOP 2,000.00	DOP 28,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>200.0</b>	<b>DOP 100,000.00</b>	<b>DOP 16,000.00</b>	<b>DOP 15,000.00</b>	<b>DOP 10,000.00</b>	<b>DOP 141,000.00</b>
<b>1.7. Cierre del proyecto</b>						
1.7.1 Entrega del Modelo de Gestión Malcolm Baldrige	-	-	DOP 5,000.00	DOP -	DOP 10,000.00	DOP 15,000.00
1.7.2 Celebración de cierre	8.0	DOP 4,000.00	DOP -	DOP -	DOP -	DOP 4,008.00
<b>Subtotal</b>	<b>8.0</b>	<b>DOP 4,000.00</b>	<b>DOP 5,000.00</b>	<b>DOP -</b>	<b>DOP 10,000.00</b>	<b>DOP 19,008.00</b>
<b>Subtotales</b>	<b>544.0</b>	<b>DOP 272,000.00</b>	<b>DOP 107,000.00</b>	<b>DOP 61,000.00</b>	<b>DOP 80,000.00</b>	<b>DOP 520,008.00</b>
<b>Riesgo (previstos)</b>	<b>20.0</b>	<b>DOP 50,000.00</b>	<b>DOP 10,000.00</b>	<b>DOP 5,000.00</b>	<b>DOP 70,000.00</b>	<b>DOP 135,000.00</b>
<b>Total (programado)</b>	<b>564.0</b>	<b>DOP 322,000.00</b>	<b>DOP 117,000.00</b>	<b>DOP 66,000.00</b>	<b>DOP 150,000.00</b>	<b>DOP 655,008.00</b>

## Estructura de trabajo:



## Matrices para la gestión de los interesados

### Historial de versiones

Fecha	Versión	Autor	Organización	Descripción
Sept.-17-2017	01	Sócrates Aguasvivas	PIBI CLOUD DOMINICANA	Gestión de interesados

### Información del proyecto

Empresa / Organización	PIBI CLOUD DOMINICANA
Proyecto	Implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige en PIBI CLOUD DOMINICANA
Fecha de preparación	OCT-1-2017
Cliente	PIBI CLOUD DOMINICANA
Patrocinador (Sponsor)	Louis Brocker CEO
Gerente / Líder de proyecto	Sócrates Aguasvivas Hoepelman

### Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma
Louis Brocker CEO	Sept.-20-2017	

### Registro de los interesados del proyecto

Información de identificación					Evaluación y clasificación				
Nombre	Puesto / Org. / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Inf. de contacto	Requisitos / Expectativas	Fase de mayor interés	Partidario / Neutral / Reticente	Grado de influencia	Grado de interés
Louis Brocker	CEO / PIBI CLOUD Int.	STO. DOGO	PATROCINADOR	<a href="mailto:louis@pibicloud.com">louis@pibicloud.com</a>	Cumplimiento con fecha y presupuesto pautado en el acta de proyecto	Cierre	Partidario	Alto	Alto
Jose Flores	Gerente TI / PIBI CLOUD DOM.	STO. DOGO	Fuentes de información	<a href="mailto:flores@pibicloud.com">flores@pibicloud.com</a>	Informaciones reales dentro del proyecto	Desarrollo	Partidario	Medio	Medio
Darwin Calderón	Gerente de Operaciones / PIBI CLOUD DOM.	STO. DOGO	Implementación	<a href="mailto:darwin@pibicloud.com">darwin@pibicloud.com</a>	Lo que se vaya a implementar sea concreto y sencillo	Implementación	Neutral	Bajo	Bajo
Rafael Cabrera	Socio / PIBI CLOUD DOM.	STO. DOGO	Proveedor de recursos financieros	<a href="mailto:rafael@ppo.do">rafael@ppo.do</a>	Gasto mínimo en el proyecto	Inicio	Reticente	Alto	Bajo
Saverio Stassi	Socio / PIBI CLOUD DOM.	STO. DOGO	Proveedor de recursos financieros	<a href="mailto:saverio@ppo.do">saverio@ppo.do</a>	Gasto mínimo en el proyecto	Inicio	Reticente	Alto	Bajo

### Niveles de participación actuales y deseados para interesados clave

Matriz de evaluación de la participación de los interesados:

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Louis Brocker				C	D
Jose Flores				CD	
Darwin Calderón			C	D	
Rafael Cabrera		C		D	
Saverio Stassi		C		D	

## Alcance e impacto del proyecto sobre los interesados

Nombre / Grupo / Interesado	Descripción del impacto que significa el proyecto
Louis Brocker / PARTIDARIO	Representa la comercialización internacional de PIBI CLOUD por medio de un modelo replicable en todo el mundo.
Jose Flores/ PARTIDARIO	Representa la simplificación de procesos y la multiplicación de los resultados.
Darwin Calderón/ NEUTRAL	Mayores jornadas laborales a corto plazo y una menor carga laboral a largo plazo.
Rafael Cabrera/ RETICENTE	Gasto innecesario en el momento de inicio que vive la empresa.
Saverio Stassi/ RETICENTE	

## Estrategias para la gestión de los interesados del proyecto

Interesado	Poder	Interés	Estrategia
Louis Brocker	Alto	Alto	Gestionar atentamente.
Jose Flores	Medio	Medio	Mantener satisfecho
Darwin Calderón	Bajo	Bajo	Monitorear
Rafael Cabrera	Alto	Bajo	Mantener informado
Saverio Stassi	Alto	Bajo	Mantener informado

## Requerimientos de comunicación con los interesados

Interesado / Nombre	Contenido / Nivel de detalle	Lenguaje / Formato	Motivo de distribución	Impacto esperado en el nivel de participación	Plazo / Frecuencia de distribución
Louis Brocker	Todos los entregables/ Alto	Inglés y/o español/ Digital	Seguimiento	Corrección de detalles	Ultimo viernes de cada Mes/ Mensual
Jose Flores	Procedimientos y planes/ Alto	Español/ Digital	Revisión	Aprobación o solicitud de corrección	Todos los lunes/ Semanal
Darwin Calderón	Procedimientos / Alto		Implementación	Seguimiento a las implementaciones	Primer lunes de cada mes/ mensual
Rafael Cabrera	Planes y programas/ Medio		Aprobación de fondos	Aprobar fondos requeridos	Primer lunes de cada mes/ mensual
Saverio Stassi	Procedimientos/ Medio		Mantener informado	Ninguno	Primer lunes de cada mes/ mensual

## Acta de proyecto

ACTA DEL PROYECTO		
<b>FECHA:</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>	<b>SIGLAS DEL PROYECTO:</b>
SEPT-16-2017	Implementación del modelo de gestión Malcolm Baldrige en PIBI CLOUD DOMINICANA	MBPBI
<b>ÁREA DE APLICACIÓN:</b>		
Toda la organización		
<b>FECHA DE INICIO PROYECTO:</b>	<b>FECHA TENTATIVA FINALIZACIÓN PROYECTO:</b>	
OCT-1-2017	ENE-31-2017	
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO: (GENERAL Y ESPECÍFICO)</b>		
<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar la gestión de la empresa por medio de la implementación del modelo de gestión de la excelencia Malcolm Baldrige en PIBI CLOUD DOMINICANA.</li> </ul> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la filosofía organizacional por medio del análisis organizacional de la empresa.</li> <li>- Establecer las políticas y procedimientos a través de los parámetros del modelo de gestión de la excelencia Malcolm Baldrige</li> <li>- Crear una planificación estratégica hasta el 2022 en PIBI CLOUD DOMINICANA que sirva de guía para la toma de decisiones de la empresa.</li> </ul>		
<b>JUSTIFICACIÓN O PROPÓSITO DEL PROYECTO: (APORTE Y RESULTADOS ESPERADOS):</b>		
<p>La empresa como recién creada requiere un modelo de gestión sostenible en el tiempo, que le permita adaptarse a los cambios y ser rentable en su vida.</p> <p>Esto por medio de la guía del Modelo de la Excelencia Malcom Baldrige. Con esto se busca una Empresa organizada, con metas claras y establecidas, con planes de acción para alcanzarlas. Además, una gestión eficiente de los recursos tomando en cuenta los riesgos potenciales.</p>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE GENERARÁ EL PROYECTO: (ENTREGABLES)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filosofía organizacional</li> <li>- Procedimientos de los procesos de ventas, operaciones, TI y administración.</li> <li>- Descripciones de puestos de ventas, operaciones, TI y administración.</li> <li>- Plan Estratégico-Financiero</li> <li>- Plan Operativo Anual</li> </ul>		

SUPUESTOS:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productos están desarrollados y definidos.</li> <li>- El organigrama está desarrollado.</li> <li>- La empresa realiza operaciones en la República Dominicana.</li> <li>- Los empleados se comunican en español y tienen conocimiento del inglés básico.</li> <li>- El personal maneja la documentación en la nube "Google Drive".</li> <li>- Todos los colaboradores conocen, entienden y actúan en plataformas digitales como "G-Suites"</li> <li>- Las tareas son asignadas en la plataforma "ASANA".</li> <li>- La comunicación interna es vía grupos de whatsapp y correo organizacional.</li> </ul>	
RESTRICCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitado al presupuesto asignado en este documento</li> <li>- País de enfoque: República Dominicana</li> <li>- Fecha límite de entrega Enero-31-2017</li> </ul>	
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO:	
CONCEPTO	MONTO
Asesoría	RD\$ 100,000.-
Viaticos	RD\$ 50,000.-
Bono por cumplimiento de proyecto	RD\$ 100,000.-
Transporte	RD\$ 30,000.-
Laptops	RD\$ 50,000.-
Material gastable	RD\$ 20,000.-
Imprevistos	RD\$ 30,000.-
Fiesta de cierre del proyecto	RD\$ 20,000.-
INFORMACIÓN HISTÓRICA RELEVANTE	
<p>Como es una empresa reciente, es el momento ideal para empezar las operaciones de manera organizada y establecida. Fue creada en abril del 2017, sin una meta clara ni propósito bien definidos; solo con productos digitales destinados a satisfacer necesidades de gestión y operación de ventas a PyMES, especialmente en el área de alimentos y bebidas. Inició sus operaciones en agosto del mismo año sin objetivos definidos ni planes de acción estructurados para apoyar el logro de estos objetivos.</p>	
IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: (STAKEHOLDERS)	

**Cliente (s) Directo (s): Usuarios internos**

- CEO: Lodewijk Brocker
- Colaboradores PIBI CLOUD DOMINICANA: Todos.
- Socios: José Flores, Saverio Stassi, Rafael Cabrera

**Cliente (s) Indirecto (s): Cliente externo**

- Asesores legales. LMV.
- Proveedores. Pi Electronique, Cloud Reports, Tixi y Medialog
- Autoridades. DGII, Banco Central, ONAPI, DGA y toda autoridad gubernamental relacionada.
- Clientes. PyMES Turismo, PyMES Comercio

**DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO:**

<b>Nombre:</b> Sócrates Aguasvivas Hoepelman Gerente General	<b>Niveles de autoridad:</b> Plena toma de decisión en la ejecución del proyecto y sobre personal supervisado, siguiendo las limitaciones del presente documento.
<b>Reporta a:</b>	Lodewijk Brocker. CEO
<b>Supervisa a:</b>	Gerentes de PIBI CLOUD DOMINICANA
<b>Hecho por:</b> Sócrates Aguasvivas Hoepelman	<b>Firma:</b>
<b>Aprobado por:</b> Lodewijk Brocker. CEO	<b>Firma:</b>