

**Propuesta De Un Modelo Estructural, Organizacional Para La Empresa
Tecno Mobile En Bogotá Colombia**

Héctor Fabián Cifuentes

Luis Francisco Angarita

Néstor Gabriel Forero Saboya

Universidad de Cundinamarca

Facultad de ingeniería

Programa de Ingeniería Industrial

Soacha - Cundinamarca

2024

Resumen

En el contexto globalizado actual, las organizaciones deben adaptar su estructura organizacional para responder a las tendencias y enfrentar eficazmente los cambios del entorno. Sin embargo, muchas empresas, como TECNO MOBILE en Colombia, presentan deficiencias estructurales que dificultan su crecimiento sostenible y eficiencia de la operación, a pesar de contar con un alto potencial de expansión. La competencia, la tecnología y la demanda del mercado regional, continental y global no han sido abordados de forma sistémica con un enfoque holístico, lo que ha generado problemas como una mala gestión de inventarios y descoordinación interna. A pesar de la inversión en capital, los resultados no han sido satisfactorios. Por ello, se plantea la necesidad de implementar un modelo organizacional flexible y adaptado a las condiciones específicas de la empresa, que permita una mejor toma de decisiones, optimización de procesos y mejora del rendimiento organizacional, para de esa forma contribuir con su eficiencia.

Palabras Clave: Modelo Organizacional, Estrategia Organizacional, Eficiencia, toma de decisiones.

Abstract

In today's globalized context, organizations must adapt their organizational structure to respond to trends and effectively address environmental changes. However, many companies, such as TECNO MOBILE in Colombia, exhibit structural deficiencies that hinder their sustainable growth and operational efficiency, despite having high expansion potential. Competition, technology, and regional, continental, and global market demands have not been addressed systematically with a holistic approach, leading to issues such as poor inventory management and internal disorganization. Despite capital investment, the results have been unsatisfactory. Therefore, there is a need to implement a flexible organizational model tailored to the company's specific conditions, enabling better decision-making, process optimization, and improved organizational performance, thereby contributing to its efficiency.

Keywords: Organizational Model, Organizational Strategy, Efficiency, Decision-Making.

Agradecimientos

A Dios, mi madre que me dio la vida, al equipo de Ing. detrás de mi proceso formativo, mi compañero de grado que se aventuró a este reto.

Pero en especial.

¡I wanna thank me!

"Quiero agradecerme a mí. agradecerme por nunca renunciar. Quiero agradecerme por siempre dar y tratar de dar más sin recibir. Quiero agradecerme por tratar de hacer el bien más que el mal, por ser consistente, por mantener mi cabeza en alto y por ser fiel a quien soy.

Snoop Dogg.

Tabla de Contenido

| | |
|--|-----------|
| Resumen | 2 |
| Abstract | 3 |
| Agradecimientos | 4 |
| Tabla de Contenido | 5 |
| Introducción | 10 |
| Línea De Investigación | 11 |
| Problema | 12 |
| Planteamiento del Problema | 12 |
| Formulación del Problema..... | 16 |
| Problema General..... | 16 |
| Justificación | 17 |
| Objetivos | 19 |
| Objetivo General..... | 19 |
| Objetivos Específicos..... | 19 |
| Limitación Del Problema Y Alcances | 20 |
| Marco Referencial | 21 |
| Marco Contextual | 25 |
| Misión | 25 |
| Visión..... | 25 |
| Acerca de la Marca | 26 |
| Marco Legal | 26 |
| Marco Teórico | 29 |
| Estructuras Principios | 29 |
| Administración Científica..... | 30 |
| Teoría de la Burocracia..... | 31 |
| Teoría del comportamiento y las relaciones humanas | 31 |
| Teoría de la contingencia | 32 |
| Generalidades de las estructuras Organizacionales | 34 |
| Elemento enfoque Sistémico organizacional | 35 |
| Planificación | 35 |
| Organización..... | 35 |
| Dirección..... | 36 |
| Control | 36 |

| | |
|---|-----------|
| Especialización y departamentalización | 36 |
| Cadena de mando y formalización..... | 37 |
| Estructuras Organizacionales..... | 38 |
| Estructuras organizacionales mecánicas | 38 |
| Organización funcional..... | 39 |
| Estructura Matricial | 40 |
| Organización por Producto | 40 |
| Organización Lineal..... | 41 |
| Estructuras organizacionales Orgánicas | 42 |
| Estructura Organizacional Circular..... | 42 |
| Organización en Redes | 43 |
| Indicadores de desempeño | 44 |
| Eficiencia | 51 |
| Metodología | 52 |
| Tipo de Investigación..... | 52 |
| Diseño de Investigación..... | 52 |
| Fuentes y Técnicas de Recolección de Información..... | 52 |
| Fuentes Primarias..... | 52 |
| Fuentes Secundarias..... | 53 |
| Variables en la Investigación | 53 |
| Población..... | 54 |
| Muestra | 55 |
| Muestreo no probabilístico por Convencia | 55 |
| Recursos | 56 |
| Recursos Humanos..... | 56 |
| Recursos Financieros | 56 |
| Recursos Herramientas e Instrumentos Técnicos | 58 |
| Desarrollo Del Proyecto..... | 60 |
| Fases de la Investigación | 60 |
| <i>FASE I:</i> Identificación Enfoque Sistémico Organizacional..... | 62 |
| Estructura Organizacional..... | 63 |
| Empleados por Área..... | 64 |
| County Management:..... | 65 |
| Gerencia | 65 |

| | |
|---|-----------|
| Jefe de Marketing..... | 66 |
| Jefe de BI | 66 |
| Jefe Financiero | 67 |
| Recursos Humanos..... | 68 |
| Jefe Comercial | 68 |
| Matriz DAFO | 69 |
| Necesidades de los Departamentos..... | 71 |
| Propuesta por departamento..... | 72 |
| <i>FASE II: Modelo para toma de decisiones basado en el desempeño</i> | 73 |
| Análisis Encuesta de satisfacción por áreas basada en el desempeño | 74 |
| Propuesta Diseño Organizacional | 86 |
| Estructura Organizacional Propuesta..... | 86 |
| Empleados por Área Nueva Distribución | 91 |
| Implementación Estructura organizacional..... | 91 |
| Beneficios esperados..... | 91 |
| <i>FASE III: Herramienta de plan estratégico de medición</i> | 93 |
| Ceo o country manager (director ejecutivo): | 1 |
| Depto. DE SELL-IN (Cuentas Claves)..... | 3 |
| Depto. de Trade Marketing y Mkt RD..... | 5 |
| Depto. Comercial (SELL-OUT) | 9 |
| Depto. Business Intelligence (BI & ANALYTICS) | 13 |
| Depto. Training Manager..... | 17 |
| Depto. De RRHH | 20 |
| <i>FASE VI: Integración y definición del sistema</i> | 22 |
| Conclusiones | 25 |
| Recomendaciones | 27 |
| Referencias..... | 29 |
| Anexos | 35 |

Lista De Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Conceptos claves analizados en las fuentes.</i> | 23 |
| Tabla 2 <i>Síntesis de Elementos Clave</i> | 24 |
| Tabla 3: <i>línea de tiempo teorías</i> | 30 |
| Tabla 4 <i>Variables del proyecto.</i> | 53 |
| Tabla 5 <i>Población de las secciones de la empresa TECNO MOBILE en Bogotá.</i> | 54 |
| Tabla 6 <i>Personal, recurso Humano.</i> | 56 |
| Tabla 7 <i>Recursos financieros.</i> | 57 |
| Tabla 8 <i>Herramientas e instrumentos.</i> | 58 |
| Tabla 9 <i>Descripción general de las fases de la investigación en función del ciclo PHVA.</i> | 61 |
| Tabla 10 <i>Empleados por áreas</i> | 64 |
| Tabla 11 <i>Country Management</i> | 65 |
| Tabla 12 <i>la Gerencia</i> | 66 |
| Tabla 13 <i>Jefe de Marketing</i> | 66 |
| Tabla 14 <i>jefe de BI.</i> | 67 |
| Tabla 15 <i>Jefe financiero.</i> | 67 |
| Tabla 16 <i>Recursos Humanos</i> | 68 |
| Tabla 17 <i>Jefe Comercial</i> | 69 |
| Tabla 18 <i>Matriz DAFO</i> | 69 |
| Tabla 19 <i>Necesidades de cada Departamento.</i> | 72 |
| Tabla 20 <i>Propuesta por departamento</i> | 73 |
| Tabla 21 <i>Ciclo Deming Estructura organizacional.</i> | 73 |
| Tabla 22 <i>Modelo Comparativo</i> | 86 |
| Tabla 23 <i>Propuesta de empleados por áreas</i> | 91 |
| Tabla 24 <i>Matriz de las 7s.</i> | 24 |
| Tabla 25 <i>Formato Ficha técnica del indicador</i> | 35 |
| Tabla 26 <i>Herramienta de seguimiento Daily.</i> | 36 |
| Tabla 27 <i>Base de datos comercial ejemplo</i> | 37 |
| Tabla 28 <i>headcount ejemplo</i> | 37 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Informe Canals sell-in (smartphones)..... | 13 |
| Figura 2 Comportamiento sales Tecno Mobile (W3-W5)..... | 14 |
| Figura 3 Cuatro Principios Básicos..... | 31 |
| Figura 4 Modelo de contingencia múltiples dinámicamente entrelazada | 33 |
| Figura 5 Diagrama de una organización funcional..... | 39 |
| Figura 6 Estructura Matricial..... | 40 |
| Figura 7 Organización por producto | 41 |
| Figura 8 Organización de tipo lineal | 42 |
| Figura 9 Organización Circular | 43 |
| Figura 10 Estructura de Redes..... | 44 |
| Figura 11 Mapa sistémico..... | 62 |
| Figura 12 Estructura Organizacional Actual TECNO MOBILE..... | 63 |
| Figura 13 Encuesta de Satisfacción | 74 |
| Figura 14 Estructura Organizacional propuesta..... | 87 |
| Figura 15 Matriz KPI'S..... | 1 |
| Figura 16 Grafica KPI, Cumplimiento Market Share (MS)..... | 2 |
| Figura 17: % De gestión de la cadena de suministros. | 4 |
| Figura 18 Implementaciones en PDV | 7 |
| Figura 19 Cobertura general PDV Merchandising | 8 |
| Figura 20 Cumplimiento De ventas respecto al presupuesto. | 10 |
| Figura 21 Días de inventario Disponible..... | 12 |
| Figura 22 Índice de decisiones tomadas con éxito en los objetivos definidos..... | 14 |
| Figura 23 Análisis de la plataforma en uso (DCR) power B.I..... | 17 |
| Figura 24 % De impactos Generados Personal activo entrenado..... | 19 |
| Figura 25 % De dotación del personal activo | 21 |

Introducción

El tema del siguiente trabajo abarca un fenómeno poco estudiado en el entorno empresarial actual, la estructura organizacional y sus componentes organizacionales que comúnmente caracterizado por un dinamismo constante y una competencia global feroz busca una eficiencia y la flexibilidad en su operación, tener un modelo organizacional se han convertido en pieza clave para el éxito de las empresas, un modelo compuesto por una estructura organizacional dinámica y un sistema de medición puede ser organizado y adaptado a las necesidades de una empresa en crecimiento, proporcionando un contexto útil para analizar y entender el papel de las industrias actuales que luchan con la expansión en sus operaciones, con la eficiencia y el éxito empresarial, en este contexto se ubica la empresa TECNO MOBILE de (TRANSSION Holdings) una empresa de tecnología telefónica (Smartphones) que busca trascender para mantener su competitividad en el sector tecnológico.

El modelo organizacional estructural busca definir la forma en que se organizan y coordinan los recursos humanos y materiales para alcanzar y ejecutar los objetivos de la organización. Esta estructura es fundamental para la eficiencia y efectividad operativa, ya que determina las jerarquías, las líneas de comunicación y la distribución de responsabilidades (Jaime et al., 2020).

Línea De Investigación

Línea 1. Aprendizaje, conocimiento, tecnologías, comunicación y digitalización.

La Universidad de Cundinamarca cuenta con (6) líneas de investigación traslógicas según el Acuerdo 009 del 04 de junio de 2021, dentro de las cuales la investigación está determinada por la primera línea denominada: Aprendizaje, conocimiento, tecnologías, comunicación y digitalización; El propósito de esta línea en Aprendizaje busca brindar soluciones multidisciplinarias a problemáticas actuales, con conocimiento práctico y sostenible soportado en las habilidades comunicativas y tecnológicas que el Modelo Educativo Digital Transmoderno, MEDIT busca trascender, (Universidad de Cundinamarca [UDEC], 2021). El objetivo de formular la propuesta de rediseño estructural de TECNO MOBILE específicamente abarca ese entorno de aprendizaje y conocimiento adquirido en el programa de Ingeniería Industrial para afrontar las necesidades y requerimientos, que se argumenten en la presente investigación.

Problema

Planteamiento del Problema

En un mundo globalizado, el diseño de la estructura organizacional de las empresas debe responder a las funciones sociales que desempeña, teniendo en cuenta tanto las dimensiones estructurales como normalización, especialización, estandarización, jerarquía etc. (Bú Alba, 2021). Para las empresas lograr un equilibrio entre crecimiento y una correcta dirección de procesos puede ser altamente complejo, por ende, es importante mantener actualizado un modelo estructural organizacional basado en un sistema de medición para la toma de decisiones que permita una correcta dirección entre los procesos y el crecimiento; factores como: lo competitivo, la tecnología, y las demandas del mercado no suelen ser abordados de manera sistémica en muchas organizaciones. El modelo estructural organizacional debe ser flexible y capaz de ajustarse a los cambios en el entorno y en la estrategia de la organización, además de definir y distribuir las responsabilidades, autoridades y recursos dentro de una empresa. (Rosa Leal & Rosa Leal, 2021)

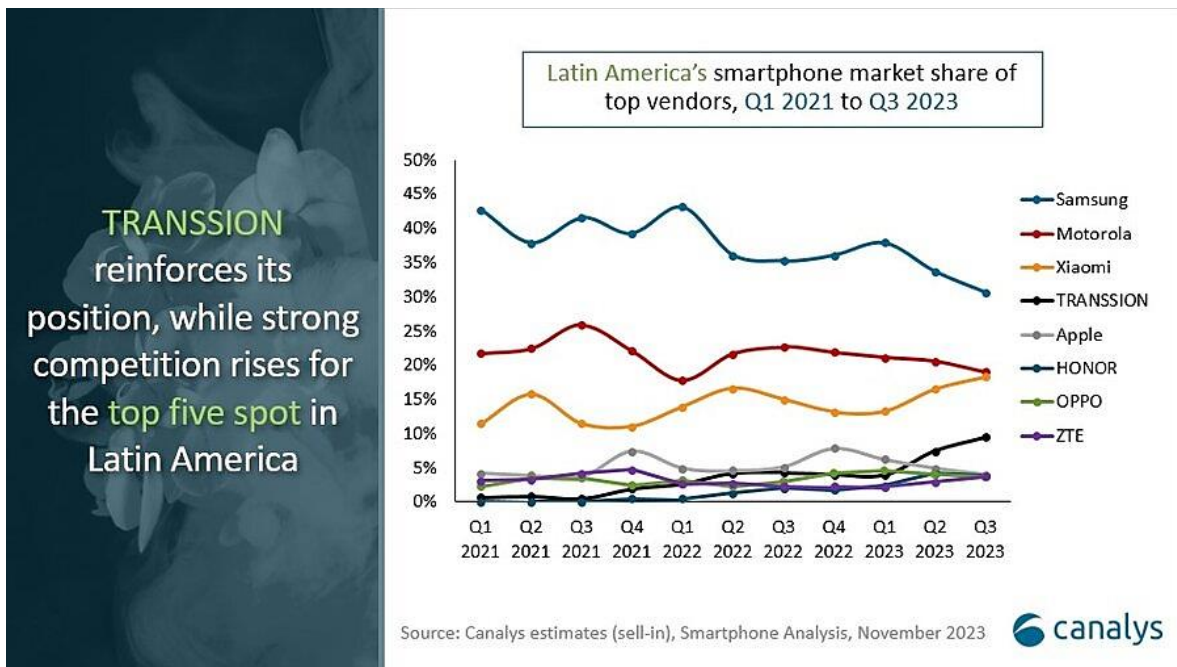
El mercado permanece en constante evolución lo que hace que las compañías tomen decisiones como la integración de empresas, procesos, cargos y funciones para lograr ser más competitivos, sabiendo adaptarse a las condiciones impuestas por el entorno, logrando encontrar los enfoques adecuados para la optimización de los recursos (Álvarez - Silva et al., 2020)

La empresa cuenta con un crecimiento acelerado y forma parte de las empresas comercializadoras de celulares más influyentes de los últimos años. El mercado interno de teléfonos inteligentes de china es el mercado de teléfonos inteligentes más grande del mundo, pero después del rápido crecimiento en los últimos años, la tasa de crecimiento de las ventas de teléfonos inteligentes se ha desacelerado y casi se ha estancado (Wei et al., 2021), Según la firma

de análisis de mercado (Canalys), en su más reciente informe (2023), ubicó la compañía *Transsion Holdings* siendo TECNO MOBILE uno de sus filiales smartphones en Latinoamérica, como una marca de gran crecimiento “*Transsion* refuerza su posición, mientras aumenta la fuerte competencia por el top cinco primeros en América Latina”(Xing & Huang, 2021).

Figura 1

Informe Canalys sell-in (smartphones).



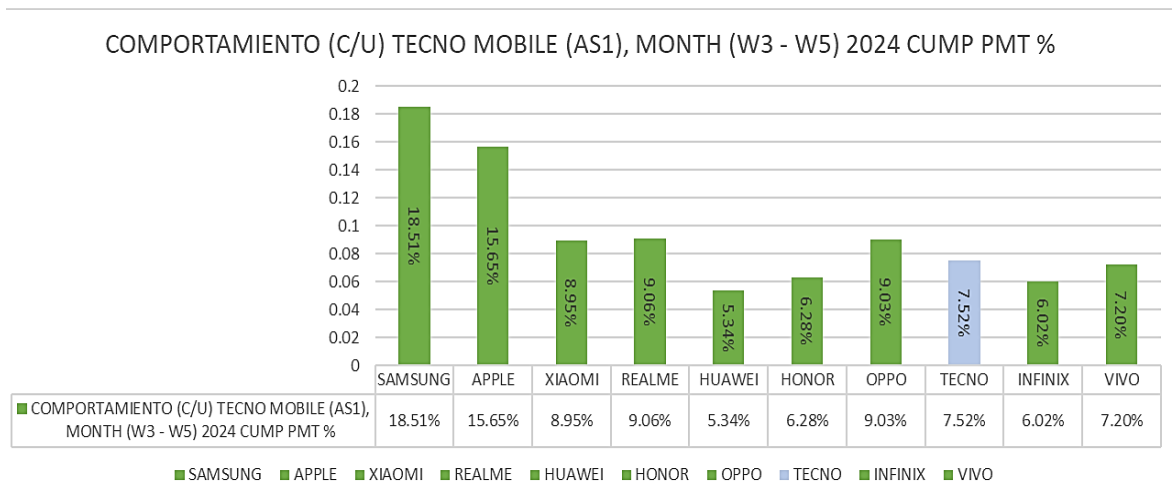
Nota: Fuente: CANALYS Smartphones Análisis, noviembre 2023.

La representación de *Transsion* en Colombia TECNO MOBILE, tiene 6 años en operación y cuenta con una oficina de aproximadamente 45 empleados con presencia en Bogotá, y con oficinas virtuales Medellín, Cali, Bucaramanga; sus productos son comercializados por grandes almacenes de cadena tales como: Súper Almacenes Éxito, Falabella, Alkosto, Cencosud, y el canal Tradicional que están comprendido en tiendas independientes, el crecimiento en Colombia se ha visto comprometido por la misma medida de eficiencia en sus operaciones a pesar que se ha

impuesto una gran inyección en inversión de capital los resultados no son adecuados, según un informe interno de operación comercial (BI) de un mes en operación en un canal estándar (2024) las ventas fueron de un 7,52% frente a otras marcas como OPPO quien es el competidor directo en el mercado para TECNO, considerando una ponderación de 9.03%. en el análisis interno que se realizó junto con la zona (BI) en el presente gráfico, se considera que un factor clave para los resultados allegados son atribuidos a una mala gestión de inventarios producto de la ineficiente coordinación de las áreas dentro de la organización carentes de una estructura organizacional que permita tener un modelo de contingencia para estas situaciones.

Figura 2

Comportamiento sales Tecno Mobile (W3-W5)



Nota: Fuente: B.I Tecno Mobile, durante un mes de operación (semana 3 a semana 5).

Para fortalecer se hace manifiesto que es necesario avanzar con un modelo de organización estructurar que contenga el nuevo crecimiento con el fin de producir nuevas alternativas de solución aplicable en la organización (Chiang & Huang, 2021), El modelo de contingencia para las organizaciones, desarrollado en la teoría organizacional, argumenta que no existe un solo modelo de estructura organizacional que sea el mejor para todas las organizaciones en todas las

circunstancias.(Batallas Astudillo et al., 2021) En lugar de ello, la estructura y el diseño organizacional deben ajustarse a las condiciones específicas y contingentes que enfrenta cada organización; si no se hace de esta manera acarrea que una estructura organizacional no sea la adecuada para un modelo de negocio específico, y de esta manera afectando las directrices para la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su actividad económica (Sevilla et al., 2021)

Con el modelo de estructura organizacional propuesto se debe lograr tener un conjunto de variables organizacionales, dictaminado por las necesidades reales de TECNO MOBILE, con un enfoque sistémico y en donde se incorpore la eficiencia como elemento orientador de las directrices futuras, entre otros aspectos, que ayuden a proporcionar una correcta alineación mediante un diagnóstico general y diseño de un plan de acción y seguimiento, para de esta manera contribuir en el mejoramiento de sus procesos y rendimiento de las áreas de la organización.

Formulación del Problema

El propósito de la investigación surge de la necesidad de diseñar la estructura funcional adecuada para los procesos de TECNO MOBILE en la oficina de Bogotá Colombia adecuando un modelo estructural que sea de fácil comprensión con enfoque sistémico y que tenga además un plan contingencial, para la supervisión y control de los procesos de la empresa.

Problema General

¿Cómo integrar un sistema de medición para toma de decisiones en la empresa TECNO MOBILE que mejore su eficiencia mediante el rediseño de la estructura organizacional de la empresa?

Justificación

La estructuración es uno de los métodos fundamentales que deben tener las empresas, para que se lleve a cabo un proceso correcto en la toma de decisiones y ejecución así exista un orden y control en las actividades generalmente monitoreando los avances generando cambios en ámbitos como el consumo, la producción y los negocios, dado que el entorno en que interactúan las empresas del sector tecnológico es volátil, hace que se tomen decisiones y a su vez se busque integrar los procesos, cargos y funciones para poder ser más competitivos (Álvarez - Silva et al., 2020). Los modelos organizacionales que integren un sistema de seguimiento para la toma de decisiones que a su vez generen un impacto y se adapten a la evolución del mercado, se presentan como una solución para enfrentar las barreras de control y jerarquización de una empresa del sector tecnológico, especialmente en la expansión de sus procesos.

La industria de las tecnologías de información y comunicación celular enfrentan desafíos significativos en términos de expansión y control dado a la creciente demanda, la competitividad y exigencias del consumidor (Becerra & Becerra, 2020), muchos procesos son descontrolados e ineficientes debido a la falta de una estructura clara de funciones y jerarquías, la ejecución se evidencia opacada por carencia de comunicación entre las áreas que la confirman, Logística, ventas, marketing, producción entre otras, la empresa TECNO MOBILE enfrenta dicho problema en sus operaciones ya que la competitividad y la gestión estratégica son elementos clave en la continuidad de las pymes (Jaime et al., 2020).

El propósito de este proyecto es solucionar la gestión de los procesos a través de un modelo sistémico de medición, construido para la empresa TECNO MOBILE en Bogotá Colombia que permita obtener un panorama de intervención conjunta de sus componentes organizacionales, de

forma que sirva de base para la construcción de un plan de mejora enmarcado en la eficiencia de sus operaciones.

Los resultados de esta investigación son valiosos en la implementación y optimización del modelo en las industrias del sector TIC y otras no pertenecientes al mismo, además Al proponer el modelo estructural organizacional en la empresa TECNO MOBILE se verá beneficiada al contar con la claridad en sus procesos, incrementando su marca distintiva, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de las metas definidas; Es por ello que será un paso firme para mejorar la eficiencia en las áreas a estudiar.

Objetivos

Objetivo General

Integrar un sistema de medición para la toma de decisiones a través del rediseño de la estructura organizacional en la empresa TECNO MOBILE, con un enfoque sistémico que impacte en su eficiencia.

Objetivos Específicos

- ❖ Identificar las estructuras, funciones y procesos relacionados con la medición del desempeño que interactúan en la empresa para la toma de decisiones empresariales desde el enfoque sistémico.
- ❖ Desarrollar un modelo estructura organizacional viable que se acople y permita medir la organización y la toma de decisiones para conocer su desempeño, mediante el uso de indicadores de gestión.
- ❖ Evaluar la estructura organizacional modelada que mejore la eficacia organizacional, para la alineación con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa TECNO MOBILE, con la herramienta de seguimiento diseñada.

Limitación Del Problema Y Alcances

Campo de acción: Modelo Organizacional

Alcances:

- ❖ El alcance del proyecto está orientado a la oficina principal de TECNO MOBILE en Bogotá Colombia. Que se encuentra ubicada en la dirección carrera 17 con calle 97 sexto (6) piso. Con el propósito de ofrecer una nueva estructura organizacional, se considerarán las áreas claves dentro de la organización y los procesos en el diseño que cumplan con los objetivos planteados.
- ❖ La demostración de la propuesta de este modelo estructural organizacional podría ser aplicable para más empresas pertenecientes a este sector comercial y modificable para otras industrias.
- ❖ Se definirán indicadores claves de eficiencia claves, para la ejecución del seguimiento propuesto.

Limitaciones:

- ❖ El proyecto se ve influenciado por los datos recolectados por las fuentes de información, el margen de error en la recolección de datos, al no contar con una base de datos actualizada puede dificultar y limitar el análisis exacto, disponibilidad de base datos de 05-01-2021 en adelante.
- ❖ Factores externos limitantes como el tiempo y presupuestos pueden influenciar en la elaboración del proyecto, la implementación de estos modelos podría requerir costos que no se abordan en este trabajo.

Marco Referencial

El diseño organizacional se considera una práctica de ingeniería y de planeación para el éxito de una industria, con el fin de asegurar los objetivos planteados y empleando muchas estrategias son múltiples las investigaciones que buscan una perspectiva sobre el diseño Organizacional, como se vincula, la necesidad, su impacto y las implicaciones. Para el análisis de la problemática en la empresa TECNO MOBILE, a continuación, se presenta una revisión bibliográfica de artículos y trabajos anteriores, desde la perspectiva nacional y local, siendo soporte para la realización de este trabajo.

La tesis titulada “Diseño organizacional para la profesionalización de una pyme” por: Torres H. (2019). Plantea una perspectiva sobre el diseño estructural de dos empresas pymes “LEARNT IT” y “ The Home Teachers Institute”, se compara estas dos empresas mediante herramientas de gestión como (DAFO – CAME) Y matriz SWOT, al tener en cuenta las variables de organización se plantea hipótesis para correlacionar, si afecta que una organización tenga una estructura organización centralizada y otra descentralizada, dependiendo de los objetivos planteados, el autor pone en evidencia a elevar la **profesionalización de una empresa** ya que demostró que es necesario contar con un diseño organizacional adecuado según su actividad comercial, ya que dependiendo del tamaño o de los objetivos de la empresa, se pueden priorizar los elementos del diseño organizacional que más convengan. como lo desglosa en tener: 1) Un manual de cargos coherentes especializados, 2) Políticas de capacitación 3) Estar en plan de innovación y actualización organizacional.

Un artículo titulado “Diseño organizacional: La búsqueda del éxito” por Bú Alba, B. (2022). parte de la premisa de resaltar la importancia de tener un diseño organizacional coherente en la actualidad , como afecta a la cultura organizacional, y qué beneficios se puede tener para

asegurar el éxito organizacional; además de resaltar la confianza como un instrumento para ayudar a la **eficiencia y eficacia de los procesos industriales**, dada la creciente complejidad del entorno empresarial, se ha vuelto esencial, incluso urgente, para comprender mejor la orientación estratégica de las empresas.

El artículo titulado “Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones” por los autores Álvarez M, Guarín, R & Bermeo, G. (2020), Propone un diseño en la estructura de los procesos del área de gestión inmobiliaria, para optimizar los recursos de la empresa, en la ciudad de Medellín Colombia, el estudio comienza con 7 entrevistas a los colaboradores, sobre aspectos y causas de los retrasos en las actividades, según los datos se evidencia que los principales defectos de su organización como no tener procesos finales y aprobados, ni la unificación de una herramienta tecnológica para la gestión de los procesos y por supuesto la brecha de comunicación entre otras actividades que componen la zona, corresponden a falta de “TICS” herramientas tecnológicas en los procesos claves dentro de la organización. El estudio se tomó como cualitativo, y se utilizó la **metodología de BPM** que se ha reconocido ampliamente en la gestión organizacional por brindar posicionamiento y **herramientas de interpretación** para las empresas.

Una tesis titulada “Propuesta de Diseño Organizacional Para la Empresa Mesa Mejía Constructores SAS, Consultora y Constructora De Obras Civiles Y De Ingeniería En Los Municipios Del Departamento De Risaralda” por los autores, Mesa M, & Restrepo B. (2022) en aprobación de la “Universidad Tecnológica de Pereira”, la Investigación se dividió en 5 fases, Recopilación, encuestas, organización de la información, propuesta, documentación, los autores utilizaron estrategias de análisis de información para proponer el diseño estructural, los perfiles de cargo además de un manual de procedimientos e indicadores clave. concluye que la mejor

estructura organizacional para la organización es la denominada por cargos vertical, pero en recomendación la estructura óptima sería por proyectos, por la dinámica de la empresa y para adaptar la empresa al entorno cambiante.

Un artículo publicado “Organizational structure, information processing, and decision making: a retrospective and roadmap for research “ por: Jhosep J & Gava V. (2019) en la universidad de california; nos habla acerca de la importancia de un elemento clave en el modelo organizacional de las empresas actuales, **la toma de decisiones y la cadena de mando**, tomando diversos estudios y revisiones literarias para plantear la perspectiva, sobre cómo tomar esas acciones de cambio, para mejorar el éxito competitivo de las organizaciones, a través de un buen organigrama simplificado.

Podemos concluir con la revisión bibliográfica se evidencia que el diseño organizacional es un pilar fundamental para la competitividad empresarial. Su correcta implementación depende de factores como la estructura, los procesos, la tecnología y la cultura organizacional. Estos elementos deben adaptarse al tamaño, sector y objetivos de cada empresa, tal como se observa en los casos analizados. Este marco referencial servirá como base para evaluar y proponer mejoras en la estructura de TECNO MOBILE.

Tabla 1

Conceptos claves analizados en las fuentes.

| <i>Elementos de una estructura Organizacional</i> | <i>Estructuras Organizacionales actuales</i> | <i>Profesionalización, eficiencia eficacia organizacional</i> |
|--|--|--|
| Jhosep J & Gava V. (2019) expone (2) elementos importantes en el diseño estructural, la toma de decisiones y la cadena de mando. | Se tiene en cuenta los Tipos de Estructura Organizacionales que exponen algunos autores. Mesa M, & Restrepo B. (2022) expone una estructura horizontal como la adecuada, pero deja abierta la posibilidad | la profesionalización de las organizaciones “Es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo”. Urrea (2003, como se cita en Torres. A, 2019) La eficacia y la eficiencia |

| | |
|--|---|
| de una basada en proyectos. | expone varios factores que los autores argumentan como clave para un entorno organizacional de calidad. |
| Torres. A, (2019) propone la estructura Organizativa funcional y línea-staff, para las dos industrias. | |

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2

Síntesis de Elementos Clave

| Dimensión | Aspectos Clave |
|---------------------------|---|
| Estructura Organizacional | Centralización vs. descentralización, organigramas, jerarquías. |
| Procesos y Tecnología | Estandarización de procesos, herramientas TIC, metodologías como BPM. |
| Cultura y Liderazgo | Confianza organizacional, capacitación, adaptabilidad al cambio. |
| Toma de Decisiones | Agilidad, cadena de mando, simplificación de estructuras. |

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Marco Contextual

TECNO es una marca de teléfonos inteligentes y dispositivos AIoT (Inteligencia artificial de las cosas) de primera calidad de Transsion holdings. Con su esencia de marca "Stop At Nothing", TECNO se compromete a ofrecer las mejores tecnologías contemporáneas a las personas progresistas de los mercados emergentes globales, brindándoles productos inteligentes elegantemente diseñados que inspiran a los consumidores a descubrir un mundo de posibilidades. TECNO comprende las necesidades de los consumidores de diferentes mercados y les proporciona innovaciones localizadas y avances de diseño. La cartera de productos de TECNO abarca teléfonos inteligentes, tabletas, dispositivos portátiles inteligentes y dispositivos AIoT diseñados para consumidores en más de 70 mercados emergentes en todo el mundo. TECNO también es el socio oficial del Manchester City, campeón de la Premier League 2020-21.

En el año 2017 TECNO se introdujo a la cadena de almacenes éxito Colombia a nivel nacional, destacando al instante por su calidad y su precio brindando la mejor opción para personas que buscaban un celular con excelentes características, desde ese entonces ha venido trabajando con esta cadena.

Misión

Brindar a los usuarios un excelente servicio en la adquisición de productos tecnológicos TECNO, llevando a ellos productos confiables, revolucionarios y de alta calidad con la mejor garantía, y precio para así posicionarnos como los mejores distribuidores tecnológicos a nivel nacional de la marca TECNO MOBILE.

Visión

Posicionarnos en el mercado como líderes de distribución tecnológica a nivel nacional, manteniendo una imagen fresca y juvenil.

Acerca de la Marca

TECNO es la marca de teléfonos móviles de gran calidad de transsion holdings que dispone de un amplio catálogo de dispositivos **móviles** que incluye **teléfonos** fijos, «smartphones» y tabletas. Fundada en 2006, **TECNO** tiene presencia en más de 60 países de todo el mundo.

Como marca, TECNO se dedica a transformar tecnologías de vanguardia en productos localizados siguiendo la máxima «Piensa globalmente, actúa localmente».

Marco Legal

(Normativa Internacional y Colombiana)

Este marco integra disposiciones legales y normativas que regulan el diseño, implementación y evaluación de estructuras organizacionales, garantizando eficiencia operativa y gestión de calidad, alineadas con estándares internacionales y la legislación colombiana.

Ley 1581 de 2012 – Protección de Datos Personales

Exige a las empresas contar con políticas y estructuras internas que garanticen el adecuado manejo de la información personal de empleados, clientes y proveedores. Implica la designación de un responsable del tratamiento de datos.

Ley 222 de 1995 complementa el Código y refuerza normas sobre gobierno corporativo, control interno y estados financieros.

1. Normativa Internacional

A. Estándares de Calidad y Gestión

- **ISO 9001:2015** (Sistemas de Gestión de Calidad):
 - Exige estructuras organizacionales claras para definir roles, responsabilidades y procesos.

- Requiere enfoque en mejora continua y toma de decisiones basada en datos.
- **ISO 37001:2016** (Sistemas Antisoborno):
 - Obliga a estructuras con controles jerárquicos para prevenir riesgos de corrupción.
- **COSO ERM (2017)** (Gestión de Riesgos Empresariales):
 - Recomienda estructuras flexibles que integren la gestión de riesgos en todos los niveles.

B. Directrices de Eficiencia Organizacional

- **OCDE (Principios de Gobierno Corporativo, 2015):**
 - Promueve estructuras con separación de funciones para evitar conflictos de interés.
- **GRI (Estándares de Sostenibilidad):**
 - Exige transparencia en la estructura para reportar impactos sociales y ambientales.

2. Normativa Colombiana

A. Marco General

- **Código de Comercio (Artículos 19-25, 50-60):**
 - Define requisitos legales para la estructura de sociedades comerciales (ej: roles de representantes legales, asambleas).
- **Ley 222 de 1995** (Reforma al Código de Comercio):
 - Establece responsabilidades de órganos de administración (Junta Directiva, Revisor Fiscal).

B. Calidad y Competitividad

- **Decreto 1072 de 2015** (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo):
 - Normas sobre **organización del trabajo**, higiene y seguridad, que impactan la estructura interna.
- **Ley 1314 de 2009** (Adopción de NIIF/Estándares Internacionales):
 - Obliga a estructuras contables y de reporting alineadas con normas internacionales.

C. Sector Público

- **Ley 489 de 1998** (Organización y Funcionamiento de la Administración Pública):
 - Principios de **eficiencia, coordinación y descentralización** en entidades estatales.
- **Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000:2005)**:
 - Estructuras con segregación de funciones para garantizar control interno.

Marco Teórico

En el ámbito de la ingeniería, administración y gestión empresarial, las estructuras organizacionales representan uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones. Las estructuras, entendidas como el conjunto de relaciones, jerarquías y procesos que definen cómo se coordinan las actividades y se distribuyen las responsabilidades, han evolucionado significativamente en respuesta a los cambios en el entorno económico, tecnológico y social. Desde las estructuras tradicionales, como la jerárquica o funcional, hasta modelos más flexibles y adaptativos, como las estructuras matriciales o en red, cada enfoque ofrece ventajas y desafíos que influyen en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Mintzberg, H. (2020).

Este marco teórico tiene como objetivo analizar los principales modelos de estructuras organizacionales, sus características, ventajas y limitaciones, así como su impacto en la eficacia organizacional, así como en la gestión estratégica. Para ello, se revisarán los aportes de autores clásicos y contemporáneos en el campo de la teoría organizacional, con el fin de proporcionar una base sólida para comprender cómo las estructuras influyen en la dinámica interna y en el desempeño de las organizaciones en un contexto globalizado y en constante transformación.

Estructuras Principios

Las primeras teorías sobre estructuras organizacionales surgieron durante la Revolución Industrial, cuando las empresas comenzaron a crecer en tamaño y complejidad. Autores como Frederick Taylor (1911), con su teoría de la administración científica, y Henri Fayol (1916), con sus principios de administración, sentaron las bases para estructuras jerárquicas y funcionales. Taylor enfatizó la especialización del trabajo y la eficiencia, mientras que Fayol introdujo conceptos como la división del trabajo, la autoridad y la unidad de mando.

Tabla 3:*línea de tiempo teorías*

| <i>Período</i> | <i>Enfoque</i> | <i>Características principales</i> |
|------------------------------|----------------------------------|--|
| Finales del siglo XIX | Administración científica | Especialización del trabajo, eficiencia, jerarquías. |
| Década de 1920 | Teoría de la Burocracia | Reglas estandarizadas, jerarquías claras, gestión en la organización, enfoque inductivo. |
| Década de 1930 | Teoría de las Relaciones humanas | Importancia de los factores sociales, motivación y comunicación. |
| Década de 1960 | Teoría de la contingencia | Adaptación de la estructura al entorno, tecnología y tamaño de la organización. |
| Finales del siglo XX | Estructuras flexibles | Organizaciones matriciales, en red y planas, enfoque en la innovación y agilidad. |

Nota. Esta tabla muestra las teorías más utilizadas Fuente. Elaboración propia.

Administración Científica

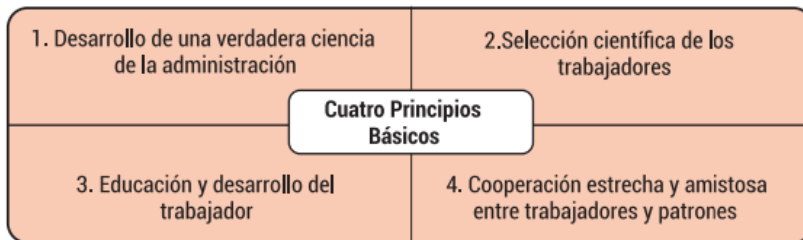
Este enfoque revolucionó la forma en que las organizaciones gestionaban sus procesos productivos, enfocándose en la eficiencia, la estandarización y la especialización del trabajo, se fundamenta en 4 principios que fueron propuestos por Taylor

- *Desarrollo de una verdadera ciencia de la administración:* Analizar cada tarea para determinar la forma más eficiente de realizarla.
- *Selección científica de los trabajadores:* Elegir a los empleados más aptos para cada tarea y capacitarlos para mejorar su desempeño.
- *Educación y desarrollo del trabajador:* Fomentar la colaboración entre gerentes y empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

- *Cooperación estrecha y amistosa entre trabajadores y patrones:* Separar las tareas de planificación (gerentes) y ejecución (trabajadores).

Figura 3

Cuatro Principios Básicos



Nota: Fuente: Stoner, Freeman & Gilbert (1996)

Teoría de la Burocracia

La burocracia se establece como una forma ideal de organización Max Weber definió la burocracia como un sistema de organización basado en reglas, jerarquías y procedimientos estandarizados. La organización burocrática es un tipo de organización que, a través de una jerarquía de autoridad claramente definida, establece reglas y procedimientos para el manejo eficiente y organizado de las actividades." (Weber, 1922)

Teoría del comportamiento y las relaciones humanas

La teoría del comportamiento en un contexto de la ingeniería, administración y la psicología organizacional hace referencia a la explicación de cómo los individuos se comportan dentro de una organización, y cómo sus comportamientos pueden influir en la eficiencia de una organización. Esta teoría está ampliamente influenciada por el enfoque conductista, que enfatiza la observación y análisis de comportamientos observables, más que las intenciones o estados internos de la mente. Osorio, F. F., & Londoño Roldán, J. C. (2015). Entre los principales aportes

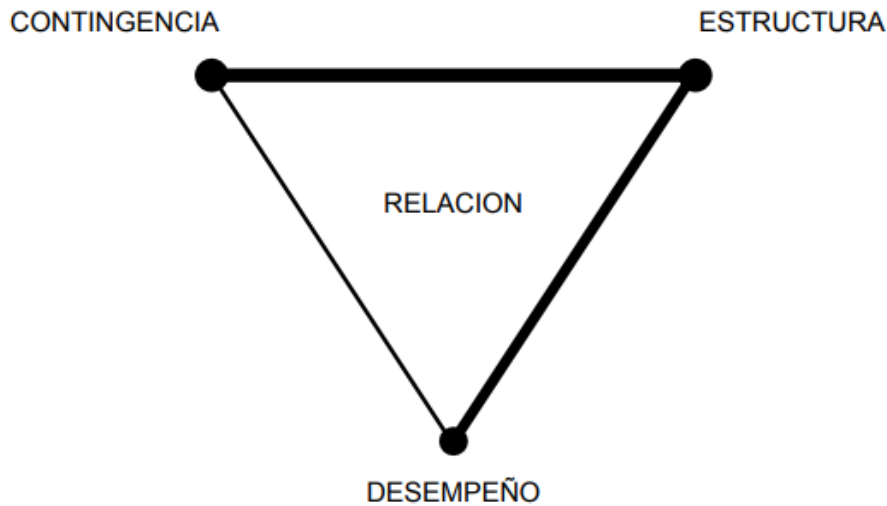
teóricos están limitación de la racionalidad, decisiones, programadas y no programadas, organización como sistema decisorio, equilibrio organizacional, foco de atención, atención secuencial de metas, laxitud organizativa, búsqueda de problemas, evitación de la incertidumbre del conflicto, aprendizaje organizacional, organización como coalición política, incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones.

Teoría de la contingencia

La teoría fue desarrollada en las décadas de 1950 y 1960, principalmente por Fred Fiedler, Joan Woodward, Paul Lawrence y Jay Lorsch. Cada uno de estos autores aportó elementos clave para desarrollar el enfoque contingente. Esta teoría argumenta que no existe una única manera de gestionar una organización de manera efectiva y con eficiencia. En lugar de aplicar un modelo universal, la teoría de la contingencia sugiere que la estructura organizativa y las decisiones de gestión deben depender de una serie de factores relacionados, tales como el entorno, la tecnología, la estrategia y las características del personal en planta. La teoría de las contingencias desconoce la existencia de una mejor solución y propone que para encontrar la solución más conveniente debemos atender a ciertos aspectos de la realidad, puesto que las facetas condicionantes (factores de contingencias) operan como restricciones del desempeño. Como se sugiere en Barrientos, J. W. (2013). Se puede entender el modelo de la contingencia en el siguiente diagrama donde la relación de los factores se ve influenciado por la contingencia, la estructura y el desempeño.

Figura 4

Modelo de contingencia múltiples dinámicamente entrelazada



Nota. la imagen representa el modelo de contingencia y sus múltiples dinámicas entrelazadas, tomado de *teoría de las contingencias múltiples dinámicamente*, (p 22), por J Washington. (2013)

Esta teoría claramente deja como precedente que los modelos de estructura organizacional, una manera única y definitiva, es decir que puede tener más de un modelo que articule a las personas con la organización siendo estas que puedan trabajar de manera colaborativa y en equipo una de las necesidades de la empresa TECNO MOBILE, que integre una participación entre todas las áreas o departamentos, con el desempeño, con una vinculación a ciertas restricciones como la información, la cadena de mando para que lleve un orden y un flujo de trabajo continuo en el mismo modelo de estructura organizacional

Generalidades de las estructuras Organizacionales

Como plantea García (2019 como se citó en Panchana, A. 2023) las estructuras organizacionales son un sistema utilizado para analizar todos los elementos que componen una empresa y cómo se relacionan entre sí para determinar si existen aspectos que interfieren con los objetivos comerciales o necesitan adaptarse a un mercado cambiante.

Como opina Izquierdo Morán et al. (2021 como se citó en Panchana, A. 2023) las generalidades de un diseño organizacional constan de cuatro fases detalladas:

Fase 1. Destinada a la preparación de tejidos para análisis a partir de aquí crea un grupo de trabajo una identidad, establecer el negocio, los antecedentes, la historia, el marco legal y regulatorio.

Fase 2. Diagnosticar y señalar el camino, realizar un seguimiento de las previsiones, la dirección estratégica y lograr objetivos a través de la planificación de acciones y habilidades comerciales.

Fase 3. Desarrollo de procesos y estrategias clave del sistema de gestión y control de cada proceso de negocio.

Fase 4. Previsión de la estructura organizativa, manuales funcionales, reglamento interno, diseño los puestos se definen por la competencia y la ética

Para Robbins & Judge (2009, como se citó en Blanco. A 2016), “la estructura de una organización es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas” (p.249); en este sentido, Blanco (2016) afirma que las estructuras organizacionales están asociadas a sus diseños teniendo en cuenta seis factores fundamentales: la especialización del trabajo, que se basa en la división de tareas en los puestos de trabajo; la departamentalización, que consiste en la agrupación y

clasificación de los distintos trabajos; la cadena de mando hace referencia a las líneas de respuesta sobre el trabajo; continuamos con el alcance del control, que indica la cantidad de individuos para dirigir de manera eficaz y eficiente las actividades en el trabajo; la centralización y descentralización es la autoridad para la toma de decisiones, y por último, la formalización, la cual se centra en las normas y reglas para dirigir la organización.

Elemento enfoque Sistémico organizacional

Según afirma Muñoz et al., (2020 como se citó en Panchana, A. 2023) el poder ejecutivo está orientado al logro de todas las metas establecidas y lo hace coordinando la estructura de recursos humanos y otros recursos. Se ha establecido un proceso de gestión consistente en la planificación, organización, dirección y control que agiliza el trabajo estableciendo principios, métodos y procedimientos para aumentar la rapidez y eficiencia en la empresa.

Planificación

Peñañiel Loor et al., (2020 como se citó en Panchana, A. 2023) “La planificación es el desarrollo de una estrategia para lograr un objetivo establecido. Es una función gerencial básica basada en determinar de antemano qué se debe hacer, cuándo se debe hacer, cómo se debe hacer y quién lo hará”. Según Villacis et al., (2018) la planificación es un plan utilizado como guía para la implementación de varios proyectos y objetivos. Es una lista que describe claramente los procesos, los recursos y el tiempo necesarios para resolver un problema específico o lograr un objetivo empresarial.

Organización

Como menciona Saca (2022 como se citó en Panchana, A. 2023) en “el proceso administrativo la organización requiere toma de decisiones y planificación, la división del trabajo,

la distribución de responsabilidades a los individuos, la creación de mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones organizacionales”. Como señala Mero-Vélez, (2018) “En tanto, para ayudar a esta coordinación y comunicación, las organizaciones trabajan con reglas que les ayudan a lograr sus objetivos. La falta de acuerdo o cumplimiento de las normas existentes, así como el comportamiento descoordinado, amenaza la existencia de la organización.

Dirección

Hernández Mendoza & Hernández Mendoza, (2019 como se citó en Panchana, A. 2023) “La dirección es una fase que implica la ejecución del plan, la comunicación, la motivación y el seguimiento necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa”. Méndez Álvarez, (2019) Lo principal en la administración es la dirección, porque de ella depende la implementación de los planes. En esta etapa se logran las metas y objetivos planteados en la fase de planificación, este logro resulta del liderazgo y autoridad del administrador, el cual se ejecuta de acuerdo con sus decisiones, facultades y supervisión, dando cabal cumplimiento a todas las órdenes dictadas.

Control

Según Schmidt et al., (2018 como se citó en Panchana, A. 2023) “el control es evaluar el desarrollo general de la empresa u organización para garantizar que el camino sea capaz de alcanzar las metas y objetivos establecidos”. Según Mendoza-Zamora et al., (2018) el control es un mecanismo de proceso administrativo que verifica si los protocolos y objetivos de una empresa, departamento o producto cumplen con las normas y reglamentos establecidos. Los controles están diseñados para evitar irregularidades y corregir factores que reducen la productividad y la eficiencia del sistema, como los mecanismos de control de calidad.

Especialización y departamentalización

Según Blanco. A (2016) La racionalización del trabajo que se puede obtener desde la administración de las organizaciones conduce a lo que Hall (1996) denomina especialización, donde cada uno de los trabajadores será responsable de realizar una actividad. El término especialización del trabajo, es utilizado generalmente para designar el grado en el que los recursos de una organización se distribuyen en tareas separadas. La esencia se centra en que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que se divide en etapas y cada etapa la concluye otra persona diferente.

Cadena de mando y formalización

Como menciona Robbins & Coulter (2005 como se citó en Blanco. A 2016), la cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Es la que ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”.

Características de la Cadena de Mando:

- *Claridad en las relaciones jerárquicas:* Cada empleado sabe a quién debe reportar y quién tiene autoridad sobre él o ella.
- *Líneas de comunicación:* Establece cómo se transmite la información dentro de la organización, generalmente de arriba hacia abajo (aunque también puede haber comunicación en ambas direcciones).
- *Responsabilidad:* Cada nivel tiene responsabilidades específicas, y la cadena de mando asegura que se asigne de forma clara.
- *Control:* Facilita el control de los recursos y actividades a través de los niveles jerárquicos.

Características de la Formalización:

- *Reglas y políticas:* En una organización con alta formalización, las reglas y procedimientos están bien definidos y los empleados deben seguirlas al pie de la letra.
- *Normas documentadas:* Se especifican los procesos que deben seguirse para realizar tareas o tomar decisiones.
- *Estandarización de tareas:* Las actividades de la empresa están tan bien definidas que los empleados se ajustan a protocolos o manuales establecidos.

Estructuras Organizacionales

Las estructuras Organizacionales se pueden dividir en dos grandes ramas *Orgánicas* y *mecánicas*

Estructuras organizacionales mecánicas

Este tipo de estructura se adapta mejor a entornos estables, donde los procesos y procedimientos pueden ser estandarizados y no es necesario un alto grado de flexibilidad o innovación constante, como menciona Blanco. A (2016) las mecánicas muestran un alto grado de especialización y numerosas reglas con una cadena de mando rígida, creando un clima en donde priman las relaciones impersonales. En términos de formalización y centralización estas se encuentran bastante reglamentadas y pareciera que son más importantes las reglas que las personas, y en algunos casos, más que los objetivos de la empresa.

Organización funcional

Según Daft (2011 como se cita en Blanco. A 2016) es el tipo de estructura organizacional, que aplica la especialización de las funciones para cada tarea, su uso se relaciona con las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. En esta organización se facilita la supervisión porque cada gerente.

Figura 5

Diagrama de una organización funcional



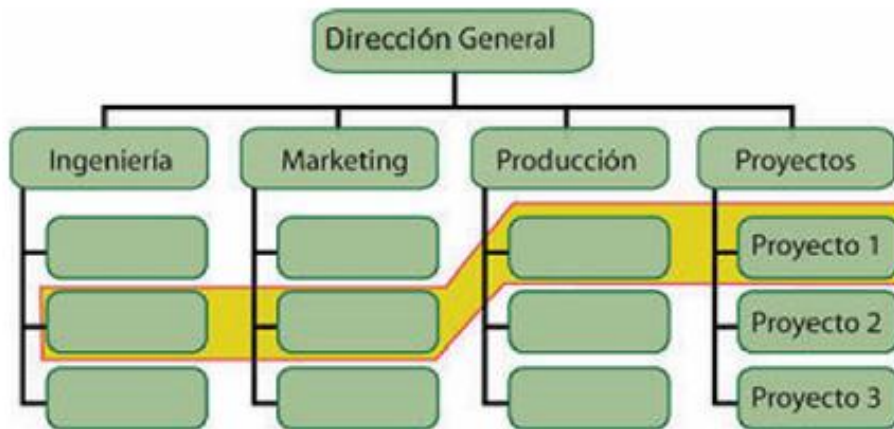
Nota. Fuente: Elaborado por Blanco. A (2016) con fundamento en Daft (2012).

Estructura Matricial

La estructura matricial combina dos o más tipos de estructuras organizativas, generalmente la funcional y la de proyectos. Este enfoque permite a las empresas gestionar recursos y proyectos de manera más flexible y eficiente, especialmente en entornos dinámicos y complejos. Esta estructura en ocasiones se maneja con centros de mando múltiples. Por lo general, cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienden a tener dos jefes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, que corresponde a los diagramas verticales que se encuentran en los organigramas de la mayoría de las medianas empresas (Martínez, 2012 como se menciona en Blanco. A 2016)

Figura 6

Estructura Matricial



Nota. Organización Matricial, Buján (2019 como se citó en Blanca. A 2016)

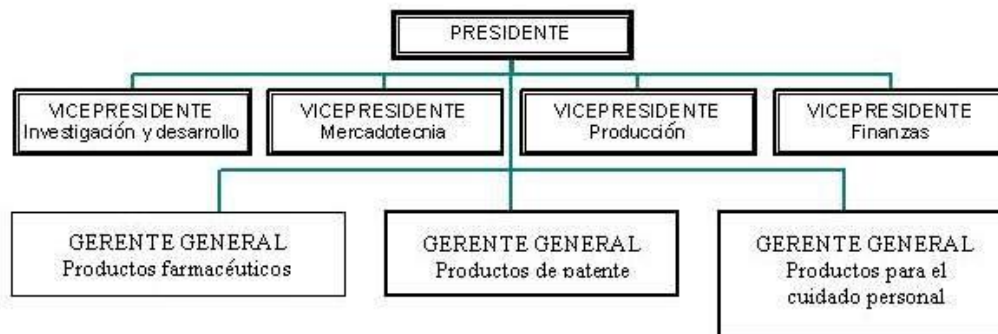
Organización por Producto

La organización por producto/mercadeo es un tipo de estructura organizativa en la que una empresa divide sus operaciones en unidades o divisiones basadas en productos o líneas de productos específicos. puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica, que se utiliza por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles y la división

por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos (Huamán & Ríos, 2011 como se cita en Blanco. A 2016)

Figura 7

Organización por producto



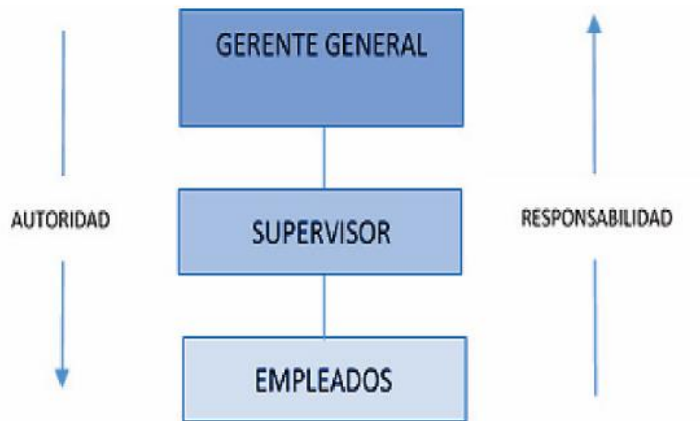
Nota. Organización por producto, Palacio. (2021)

Organización Lineal

Es una de las estructuras organizativas más antiguas y simples, Se caracteriza por una cadena de mando clara y directa, donde la autoridad fluye de manera vertical desde la cima hasta la base de la organización. Su forma de comunicación está reglamentada; cada persona debe tener presente su cargo dentro del organigrama para poder enviar mensajes o entregar la información solicitada, Blanco. A (2016) Este tipo de estructura es común en organizaciones pequeñas o en aquellas que requieren un control estricto y una toma de decisiones centralizada. la estructura toma la forma de una pirámide en donde la base está conformada por los cargos que tienen menor y sobre las políticas de la empresa. De igual manera, en la medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos. (Daft 2011; Huamán & Ríos, 2011; Martínez, 2012 como se citó en Blanco. A 2016)

Figura 8

Organización de tipo lineal



Nota. Fuente, Blanco. A 2016)

Estructuras organizacionales Orgánicas

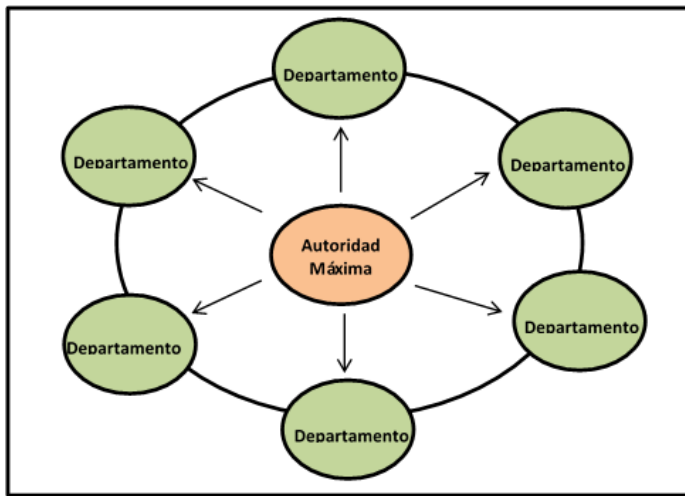
Las estructuras mecánicas muestran un alto grado de especialización y numerosas reglas con una cadena de mando más rígida, creando un clima en donde priman las relaciones impersonales. En términos de formalización y centralización estas se encuentran bastante reglamentadas y pareciera que son más importantes las reglas que las personas, y en algunos casos, más que los objetivos de la empresa.

Estructura Organizacional Circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización, En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad. En esta organización los niveles de autoridad están representados en círculos concéntricos, donde se sitúan a los jefes inmediatos y se relacionan con líneas, las cuales representan la autoridad y responsabilidad Blanco. A (2016).

Figura 9

Organización Circular



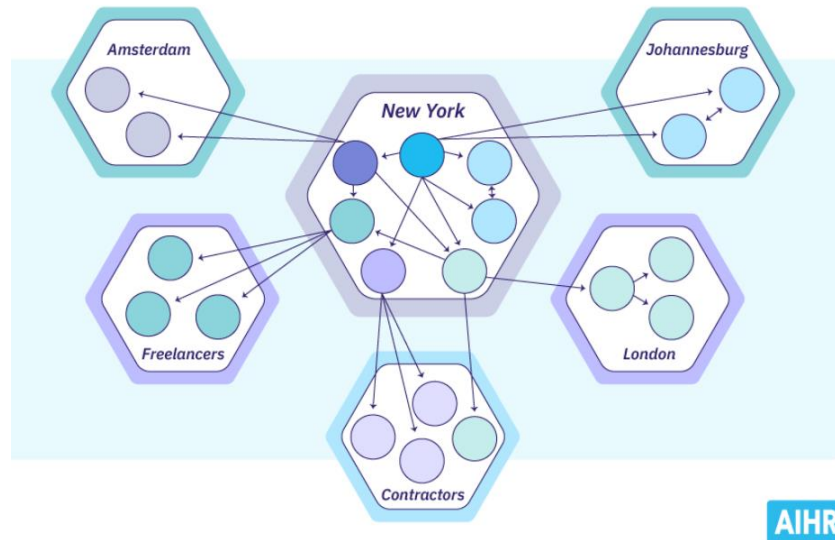
Nota. Modelo de organización Circular por Esquemas (2012)

Organización en Redes

Este tipo de diseño organizacional gestiona el trabajo a través de una red de relaciones laborales que pueden existir en el contexto de un múltiple mercado, producto, proyecto o función. Este tipo de diseño es popular en organizaciones globales y multinacionales, el sector de bienes de consumo de alta rotación y las telecomunicaciones, La eficiencia, por ejemplo, le exige flexibilidad a la estructura, de manera que las tareas requieren de unas líneas de mando no jerarquizadas conformando redes de diversos tipos que se acercan y responden mejor a las necesidades de los clientes y de la organización.

Figura 10

Estructura de Redes



Nota. Modelo de estructura organizacional en Red tomado de la revista Aihr Academy to innovate hr. (2020)

Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño (KPI's) son esenciales para evaluar la eficiencia de una estructura organizacional. Los KPI's permiten medir cómo las distintas partes de una organización contribuyen a los objetivos estratégicos, ayudando a identificar áreas de mejora y optimización de recursos.

A continuación, algunos indicadores de desempeño clave que deben ser considerados para evaluar esta estructura organizacional son:

Eficiencia Operativa

Tiempo de respuesta: Mide el tiempo que tarda en completarse una tarea o proceso específico dentro de la organización. Leyva F. (2018)

Tiempo de respuesta = Tiempo total de producción ÷
Número de unidades producidas

Costos operacionales por unidad: Evaluación del costo promedio para producir un bien o servicio en relación con la estructura organizacional y los recursos utilizados. Leyva F. (2018)

$$\text{Costo operacional por unidad} = \frac{\text{costo total de operación}}{\# \text{ total de unidades producidas}}$$

Productividad por empleado: Este KPI mide la cantidad de producción generada por cada empleado. Es útil para evaluar si los recursos humanos están siendo utilizados de manera eficiente y si el desempeño individual y colectivo está alineado con los objetivos de la organización. Leyva F. (2018)

$$\text{Productividad por empleado} = \frac{\text{producción total}}{\# \text{ de empleados}}$$

Desempeño Financiero

Rentabilidad por área: Mide la rentabilidad de diferentes departamentos o áreas dentro de la estructura organizacional.

$$R. \text{ Por área} = \frac{\text{ingresos generados por área} - \text{costos asociados al área}}{\text{costos asociados al área}}$$

Margen de beneficio operativo: Indica qué tan rentable es la organización antes de impuestos e intereses y en relación con la estructura organizacional y sus actividades.

$$M.B.O = \frac{\text{Beneficio Operativo}}{\text{ingresos totales}} * 100$$

Retorno sobre la inversión (ROI): Mide la rentabilidad de las inversiones realizadas en diferentes áreas de una estructura organizacional.

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto de la inversión}}{\text{costo de la inversión}} * 100$$

Compromiso y Satisfacción del Empleado

Índice de rotación del personal: Indica la tasa de renuncia de los empleados que dejan la empresa, el cual refleja el grado de satisfacción y la estabilidad de la misma.

$$\text{Índice rotación del personal} = \frac{\# \text{ de empleados que dejaron la empresa}}{\# \text{ promedio de empleados en ese periodo}} * 100$$

Índice de compromiso del empleado: Evaluación del nivel de compromiso de los empleados con la visión, misión y objetivos de la organización.

$$\text{Índice compromiso} = \frac{\text{sumatoria de la respuestas positivas}}{\# \text{ total de las respuestas}} * 100$$

Índice de satisfacción laboral: Indica el grado de satisfacción de los empleados en relación a su actividad laboral a la cual desempeña y el ambiente de la organización.

$$\text{Índice satisfacción en el trabajo} = \frac{\text{sumatoria de la respuestas positivas}}{\# \text{ total de las respuestas}} * 100$$

Eficiencia en la Comunicación Interna

Tiempo de resolución de problemas: El tiempo medio que transcurre entre un conflicto o problema que se produce dentro de la organización.

$$T. \text{ de Resolución de problemas} = \frac{\text{sumatoria de los tiempos de resolu}}{\# \text{ total de problemas resueltos}} * 100$$

Fluidez en la comunicación: Mide cuán eficiente es la comunicación entre departamentos y niveles jerárquicos en la organización.

$$\text{Índice fluidez en la comunicación} = \frac{\text{sumatoria de la respuestas positivas}}{\text{\# total de las respuestas}} * 100$$

Satisfacción en la comunicación interna: Evaluación del nivel de efectividad percibido de los canales de comunicación interna de la empresa.

Índice Satisfacción Comunicación Interna

$$= \frac{\text{sumatoria de la respuestas positivas}}{\text{\# total de las respuestas}} * 100$$

Calidad de los Procesos

Cumplimiento de plazos: Porcentaje de los proyectos, tareas o entregas hechas dentro de los plazos establecidos.

$$\text{Cumplimiento en plazos \%} = \frac{\text{\# de tareas completadas en el tiempo}}{\text{\# total de tareas}} * 100$$

Índice de calidad: Mide la calidad de los productos, servicios o entregables generados por cada departamento dentro de la estructura organizacional.

$$\text{Índice de calidad} = \frac{\text{\# de entregas de calidad}}{\text{\# total de entregas}} * 100$$

Tasa de error o retrabajo: Mide los errores o las tareas que deben volver a realizarse debido a fallos en los procesos organizativos.

Índice Tareas de error o Retrabajo

$$= \frac{\# \text{ de tareas con error o que requieren trabajo}}{\# \text{ total de tareas a productos}} * 100$$

Desempeño en Clientes y Mercado

Satisfacción del cliente (CSAT): Mide el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los productos o servicios que ofrece la organización.

$$CSAT = \frac{\text{puntaje de satisfacción de los clientes}}{\# \text{ total de respuestas}} * 100$$

Net Promoter Score (NPS): Permite evaluar la probabilidad de que el cliente recomiende los productos o servicios de la organización lo cual puede evidenciar la medida en que la estructura organizacional es efectiva en su desempeño para satisfacer las expectativas de los clientes Fisher (2019)

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Cómo se mide: Se pregunta a los clientes: "En una escala del 0 al 10, ¿cuánto recomendarías nuestra empresa/producto a un amigo o colega?"

Promotores (9-10): Clientes muy satisfechos y leales.

Pasivos (7-8): Clientes satisfechos, pero no leales.

Detractores (0-6): Clientes insatisfechos que probablemente no recomendarían la empresa.

Crecimiento de cuota de mercado: Mide el aumento de la participación de la organización en el mercado en comparación con sus competidores.

Crecimiento de cuota del mercado

$$= \frac{\text{cuota actual del mercado} - \text{cuota mercado anterior}}{\text{cuota mercado anterior}} * 100$$

Innovación y Desarrollo

Tasa de innovación: Mide cuántas nuevas ideas, productos o servicios son introducidos al mercado como resultado de la estructura organizacional y su capacidad para fomentar la innovación.

$$\text{Tasa de innovación} = \frac{\# \text{ de producto nuevos}}{\# \text{ Total de productos}} * 100$$

Inversión en investigación y desarrollo (I+D): Relación entre la inversión en I+D y los resultados obtenidos, lo que puede mostrar la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a cambios del mercado.

$$\text{Relación I + D sobre ingresos} = \frac{\text{inversión en I + D}}{\# \text{ Total de ingresos}} * 100$$

Tiempo para llevar un producto al mercado: Mide la rapidez con la que la organización puede transformar una idea en un producto o servicio disponible para los clientes.

Tiempo para Llevar un Producto al Mercado = Fecha de Lanzamiento - Fecha de Inicio del Desarrollo

Gestión del Talento y Desarrollo

Tasa de capacitación por empleado: Tasa de tiempo y recursos que invierte la organización en el desarrollo y capacitación del personal que constituye la estructura organizacional.

$$\text{Tasa de capacitación x empleado} = \frac{\text{inversión total en capacitación}}{\# \text{ de empleados}}$$

Crecimiento profesional: Indica el número de promociones o ascensos dentro de la organización, lo cual refleja la efectividad de la estructura organizacional para cultivar y promover talento.

$$\% \text{ de empleados en crecimiento } Pro = \frac{\# \text{ de empleados promovidos}}{\# \text{ total de empleados}} * 100$$

Desempeño por talento clave: Medida del desempeño de las personas más clave o de alto rendimiento en la organización.

$$\% \text{ desempeño clave por talento} = \frac{\# \text{ Ganancias al talento clave}}{\text{Ganancias totales}} * 100$$

Adaptabilidad y Flexibilidad

Tasa de cambio organizacional: Mide cuán rápidamente la organización se adapta a cambios en su entorno o en su mercado

$$\text{Tasa de Cambio organizacional} = \frac{\# \text{ de cambios organizacionales implementados}}{\text{periodo de tiempo}}$$

Tiempo de adaptación al cambio: Tiempo que tarda la organización en implementar cambios significativos en procesos, tecnología, estructura, etc.

$$\text{Tiempo de implementación} = \frac{\sum(\text{Fecha de Implementación} - \text{Fecha de Anuncio de Cambio})}{\# \text{ de cambios implementación}}$$

Eficiencia en la toma de decisiones: Mide la rapidez y efectividad de la toma de decisiones dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

$$\text{Tiempo promedio toma decisiones} = \frac{\sum(\text{Fecha de decisión} - \text{Fecha de identificación})}{\# \text{ de decisiones tomadas}}$$

Desempeño de la Estrategia Organizacional

Alineación de metas y objetivos: Mide el grado en que los objetivos y metas de cada área o equipo están alineados con la visión y misión global de la organización.

$$\% \text{ de alineación de metas y objetivos} = \frac{\# \text{ de metas y objetivos alineados}}{\# \text{ de metas y objetivos}} * 100$$

Desempeño estratégico: Evaluación de los resultados obtenidos a partir de la ejecución de la estrategia organizacional, reflejando la efectividad de la estructura para implementar dicha estrategia.

$$\text{Desempeño estratégico} = \frac{\# \text{ de estrategias implementadas}}{\# \text{ de estrategias propuestas}} * 100$$

Estrategias de crecimiento: Mide el éxito de las estrategias orientadas al crecimiento, como expansión geográfica, nuevas líneas de productos o nuevos mercados.

$$\% \text{ de crecimiento del mercado} = \frac{\text{nuevos ingresos}}{\text{ingresos totales del mercado}} * 100$$

Eficiencia

Es un término el cual se define como la capacidad de disponer de algo o de alguien para poder conseguir un resultado determinado, asimismo es conocida por ser el término que calcula la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para conseguir el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos Valencia (2018 como se citó en Montero, R & Quino, M 2021).

Metodología

Tipo de Investigación

En este proyecto se estudiarían diversos aspectos que intervienen en la investigación, se consideraría prudente por la realización de una investigación de modelo descriptivo, teniendo también características cuantitativas ya que la hipótesis planteada correlaciona diversos datos numéricos para analizar e interpretar la información, la investigación descriptiva se puede realizar utilizando un enfoque cualitativo o cuantitativo; Según Guevara et al., (p. 171, como se citó en, Valle T, 2022) “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”.

Con técnicas y elementos específicos para la recolección de información como la observación, la documentación, las encuestas y formularios, se persigue la pregunta problema para cumplir los objetivos planteados.

Diseño de Investigación

En el diseño de investigación como se correlaciona anteriormente; se justifica un estudio tipo **Cuantitativo** Con modelo **Descriptivo**, se describen a continuación los procedimientos empleados.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

En este proyecto la información será adquirida mediante:

Fuentes Primarias

Para el tratamiento de la información se hace necesario que las fuentes de información primaria sean la observación directa de toda la información documental disponible de la empresa

TECNO MOBILE, además de las brindadas por los empleados de la empresa, mediante formatos de encuestas de investigación.

Fuentes Secundarias

El lineamiento de las fuentes secundarias consta de la utilización de artículos, investigaciones anteriores, material bibliográfico, que de acuerdo al tema estructuras organizacionales y modelos; son consultados y proporcionan material de la situación problema a investigar.

Variables en la Investigación

En los criterios relacionados directamente con el proyecto se disponen de elementos que afectan directamente a la organización, luego de realizar una revisión bibliográfica de trabajos anteriores, sobre los factores inherentes que asociados a la eficiencia proponen desafíos en el marco organizacional de las empresas actuales, se proponen las variables correspondientes y los aspectos necesarios para determinar la causa y consecuencias a desarrollar, en la marco del proyecto:

Tabla 4

Variables del proyecto.

| <i>Variable</i> | <i>Tipo – Clase</i> | <i>Dimensiones</i> | <i>Indicador (KPI)</i> | <i>Aplicación</i> |
|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Estructura Organizacional | Cuantitativa - Independiente | ✓ Especialización del trabajo. | Nivel de comprensión | Áreas de la empresa |
| | | ✓ Departamentalización | estructura | |
| | | ✓ Cadena de mando | Nivel de operación y | Áreas de la empresa |
| | | ✓ Nivel de centralización. | toma de | |
| | | ✓ Formalización. | decisiones | |
| | | ✓ Margen de control. | | |

| | | | | |
|----------------------------|----------------------------|--|------------|---------------------|
| Sistema de medición | Cuantitativa – dependiente | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación. ✓ Planificación. estratégica. ✓ Seguimiento. | Eficiencia | Áreas de la empresa |
| Toma de decisiones | Cuantitativa – dependiente | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de ejecución ✓ Factor tecnológico. | Eficiencia | Áreas de la empresa |

Nota: El cuadro anterior es planteado desde el análisis documental de los datos de los autores. Fuente. Elaboración propia.

Población

Según Zapata F. (2022), La población estadística es el colectivo o conjunto completo de elementos con características en común y que se quiere estudiar. El investigador decide las características de interés de la población que estudiará. Por ello, siendo tan amplio el abanico de posibilidades, se clasifica para las poblaciones mediante alguna característica sobresaliente, como puede ser su tamaño.

Para el proyecto en este caso, objeto de estudio está definido por todo el personal que labora dentro de la empresa TECNO MOBILE en las oficinas de Bogotá contando las diferentes áreas: administración, comercial y operaciones. De acuerdo con datos gerenciales de esta compañía, se trata de una empresa conformada de la siguiente manera:

Tabla 5

Población de las secciones de la empresa TECNO MOBILE en Bogotá.

| Sección | N° | Número de Colaboradores |
|-----------------|-----------|---|
| 1 planta | 2 | Gerentes |
| | 1 | Coordinador de Recursos humanos (BPO) |
| | 2 | Coordinador de Marketing. |
| | 2 | Country Manager (Coordinador Nacional). |
| | 4 | Country Data Analyst BI (Coordinador Analista). |
| | 6 | KAM (Key Account Manager). |
| | 2 | Asistentes gerenciales. |
| <i>Total</i> | | <i>18 trabajadores.</i> |

| | | |
|-----------------|-------------------------|--|
| 2 planta | 4 | Region Manager (Coordinador Regional). |
| | 1 | Coordinador de Entrenamientos. |
| | 10 | Zone Manager (Supervisores). |
| | 2 | Entrenadores comerciales. |
| | 4 | Data Analyst BI (Analista). |
| | 1 | Data Analyst DCR (Analista Apps). |
| <i>Total</i> | <i>22 trabajadores.</i> | |
| 3 planta | 5 | Coordinador comercial |
| | 2 | Líderes distribuidores |
| Totales | 47 total General | |

Nota: Elaboración Propia, secciones que se pueden identificar.

Muestra

La muestra que se estableció para la población se va a realizar mediante un muestreo no probabilístico finito, para obtener una muestra representativa mediante la introducción de un grupo revélate ya que en el muestreo no probabilístico se seleccionan a los elementos basándose en el criterio subjetivo de los investigadores. Como se menciona, Hernández (2021) El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio y no es subjetivo en lugar de hacer la selección al azar, de una población total de 47 personas del área operativa comercial, se logró seleccionar una muestra de 42 personas, considerando un aplicable en poblaciones finitas.

Muestreo no probabilístico por Convencia

Este muestreo está condicionado, es decir que el investigador será el encargado de elegir la muestra que se considere la ideal para obtener los resultados deseados, utilizando la herramienta descrita anteriormente se realiza la encuesta al grupo muestral que cumpla con los requisitos predeterminados. El muestreo por conveniencia es probablemente la técnica de muestreo más común, según: Otzen T & Manterola C (2017) Permite seleccionar aquellos casos accesibles que

acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Se utiliza este método muestral ya que existen personas en el área comercial que no están dispuestas a brindar el soporte para las encuestas, por ende, es más sencillo obtener la información del personal más asequible y fácil de comunicar, sin poner en limitante la confianza de la población finita.

Recursos

Recursos Humanos

En la ejecución del presente proyecto se contará con la participación del grupo investigador

Tabla 6

Personal, recurso Humano.

| <i>Nombre</i> | <i>Función</i> |
|-----------------------------------|-------------------|
| HECTOR FABIAN CIFUENTES B. | Investigador |
| LUIS FRANCISCO ANGARITA | Investigador |
| NÉSTOR GABRIEL FORERO | Profesor director |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Recursos Financieros

La definición de los recursos financieros establecidos en la presente investigación tiene como precedente tener un control presupuestal y estimar los gastos en la duración del proyecto, presentando los recursos utilizados, el costo mensual y los meses de duración de la investigación.

Tabla 7*Recursos financieros.*

| <i>ITEM</i> | <i>DESCRIPCION</i> | <i>UNIDAD</i> | <i>DETALLE</i> | <i>VALOR</i> | <i>UNIDADES</i> | <i>COSTOS</i> | <i>AQUICISION TECNO</i> | <i>PROPIOS</i> | <i>UDEC</i> |
|--|--|---------------|----------------|--------------|-----------------|---------------|-----------------------------|----------------|-------------|
| CAPITAL TALENTO HUMANO | | | | | | | | | |
| | MSc. Néstor Gabriel Forero (director del Proyecto) | 1 | Hora | \$ 180,000 | 30 | \$5,400,000 | | | X |
| | Luis Angarita (Investigador Tecnólogo Creador de P.) | 1 | Hora | \$ 50,000 | 120 | \$6,000,000 | | X | |
| | Fabian Cifuentes (Investigador Tecnólogo Creador de P) | 1 | Hora | \$ 50,000 | 120 | \$6,000,000 | | X | |
| MEDIOS DE TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN | | | | | | | | | |
| | Transporte publico Transmilenio | 1 | Pasaje | \$ 4,700 | 240 | \$1,128,000 | | X | |
| | Trasporte público Urbano Soacha | 1 | Pasaje | \$ 1,700 | 240 | \$408,000 | | X | |
| | Viajes | | | | | \$0 | | X | |
| | Visas a periferias | | | | | \$0 | | X | |
| HERRAMIENTAS INFORMATICAS | | | | | | | | | |
| | Pc y equipos | 1 | PC's | \$2,700,000 | 2 | \$5,400,000 | | X | |
| | Paquete de Office | 1 | licencias | \$350,000 | 2 | \$700,000 | | | X |
| | Teléfonos Celulares | 1 | Celulares | \$2,000,000 | 2 | \$4,000,000 | | X | |
| | Planes de Comunicación (min + datos) | 1 | paquetes | \$50,000 | 3 | \$150,000 | | X | |
| | Google Analitý's | 1 | | \$300,000 | 1 | \$300,000 | X | | |
| | Adquisición BD de los canales de Retail y Operadores | 1 | | \$3,000,000 | 6 | \$18,000,000 | X | | |
| | Suministros BD datos Tecno Mobile (ventas e Inv) | 1 | | \$0 | 1 | \$0 | X | | |
| | Herramientas de Seguimiento y control | 1 | | \$1,200,000 | 1 | \$1,200,000 | X | | |
| | Construcción y Diseño del Modelo Matriz de Análisis | 1 | | \$1,200,000 | 1 | \$1,200,000 | X | | |
| | Estrategias de automatización | 1 | | \$1,200,000 | 1 | \$1,200,000 | X | | |
| OTROS GASTOS VIATICOS | | | | | | | | | |
| | Almuerzos | 1 | | \$ 14,000 | 120 | \$1,680,000 | | X | |
| | Refrigerios | 1 | | \$ 10,000 | 100 | \$1,000,000 | | X | |
| | Pago de asesorías | 1 | hora | \$ 70,000 | 5 | \$350,000 | | X | |
| | Reuniones con gerentes | 1 | hora | \$ 50,000 | 8 | \$400,000 | | X | |

| | | | | | | | |
|------------------------|-----------|----------------------|-------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| Revisiones posteriores | 1 hora | \$ 50,000 | 6 | \$300,000 | | X | |
| BD / INFORMES | | | | \$0 | | X | |
| Total | 20 | \$ 12,480,400 | 1009 | \$54,816,000 | 6 | 15 | 2 |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Recursos Herramientas e Instrumentos Técnicos

Las técnicas y herramientas para utilizar en una investigación son útiles a la hora de interpretar resultados obtenidos, al ser una investigación de tipo investigativa- cuantitativa se dispone de numerosas herramientas de análisis; Las siguientes herramientas e instrumentos fueron catalogados por los autores como las más indicadas para cada tipo de estudio a realizar, son ampliamente conocidas en la rama de la ingeniería para la sintaxis de información.

Tabla 8

Herramientas e instrumentos.

| N° | Instrumento / Herramienta | Objetivo y Descripción |
|-----------|--------------------------------------|--|
| 1. | Diagrama de flujo Procesos (DFP) | El diagrama (DEP) será utilizado para la definición de las fases de investigación ya que un diagrama de flujo de proceso es una representación gráfica que se utiliza para describir y documentar el flujo y las relaciones entre los principales componentes y procesos en un sistema. |
| 2. | Encuestas/Cuestionarios | La encuesta será realizada según las características de la población y la muestra, consta de la realización de un formato de elaboración propia. |
| 3. | Matriz DAFO | La matriz DAFO consta de la esquematización de los resultados de las encuestas, Sugiere (Humberto, 2007, como se cita en Mesa M & Restrepo B, 2022), Es el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Proviene de la herramienta SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats). Es una herramienta desarrollada por Albert S. Humphrey en la década de los años 60 en el Instituto de investigaciones de Stanford al determinar las fallas en la planificación de las corporaciones, para identificar las fortalezas y debilidades se realiza un análisis interno donde se puedan identificar las ventajas competitivas sobre la |

| | |
|------------------------|--|
| | competencia, así como las falencias relacionadas con problemas internos sobre los factores que impactan negativamente el posicionamiento y crecimiento de la empresa. |
| 4. Modelos de KPI's | Indicador Clave de Desempeño, es una medida cuantificable medible que se utiliza para evaluar el desempeño de una organización, equipo o individuo en función de objetivos estratégicos previamente definidos, por una empresa |
| 5. Modelo 7S | El Modelo 7S de McKinsey es una herramienta de gestión que ayuda a analizar y mejorar la alineación y corrección interna de una empresa. Está centrada en los 7 elementos interrelacionados que deben estar alineados para lograr el éxito organizacional. |
| 6. Diagrama de Gantt | Se tendrá un cronograma con las actividades a realizar y las fases a completar. Un diagrama de Gantt es un tipo de gráfico que presenta actividades independientes entre sí, para describir cómo progresan las tareas en el tiempo. |
| 7. Ciclo Deming (PHVA) | El ciclo Deming, según: Castillo L. (2019) se conforma de cuatro conceptos Planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar que debe establecer la organización en cada uno de sus procesos comenzando por el más significativo y de ahí en adelante. Este ciclo es un instrumento que se enfoca en la solución de problemas y el mejoramiento continuo, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar, comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema y no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable. |

Nota. Catálogo de instrumentos a utilizar. Fuente: Elaboración Propia.

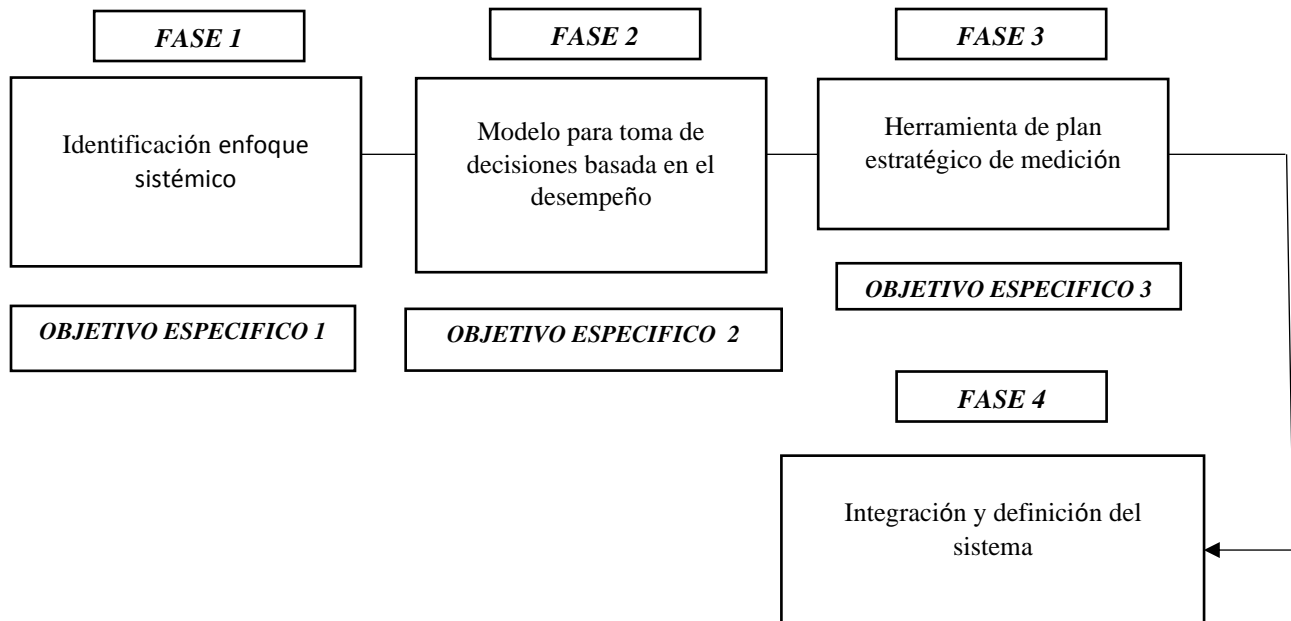
Desarrollo Del Proyecto

Fases de la Investigación

Para desglosar y esquematizar las fases de esta investigación se tomará como referencia un modelo para el análisis paramétrico y evaluación organizacional, el diagrama de flujo procesos (DFP); generalmente usado para establecer valoraciones de todo el ámbito organización en los procesos e identificar qué oportunidad se deberá tomar para la correcta ejecución situacional del proyecto. En este caso el análisis que se llevó a cabo anteriormente para la elección de los objetivos esta dado por los autores de la siguiente manera:

Imagen 1

Diagrama de Flujo, (DFP) Definición de fases.



Nota. Secuencia de las fases en la metodología planteada, elaboración propia.

Tabla 9

Descripción general de las fases de la investigación en función del ciclo PHVA.

| <i>FASE</i> | <i>OBJETIVOS ESPERADOS</i> | <i>METODOS E INSTRUMENTOS</i> | <i>RESULTADOS ESPERADOS</i> |
|--|--|---|--|
| FASE I: Identificación enfoque sistémico Organizacional | Comprender los procesos actuales y las áreas claves dentro de la organización. | Revisión documental y elaboración de cuadros interpretativos. | Comprensión y análisis de la información recolectada. Identificación de las necesidades y los problemas de las funciones y áreas de TECNO MOBILE. |
| | Identificar las funciones de las áreas con la que opera actualmente TECNO MOBILE. | Matriz DAFO | Interpretación de los datos obtenidos del desempeño con las técnicas de recolección de información. |
| | Identificar el tipo de estructura actual | | Análisis de las teorías enfocada a la necesidad de TECNO MOBILE. |
| FASE II: Modelo para toma de decisiones basada en el desempeño | Establecer métricas de desempeño. | Ciclo PHVA Encuestas | Evaluación de los criterios necesarios para el modelo organizacional. |
| | Proponer Estructura organizacional | | Construcción del modelo Referente para el sistema de toma de decisiones organizacionales. |
| FASE III: Herramienta de plan estratégico de medición. | Evaluar el modelo estructural Organizacional. | Modelo KPI'S | Identificar los indicadores clave de desempeño (KPI's) relevantes para medir el progreso hacia esos objetivos. Diseño de la escala de medición y evaluación de los indicadores. |
| FASE IV: Integración y definición del sistema. | Presentar los resultados, y recomendaciones, del sistema de medición organizacional. | Modelo KPI'S Modelo 7s | Integración del sistema basado en indicadores, para el seguimiento de la eficiencia de la estructura organizacional. Presentación de los datos, análisis y posibilidad de acreditar dicho modelo. |

Nota. Se opta por evaluar cada fase, Fuente elaboración Propia.

FASE I: Identificación Enfoque Sistémico Organizacional

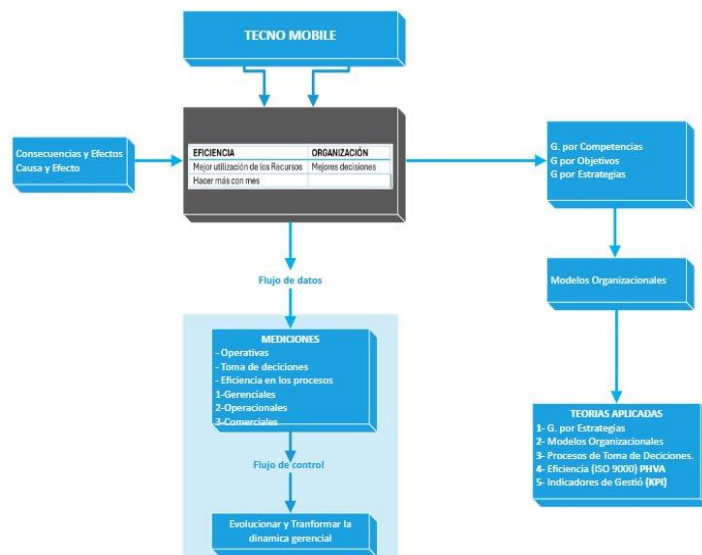
En esta fase se lleva la identificación de factores claves dentro de la empresa TECNO MOBILE, la teoría general de los sistemas no habla de comprender el funcionamiento de la sociedad desde una perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones entre los componentes. Se llama **holismo** al punto de vista que se interesa más por el todo que por las partes (Héctor & Méndez, n.d.). El enfoque sistémico no concibe la posibilidad de explicar un elemento si no es precisamente en su relación con el todo.

Enfoque Sistémico: Se dispone a entender la empresa como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes,

Modelos Dinámicos de Sistemas: Analiza cómo los cambios en un área pueden afectar a otras partes del sistema en otras partes del sistema.

Figura 11

Mapa sistémico



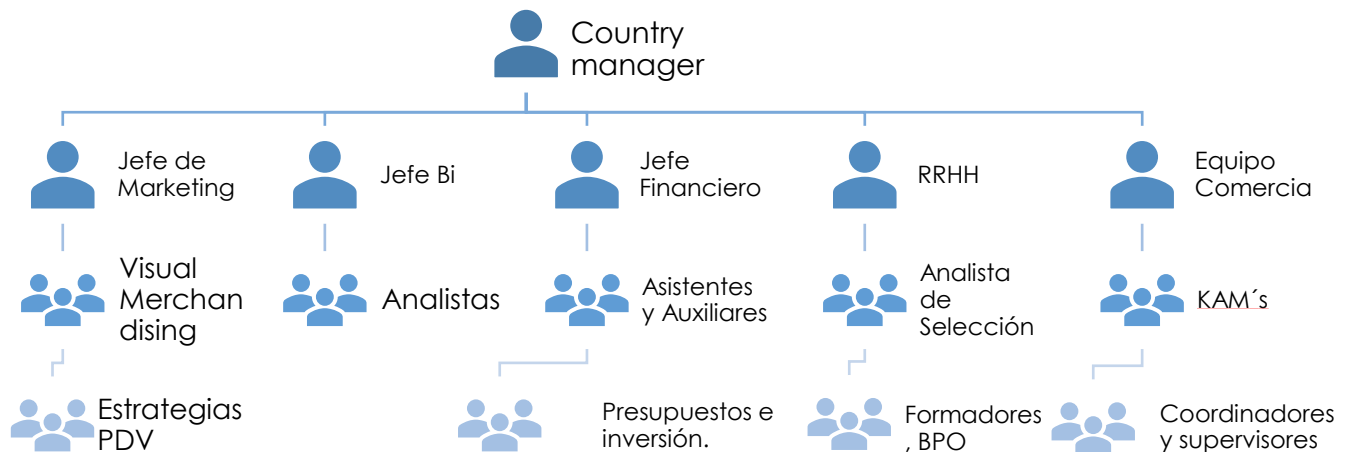
Nota. Fuente: elaboración propia.

Estructura Organizacional

La empresa TECNO MOBILE presenta la siguiente estructura, en la cual la identificación de funciones y procesos no se detalla en la toma de decisiones, además de carecer de un sistema de medición. Para el seguimiento de este modelo, se identifica una estructura jerárquica basada en jefaturas y posiciones organizadas en una línea de mando vertical. La comunicación es lineal y no multidireccional, lo que limita el trabajo cooperativo. A continuación, se presentan los siguientes componentes:

Figura 12

Estructura Organizacional Actual TECNO MOBILE



Nota. Fuente. TECNO MOBILE, página oficial.

Dentro de los parámetros a identificar disponibles en la estructura organizacional se encuentra los siguientes:

Jerarquía: Define los niveles de autoridad y comunicación dentro de la organización. La claridad en la jerarquía facilita la fluidez de la información sobre el desempeño.

Jefaturas y Unidades: Cada jefatura puede tener indicadores de desempeño específicos que contribuyen a los objetivos generales de la organización.

La cadena de mando es lineal: dificulta la comunicación, no incentiva a multicanalidad, ni el trabajo en equipo, lo logros son individualizados y no en conjunto como un todo

Modelo vertical: este modelo vertical aparentemente no es flexible ya que su comunicación lineal es con la jerarquía y los subordinados, no se evidencia interacción con otras jefaturas y pares

Implementación de las TIC y Gobernanza informática: La jefatura de BI se presenta como una división independiente y aislada del resto de la organización, donde se limita la información y se individualizan los informes, basándose en lo que cada área desea visualizar a través de envíos semanales. Esto se debe a que no existe un método sistematizado para el manejo y uso de la información ni de los informes generados.

Empleados por Área

Tabla 10

Empleados por áreas

| <i>Área</i> | <i>Cantidad</i> |
|--------------------------|-----------------|
| <i>County Management</i> | 2 |
| <i>Gerencia</i> | 6 |
| <i>Jefe de Marketing</i> | 4 |
| <i>Jefe de B.I</i> | 4 |
| <i>Jefe Financiero</i> | 2 |
| <i>Recursos humanos</i> | 4 |
| <i>Comercial</i> | 25 |
| TOTAL | 47 |

Nota. Fuente. TECNO MOBILE.

County Management:

El Country Management se trata de un grupo de personas que representan a una empresa en otro país con el objetivo de impulsar el crecimiento a través de la internacionalización en el caso de TECNO MOBILE, la figura viene de *Transsion Holdings*, Actúa como director general de la filial en el nuevo mercado, definiendo estrategias de venta y supervisando operaciones en canales de distribución como retail, mayoristas o franquicias. Algunas funciones y limitaciones se enuncian a continuación.

Tabla 11

Country Management

| <i>Funciones</i> | <i>Limitaciones</i> |
|---|--|
| Planear la estrategia de promoción de productos y servicios de la empresa sin dejar de estar alineados con los valores, la misión y la visión de la compañía. | Dependencia de proveedores locales que pueden no cumplir con los estándares de calidad o que enfrentan sus propias limitaciones. |
| Gestionar todas las operaciones comerciales como el reclutamiento, la organización y la supervisión del personal, así como los proyectos y los recursos de la empresa en ese mercado. | La volatilidad económica o cambios en las tendencias de consumo pueden afectar la planificación y ejecución de estrategias. |

Nota. Fuente elaboración propia.

Gerencia

La gerencia en la Empresa TECNO MOBILE, se dispone de un grupo de personas que controlan los proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) para lograr los objetivos de manera eficiente y efectiva. Las funciones y limitaciones que se describen a continuación son propuestas por los autores:

Tabla 12*la Gerencia*

| <i>Funciones</i> | <i>Limitaciones</i> |
|---|---|
| Realizar ajustes según sea necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos. | Los objetivos que deben unir al equipo no están definidos. |
| Evaluar información y opciones para tomar decisiones informadas que beneficien a la organización. | El comportamiento de los empleados y sus relaciones entre ellos no son propicios para alcanzar los beneficios de la organización. |

Nota. Fuente elaboración propia.

Jefe de Marketing

Este departamento es el encargado de entender las necesidades y deseos del mercado para la empresa TECNO MOBILE, su objetivo, diseñar estrategias que posicionen efectivamente la marca en la mente de los consumidores y garantizar una comunicación efectiva de valores y beneficios de los productos o servicios orientados, dentro de sus funciones y limitaciones encontramos, a continuación, se enuncia en la (*Tabla 13*) el departamento y sus funciones.

Tabla 13*jefe de Marketing*

| <i>Funciones</i> | <i>Limitaciones</i> |
|--|---|
| Crear estrategias de marketing para posicionar productos o servicios, incluyendo segmentación, targeting y diferenciación. | sus restricciones financieras pueden limitar la capacidad de ejecutar campañas efectivas del mercado |
| Desarrollar y mantener la imagen de la marca, asegurando coherencia en todos los canales y puntos de contacto. | El comportamiento de los empleados y sus relaciones entre ellos no son propicios para alcanzar los beneficios de la organización. |

Nota. Fuente elaboración propia.

Jefe de BI

Este departamento tiene como principal objetivo transformar datos en información útil para la toma de decisiones estratégicas El Departamento de B.I de TECNO MOBILE es fundamental

para convertir datos en conocimiento, lo que permite a la empresa actuar de manera más efectiva y estratégica, en esta área se encuentra el Country data analyst B.I (Coordinador Analista), el Data analyst BI (Analista) y el data analyst DCR (Analista Apps).

Tabla 14

jefe de BI.

| <i>Funciones</i> | <i>Limitaciones</i> |
|--|---|
| Crear dashboards, informes y gráficos que presenten la información de manera clara y comprensible para facilitar la interpretación. | La dificultad para integrar datos de múltiples sistemas y plataformas puede limitar la capacidad de análisis. |
| Desarrollar un plan de marketing detallado que incluya estrategias de lanzamiento y promoción del producto, con metas de alcance y conversión. | Puede haber resistencia en la organización a adoptar un enfoque basado en datos, especialmente si los empleados están acostumbrados a tomar decisiones basadas en la intuición. |

Nota. Fuente elaboración propia.

Jefe Financiero

El departamento Financiero en la empresa TECNO MOBILE representa un papel importante para asegurar la salud financiera y el crecimiento sostenible de la organización, en esta área se encuentran los asistentes gerenciales, con personal de B.I, las funciones y limitaciones son las siguientes (*Tabla 15*).

Tabla 15

jefe financiero.

| <i>Funciones</i> | <i>Limitaciones</i> |
|---|--|
| Registrar y gestionar todas las transacciones financieras, asegurando que se cumplan las normativas contables y fiscales. | Las limitaciones presupuestarias pueden restringir la capacidad de inversión en proyectos innovadores o en investigación y desarrollo. |

| | |
|--|--|
| Analizar los costos operativos y proponer estrategias para reducir gastos y mejorar la rentabilidad. | La toma de decisiones financieras a menudo depende de datos precisos y actualizados. |
|--|--|

Nota. Fuente: elaboración propia.

Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos (RRHH) en una empresa de tecnología, como TECNO MOBILE, tiene un papel crucial en la gestión del talento y el desarrollo organizacional. En esta área se encuentra el Coordinador de Recursos humanos, jefe de BPO de TECNO entre otros, aunque enfrenta desafíos específicos del sector tecnológico las funciones y limitación que puede presentar son las siguientes:

Tabla 16

Recursos Humanos

| <i>Funciones</i> | <i>Limitaciones</i> |
|--|--|
| Desarrollar paquetes de compensación y beneficios que sean atractivos para atraer y retener talento en un mercado competitivo. | La velocidad de cambio en la tecnología puede hacer que los programas de capacitación queden obsoletos rápidamente. |
| Organizar actividades que fortalezcan el trabajo en equipo y la cohesión entre los empleados. | Integrar y promover una cultura de innovación puede ser un desafío, especialmente en empresas con estructuras jerárquicas tradicionales. |

Nota. Fuente elaboración propia.

Jefe Comercial

El Departamento Comercial en la empresa de TECNO MOBILE es fundamental para impulsar las ventas, gestionar las relaciones con los clientes y promover la marca en un mercado altamente competitivo, en esta área se encuentran los KAM (Key Account Manager), Zone Manager (Supervisores), coordinadores de entrenamiento, entrenadores comerciales y toda la fuerza de venta.

Tabla 17*Jefe Comercial*

| <i>Funciones</i> | <i>Limitaciones</i> |
|--|---|
| Realizar estudios de mercado para identificar tendencias y preferencias de los consumidores en el sector de celulares. | El mercado de celulares es extremadamente competitivo, lo que puede dificultar la captación y retención de clientes. |
| Desarrollar y ejecutar campañas de marketing y promociones para aumentar la visibilidad de los productos. | La falta de un sistema eficaz para recopilar y actuar sobre el feedback del cliente puede dificultar la mejora continua de productos y servicios. |

Nota. Fuente elaboración propia.

Matriz DAFO

Como resultado del proceso de investigación se desarrolló la presente matriz DAFO:

Tabla 18*Matriz DAFO*

| MATRIZ DAFO | |
|--|---|
| Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
| <i>Jefe de B. I</i> | <i>Jefe de B. I</i> |
| 1. Acceso a Datos Relevantes en Precisión en la Información Rápida respuesta a los datos minimizando el riesgo de decisiones erróneas por falta de información. | 1. Análisis predictivo falta de uso de herramientas avanzadas de análisis predictivo que permita anticipar tendencias del mercado, comportamiento de los clientes. |
| 2. Integración de Fuentes de Datos Diversa información de datos administrados correctamente. | 2. Ciclos largos de desarrollo carencia de eficiencia en la toma de decisiones en la comunicación, desde la alta dirección hasta los equipos operativos. |
| <i>Jefe de Marketing</i> | <i>Jefe de Marketing</i> |
| 1. Los equipos implementan nuevas ideas de manera ágil y reciben retroalimentación rápida, lo que permite adaptarse mejor a las necesidades | 1. Estrategias de marketing no siempre personalizadas según las características locales no es coherente con el departamento Comercial. |
| 2. Estrategias de Segmentación del equipo Para el público tanto físicos como online en la gestión de campañas publicitarias. | 2. Falta de diferenciación de productos en mercados altamente competitivos, como Xiaomi y Honor y nula comunicación estratégica con otros departamentos. |
| <i>Jefe Financiero</i> | <i>Jefe Financiero</i> |
| 1. Acceso a Fuentes de Financiación Diversificadas diversas fuentes de financiamiento (emisión de | 1. Problemas con la Rentabilidad de los Planes de Precios debido a las comunicaciones internas con el departamento de B. I |

| | |
|--|---|
| bonos, líneas de crédito, asociaciones con bancos, inversores institucionales). | |
| 2. Cumplimiento Regulatorio opera en un entorno regulado, y asegurar que la empresa cumpla con las normativas fiscales y regulatorias, evitando sanciones y multas que puedan afectar las finanzas de la empresa. | 2. Control y Optimización de Costos Operativos puede tener dificultades para obtener una visión clara y detallada de todos los costos involucrados, y exponiendo el presupuestó en otros departamentos. |
| <i>Jefe Comercial</i> | <i>Jefe Comercial</i> |
| 1. Capacidades de Negociación y Alianzas con proveedores de dispositivos, operadores y otros socios estratégicos. | 1. Tiempo de respuesta lento en algunos PDV debido a la falta de personal capacitado por mal manejo de recursos. |
| 2. Fidelización de Clientes comprensión de las necesidades de los clientes, gracias al contacto directo y constante con ellos. | 2. Problemas con la Gestión de la Marca Los cambios constantes en los productos, las actualizaciones de software y las estrategias de lanzamiento causan confusión y ventas más flojas. |
| <i>County Management y Gerencia</i> | <i>County Management y Gerencia</i> |
| 1. Capacidad de Negociación y Alianzas Estratégicas establece alianzas estratégicas con proveedores, operadores, gobiernos y otras empresas de este sector. | 1. Falta de Transparencia en la Gestión Esto puede dificultar la toma de decisiones informadas para mejorar la eficiencia o reducir los costos innecesarios. |
| 2. Cultura Organizacional capacidad para fomentar una cultura organizacional sólida. | 2. Falta de integración eficiente entre los diferentes departamentos y la correcta dirección de estos. |
| <i>Recursos Humanos</i> | <i>Recursos Humanos</i> |
| 1. Uso de Tecnología para la Gestión de Talento Utiliza sistemas avanzados de gestión de recursos humanos | 1. Rotación de personal alta rotación de personal especializado en cada departamento por la eficiencia operacional. |
| 2. Relación solidas con BPO permite que los empleados se mantengan actualizados con los requerimientos | 2. Falta de Flexibilidad en los Modelos de Trabajo no implementa políticas flexibles de trabajo, o que genera acumulación de trabajo a otros departamentos. |
| Oportunidades (O) | Amenazas (A) |
| <i>Jefe de B. I</i> | <i>Jefe de B. I</i> |
| 1. Crecimiento y colaborar con otros departamentos (marketing, ventas, finanzas, etc.), y si no hay una comunicación efectiva, los datos pueden no ser utilizados de manera óptima. | 1. No tener los roles no estar claramente definidos , lo que puede resultar en duplicación de esfuerzos o falta de responsabilidad en áreas clave como la recopilación de datos, análisis, informes y visualización. |
| 2. Evaluar la estructura del departamento podría mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta del equipo. | 2. la estructura jerárquica del departamento de BI puede ser demasiado rígida, lo que puede limitar la capacidad de adaptación y la toma de decisiones rápida. |
| <i>Jefe de Marketing</i> | <i>Jefe de Marketing</i> |
| 1. Segmentación de mercado más precisa gracias al análisis de datos y herramientas de Big Data. | 1. Presión en los márgenes de ganancia debido a las guerras de precios entre competidores. |

| | |
|---|---|
| 2. definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo , así como las interacciones entre los diferentes subequipos | 2. No definir los roles dentro del departamento de marketing causan retrasos en la operación |
| <i>Jefe Financiero</i> | <i>Jefe Financiero</i> |
| 1. La asignación clara de tareas puede ayudar a mejorar la eficiencia y a evitar conflictos o malentendidos dentro del equipo. | 1. las funciones dentro del departamento financiero pueden no estar claramente delimitadas , lo que puede generar duplicación de tareas, confusión o una distribución ineficiente del trabajo. |
| 2. la empresa debe invertir en I+D para mantenerse competitiva. Sin embargo, no todas las inversiones generan el mismo retorno. | 2. Alto nivel de deuda genera presiones financieras debido a los pagos de intereses, especialmente en tiempos de baja rentabilidad o crisis económicas que TECNO pueda presentar. |
| <i>Jefe Comercial</i> | <i>Jefe Comercial</i> |
| 1. Gran oportunidad Uso de análisis de datos para identificar oportunidades de ventas y entender mejor el comportamiento del cliente. | 1. Una estructura jerárquica demasiado compleja puede ralentizar la toma de decisiones y hacer que el equipo no sea lo suficientemente ágil. |
| 2. Mejor alineación entre comercio y desarrollo de producto para asegurar que las promesas comerciales sean viables. | 2. El departamento comercial y el de marketing no están completamente alineados , lo que puede generar falta de coherencia en la empresa |
| <i>County Management y Gerencia</i> | <i>County Management y Gerencia</i> |
| 1. Automatización de procesos internos Usar la automatización para reducir costos operativos, mejorar la eficiencia y liberar recursos que puedan centrarse en áreas de mayor valor estratégico, como B. I | 1. la falta de claridad en los roles y responsabilidades de cada miembro de la gerencia genera confusión y redundancia de esfuerzos. |
| 2. canales de comunicación entre los diferentes niveles y áreas dentro de la organización | 2. las decisiones se toman de manera centralizada , lo que puede retrasar la toma de decisiones y generar cuellos de botella. |
| <i>Recursos Humanos</i> | <i>Recursos Humanos</i> |
| 1. Definir de manera clara las funciones de cada área dentro de RRHH (reclutamiento, capacitación, compensación y beneficios, desarrollo organizacional, etc.) | 1. Tiene roles que se superponen o no están claramente definidos , lo que puede generar confusión y falta de eficiencia. |
| 2. Se busca implementar canales de comunicación más eficientes dentro del equipo de RRHH y con otros departamentos de la empresa. | 2. La comunicación interna en RRHH a menudo es desarticulada , lo que puede retrasar la resolución de problemas, decisiones y la implementación de políticas. |

Nota. Fuente Elaboración propia según el análisis de los investigadores

Necesidades de los Departamentos

Para que TECNO MOBILE pueda operar de manera efectiva y competitiva, es fundamental identificar las necesidades específicas de cada departamento según el análisis anterior DAFO se

evidencia el siguiente cuadro donde muestra una relación específica desde el enfoque sistémico en la gestión de esta empresa, esto implica considerar todos los departamentos y funciones como partes interconectadas de un sistema mayor. Este enfoque permite entender cómo las decisiones y acciones en un área afectan a las demás, promoviendo la eficiencia y la coherencia organizacional.

Tabla 19

Necesidades de cada Departamento.

| D. MARKETING | D BI | D. SOCIAL MEDIA Y COMMUNITY MANAGER | D. RRHH | D. COMERCIAL |
|---|---|--|---|--|
| Imple. de Mesas de Experiencia | Compra de BD | Resp. de Contenido D. | Gestión de los BPO | Resp. De SO y Costear inversiones rentables |
| Imple. distribución e samples y demos | Limpieza y Organización de D. | Resp. de redes sociales | Control del talento H. | Diseño de estrategias comerciales |
| Gestionar proveedores | Gobernación de Datos | Comunicaciones de contenido e infografías | Implementación de los SG-SST | Control del H.C. |
| Costear espacios, mesas, eventos de lanzamiento | Transforma datos no estructurado a estructurados | Resp. de generar tráfico por medio de las redes | Control de pagos de nómina y cargas prestacionales | Negociación en PDV y Mandos medios y Altos |
| Desarrollar estrategias de visibilidad | Entrega de Informes a las gerencias y el área comercial | Negociación y gestión con influencers y medios de comunicación, prensa, TV, Webs Radio | Creación de cargos y perfiles para cada posición | Seguimiento numérico Gestionar espacios C. Analizar los pisos de venta y potencializarlos Control operacional del 360 del negocio |
| Proponer y cotizar material merchandising | Generación de informes con múltiples especificaciones | | Diseño de plan carrera y desarrollo profesional dentro de la organización | Seguimiento y cumplimiento del presupuesto |

Nota. Fuente Elaboración propia según el análisis de los investigadores.

Propuesta por departamento

A lo largo del tiempo, ya sea en el contexto de una organización, proyecto o desempeño individual. Este enfoque es útil para optimizar recursos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas basadas en resultados la propuesta e identificación de necesidades quedaría de la siguiente manera (*Tabla 20*).

Tabla 20

Propuesta por departamento

| D. MARKETING | D BI | D. SOCIAL MEDIA Y COMMUNITY MANAGER | D. RRHH | D. COMERCIAL |
|---|--|---|--|--|
| Implementar un modelo de distribución de activos y demos | Crear informes estándar, unificados y claros para todas las áreas | Conocer datos y numero | Tener un mejor sistema de filtros para los procesos de contratación | Tener una mejor y fácil lectura de la información |
| Implementar mesas y visibilidad zonas estratégicas del país | Tener reuniones de lineamientos para las necesidades de todas las gerencias | Tomar iniciativas de comunicación en temporalidad basados en datos | Construir BD de consulta de excolaboradores y de futuros prospectos | Incluir y tener a todas las áreas conectadas para el diseño de estrategias enfocada a los numero |
| Tener un sistema de control e inventario de samples | Construir dashboard 's que involucren los indicadores de todas las áreas para toma de decisiones consultadas | Tener acceso y contante comunicación con las áreas de MT y S.O. para diseñar estrategias | Anticipación a la temporalidad y accionar más ágilmente en caso de vacantes | Las acciones comerciales deben ir de la mano de los análisis de Bi |
| Diseñar una matriz de mobiliario y de costos | Automatizar los informes y que la gobernanza de dato | Mantener las redes y sitios Web actualizados y crear un modelo de training para el consumidor | Construir un Manual de funciones y un paquete de inducción rápido pero efectivo con acompañamiento | Los planes de ejecución e inversión de ser consultados con esta área para ser más contundentes |
| Automatizar la recolección de información | Automatizar la recolección de información | Automatizar la recolección de información | Automatizar la recolección de información | |

Nota. Fuente. Elaboración propia según el análisis de los investigadores.

FASE II: Modelo para toma de decisiones basado en el desempeño

El modelo de toma de decisiones basado en el desempeño está centrado en evaluar y seleccionar opciones según los datos almacenados obtenidos a lo largo del estudio, Este enfoque es útil para optimizar recursos, identificar áreas para mejorar y tomar decisiones basadas en resultados cuantificables, el enfoque se dará de la siguiente manera según el Ciclo Deming.

Tabla 21

Ciclo Deming Estructura organizacional.

| Ciclo Deming (PHVA) | | | |
|---|--|---|--|
| ENFOCADO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | | |
| PLANEAR | HACER | VERIFICAR | ACTUAR |
| El direccionamiento de Instrucciones y el direccionamiento del equipo | Construir un modelo estructural de mando y direccionamiento que permita tener un flujo de trabajo y comunicación Eficiente | Analizar los datos de los forms que permita identificar patrones y analizar la línea de mando | Toma de decisiones consultados |
| Tráfico de Datos e Información y | Disponer de un manual y/o comunicación para que Equipo de Bi que | Revisión de informes, calificar la calidad de la información y si está | Presentar informes, con planes de acción, que incluyen planes de |

| | | | |
|--|--|---|--|
| governabilidad, e informes | permita garantizar las BD necesarios por áreas y que estén interconectadas o compartidas entre todos | orientada e interconectada en todas las áreas y si su lectura es clara y de valor. | inversión, sell-in, sell-out, share del mercado |
| Modelos de Control y seguimiento que este interconectado en las diferentes áreas | Modelos que permita incluir, ventas, Inv, cobertura, universo, pronósticos | Evaluar su implementación, diligenciamiento y los pronostico al detalle de la operación | Tomar decisiones sobre la operación comercial, inv, tiempo de importación, acciones de estrategias y de posicionamiento de marca |
| Un Control de calidad, satisfacción y Feedback | Forms, Drives, almacenamiento de datos | Descargarlos y estudiar sus patrones y sugerencias de mejora | Monitorear si las sugerencias y percepciones se han mejorado y la adopción del equipo a los nuevos ajustes |

Nota. Fuente Elaboración propia según el análisis de los investigadores.

Análisis Encuesta de satisfacción por áreas basada en el desempeño

Numero de encuestados 45 personas

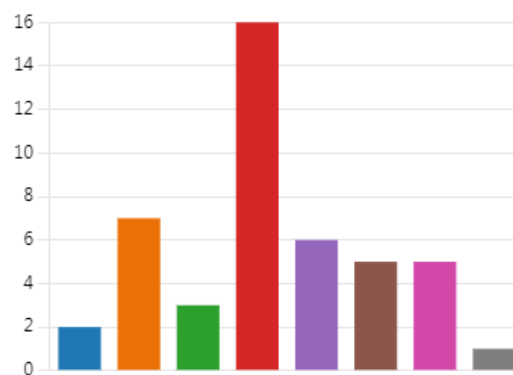
Figura 13

Encuesta de Satisfacción

3. AREA A LA QUE PERTENECE

[Más detalles](#)

| | |
|----------------|----|
| ● Gerencia | 2 |
| ● Marketing | 7 |
| ● RRHH | 3 |
| ● Comercial | 16 |
| ● B.I | 6 |
| ● Otro | 5 |
| ● Jefe Sell-IN | 5 |
| ● Financiero | 1 |



Nota. Fuente Elaboración propia.

Basado en el análisis podemos observar que una de las áreas con mayor participación es Dep. Comercial con una mejor recepción donde se concentra todo el equipo de campo.

Pregunta # 1

¿Cómo califica la estrategia de posicionamiento de Marca de Tecno Mobile?

[Más detalles](#)



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | $(x - Me)^2$ | $f \cdot (x - Me)^2$ |
|-----------|----------------|--------------|----------------------|
| 1 | 5 | 3.8202 | 19.1012 |
| 2 | 5 | 0.9112 | 4.5558 |
| 3 | 21 | 0.0021 | 0.0434 |
| 4 | 13 | 1.0930 | 14.2087 |
| 5 | 0 | 4.1839 | 0 |

Media ≈ 2.95

Desviación estándar $\sigma \approx 0.93$

EL 48% del equipo considera que se cumple con el requerimiento, pero consideran que el enfoque estratégico de posicionamiento de marca no es de alto impacto, lo que genera inconformidad y falta de relación en las áreas de la empresa, Una desviación estándar de **0.93** es relativamente baja en una escala de 1 a 5, lo que significa que la gran parte de los valores están cerca del promedio es decir 3.

Pregunta # 2

¿Considera usted que la estrategia actual de Tecno Mobile en el direccionamiento de los equipos administrativos de trabajo es la más eficiente?

[Más detalles](#)

 Información



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | (x - Me) ² | f · (x - Me) ² |
|-----------|----------------|-----------------------|---------------------------|
| 1 | 16 | 0.7901 | 12.6420 |
| 2 | 18 | 0.0123 | 0.2222 |
| 3 | 11 | 1.2346 | 13.5802 |
| 4 | 0 | 4.4568 | 0 |
| 5 | 0 | 9.6790 | 0 |

Media ≈ 1.89

Esto indica que la mayoría de los encuestados tienden al desacuerdo respecto a que la estrategia actual de TECNO MOBILE sea eficiente.

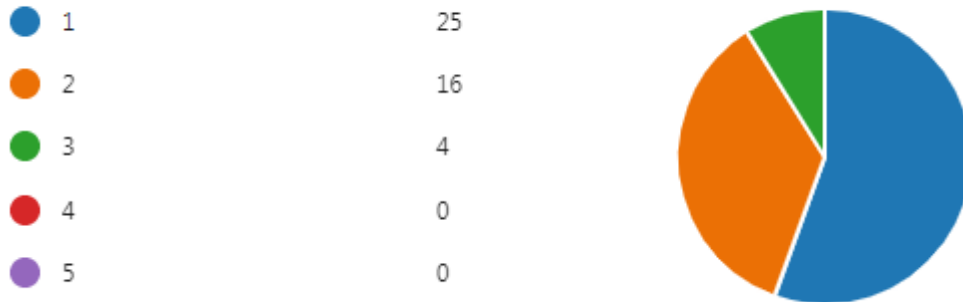
Desviación estándar $\sigma \approx 0.77$

De los participantes encuestados, el 76% tiene la percepción de que nos hay un direccionamiento adecuado, desde el punto de vista organizacional, menos corporativo. Solo un 26% lo considera aceptable.

Pregunta # 3

¿Usted considera que la comunicación entre todas las áreas es la mejor?

[Más detalles](#)



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | $(x - Me)^2$ | $f \cdot (x - Me)^2$ |
|-----------|----------------|--------------|----------------------|
| 1 | 25 | 0.284444 | 7.111111 |
| 2 | 16 | 0.217778 | 3.484444 |
| 3 | 4 | 2.151111 | 8.604444 |
| 4 | 0 | 6.084444 | 0 |
| 5 | 0 | 12.017778 | 0 |

Media ≈ 1.53

Desviación estándar $\sigma \approx 0.65$

Significa que las respuestas están poco dispersas y la mayoría de los encuestados tienen opiniones similares. Es decir, hay consenso en la percepción negativa en la comunicación. Además, Un 92% de los encuestados considera que la comunicación de las áreas no es la mejor mientras que el 8% restante lo considera que la comunicación no es ni buena, ni mala.

Pregunta # 4

¿Usted considera que hay una articulación estratégica y tecnológica entre las áreas administrativas?

[Más detalles](#)



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | (x - Me) ² | f · (x - Me) ² |
|-----------|----------------|-----------------------|---------------------------|
| 1 | 23 | 0.3844 | 8.8412 |
| 2 | 16 | 0.1444 | 2.3104 |
| 3 | 6 | 1.8894 | 11.3364 |
| 4 | 0 | 5.6894 | 0 |
| 5 | 0 | 11.4894 | 0 |

Media ≈ 1.62

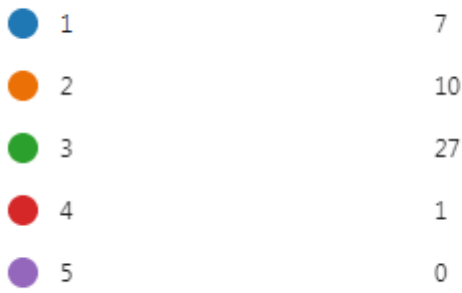
Desviación estándar ≈ 0.71

El 87% de los encuestados considera que no hay un proceso estratégico en términos de tecnológicos considerados como automatización y facilidad de recursos que permita agilizar los procesos internos de la empresa, mientras que el 13% considera que faltan más recursos, pero no le dan importancia.

Pregunta # 5

¿Usted considera que en Tecno Mobile hay un modelo de control y seguimiento, comercial claro y comprensible?

[Más detalles](#)



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | (x - Me) ² | f · (x - Me) ² |
|-----------|----------------|-----------------------|---------------------------|
| 1 | 7 | 2.2201 | 15.5407 |
| 2 | 10 | 0.2401 | 2.401 |
| 3 | 27 | 0.2601 | 7.0227 |
| 4 | 1 | 2.2801 | 2.2801 |
| 5 | 0 | 6.3001 | 0 |

Media: ≈ 2.49

Los colaboradores dieron una calificación entre 2 y 3, más cerca del 3, lo cual se interpreta como una percepción neutral del modelo de control comercial que no es claro.

Desviación estándar: ≈ 0.78

El 60% de los encuestados expresan que no hay un control claro, es decir no hay un estándar. El otro 38% considera que hay un seguimiento, pero no es claro, ni es comprensible. El otro 2% indica que, si hay un control y modelo, pero no satisface las necesidades.

Pregunta # 6

¿Usted considera que todas las áreas tienen acceso a la información y análisis de los datos de manera fácil comprenderlos y entenderlos que permita la toma de decisiones de manera rápida?

[Más detalles](#)

 Información



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | $(x - Me)^2$ | $f \cdot (x - Me)^2$ |
|-----------|----------------|--------------|----------------------|
| 1 | 24 | 0.6724 | 16.1376 |
| 2 | 9 | 0.0324 | 0.2592 |
| 3 | 10 | 1.3824 | 13.824 |
| 4 | 3 | 4.8384 | 14.5152 |
| 5 | 0 | 10.4976 | 0 |

Media: ≈ 1.82

los colaboradores consideran que NO hay un acceso fácil y comprensible a la información con el modelo actual.

Desviación estándar: ≈ 1.00

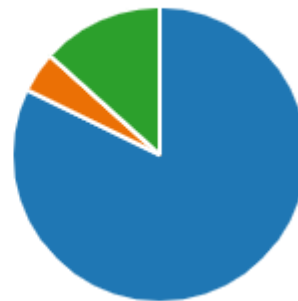
El 53% de los participantes consideran que el acceso a la información es de difícil acceso, el 40% de los participantes consideran hay acceso a la información de manera limitada con las áreas

y que la comprensión de los datos es complicada, solo el 7% de los consultados dan un visto bueno a los datos, pero no satisface las necesidades a las áreas.

Pregunta # 7

¿Usted considera que la información esta correctamente sistematizada e interconectada entre todas las áreas, de manera estratégica (CMR Data Governance)?

[Más detalles](#)



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | $(x - Me)^2$ | $f \cdot (x - Me)^2$ |
|-----------|----------------|--------------|----------------------|
| 1 | 37 | 0.0961 | 3.5557 |
| 2 | 2 | 0.4761 | 0.9522 |
| 3 | 6 | 2.8561 | 17.1366 |
| 4 | 0 | 7.2361 | 0 |
| 5 | 0 | 13.16 | 0 |

Media: \approx

1.31

la información que se presenta NO está sistematizada ni interconectada adecuadamente entre las áreas, desde una perspectiva estratégica organizacional (CMR Data Governance).

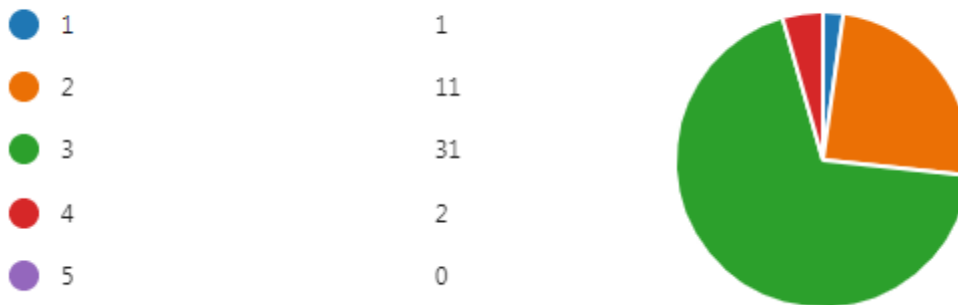
Desviación estándar: ≈ 0.69

El 86% de los encuestados ni identifica un modelo de datos, o plataformas que permita la automatización y el flujo de trabajo entre las áreas y en los procesos de toma de decisiones y ejecución de la estrategia de la empresa, solo el 13% que, si existe estos modelos, pero lo reconocen en un 50% y lo manifiesta solo el área de B.I.

Pregunta # 8

¿Usted considera que, en Tecno Mobile, todos tiene un alto nivel de habilidades blandas?

[Más detalles](#)



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | $(x - Me)^2$ | $f \cdot (x - Me)^2$ |
|-----------|----------------|--------------|----------------------|
| 1 | 1 | 3.0976 | 3.0976 |
| 2 | 11 | 0.5776 | 6.3536 |
| 3 | 31 | 0.0576 | 1.7856 |
| 4 | 2 | 1.5376 | 3.0752 |
| 5 | 0 | 5.0576 | 0 |

Media: ≈ 2.76

los encuestados consideran que el nivel de habilidades blandas en Tecno Mobile es cercano a aceptable, aunque no alto.

Desviación estándar: ≈ 0.56

El 69% de los encuestados tiene la percepción de que la calidad del clima laboral se sobre lleva, pero no es de calidad o trabajo en equipo, mientras que el 26% reconoce que el clima no es bueno, por la falta de habladas de comunicación, expresión entre otros, solo el 4% menciona que solamente bueno.

Pregunta # 9

¿Usted considera que el equipo de Trade Marketing implementa diseños innovadores que se alinea al mercado y estrategia de marca?

[Más detalles](#)

[Información](#)



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | $(x - Me)^2$ | $f \cdot (x - Me)^2$ |
|-----------|----------------|--------------|----------------------|
| 1 | 0 | 13.46 | 0 |
| 2 | 0 | 7.128 | 0 |
| 3 | 0 | 2.789 | 0 |
| 4 | 15 | 0.4489 | 6.7335 |
| 5 | 30 | 0.1089 | 3.267 |

Media ≈ 4.67

Los Colaboradores están muy satisfechos con los diseños innovadores del equipo de Trade Marketing de la empresa TECNO MOBILE.

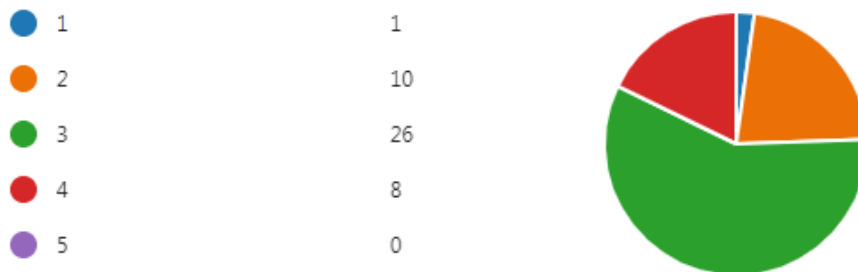
Desviación estándar ≈ 0.47

El 66% de los encuestados tienen una percepción bastante positiva con el equipo de Trade marketing, lo que se considera que manejan una buena estrategia.

Pregunta # 10

¿Usted considera que el STAFF actual en general es el ideal para el área a la que pertenece?

[Más detalles](#)



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | (x - Me) ² | f · (x - Me) ² |
|-----------|----------------|-----------------------|---------------------------|
| 1 | 1 | 3.6481 | 3.6481 |
| 2 | 10 | 0.8281 | 8.281 |
| 3 | 26 | 0.0081 | 0.2106 |
| 4 | 8 | 1.1881 | 9.5048 |
| 5 | 0 | 4.3681 | 0 |

Media: ≈ 2.91

La media indica una percepción neutral de los colaboradores respecto a si el Staff actual es ideal para el área correspondiente.

Desviación estándar: ≈ 0.69

De los encuestados el 58% tienen una posición neutral al considerar que el Staff actual es ideal para su área, y el 24% dice que no es el ideal, y solo el 18% está conforme con el staff actual de su área.

Pregunta # 11

¿Usted siente apasionado e identificado en el área que esta o desearía pertenecer a otra área que lo motive más?

[Más detalles](#)

 Información



Nota. Fuente Elaboración propia.

| Valor (x) | Frecuencia (f) | $(x - Me)^2$ | $f \cdot (x - Me)^2$ |
|-----------|----------------|--------------|----------------------|
| 1 | 0 | 8.1604 | 0 |
| 2 | 3 | 3.9204 | 11.7612 |
| 3 | 12 | 0.9604 | 11.5248 |
| 4 | 13 | 0.0004 | 0.0052 |
| 5 | 17 | 1.0404 | 17.6868 |

Media ≈ 3.98

Los colaboradores sienten identificados y motivados con el área en la que actualmente trabajan, en la empresa TECNO MOBILE

Desviación estándar ≈ 0.95

El 38% de los colaboradores sugiere que está motivado con el área que esta, el 29% y el 27% son porcentajes cercanos entre sí, lo que podría indicar no se encuentran motivados, pero

tampoco desmotivados con el área a la que pertenecen. El 7% representa a los colaboradores que desearía pertenecer a otra área.

Propuesta Diseño Organizacional

Estructura Organizacional Propuesta

Inicialmente, realizaremos un análisis comparativo entre los modelos estructurales, utilizando un enfoque de inspección que nos permitirá comprender sus características y su funcionalidad dentro de estas organizaciones tecnológicas.

Tabla 22

Modelo Comparativo

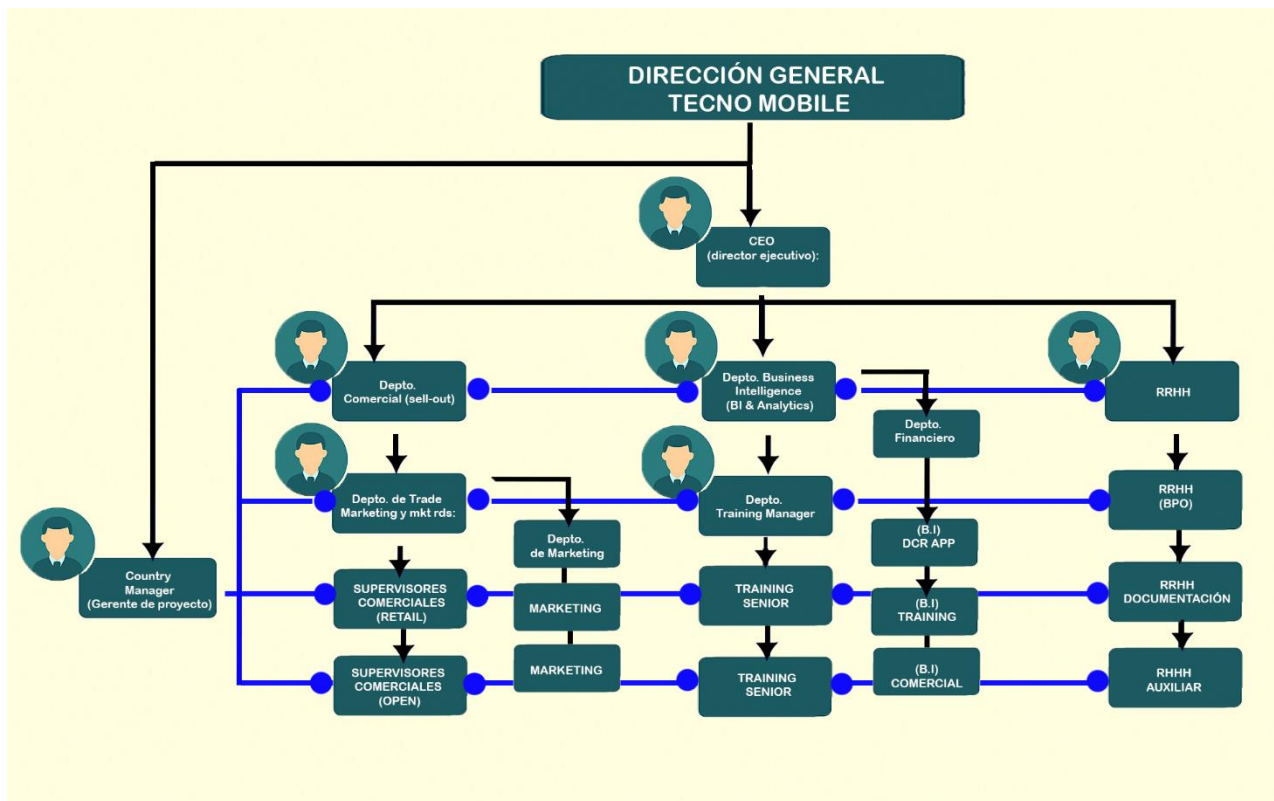
| <i>Aspecto</i> | <i>Estructura jerárquica (actual)</i> | <i>Estructura de Matriz Ligera (Propuesta)</i> |
|----------------------|--|---|
| Autoridad | Líneas claras de mando (vertical). | Doble dependencia (jefe funcional + líder de proyecto). |
| Flexibilidad | Baja (rígida en procesos). | Alta (adaptable a proyectos cambiantes). |
| Comunicación | Vertical (lenta entre departamentos). | Horizontal (ágil y transversal). |
| Toma de decisiones | Centralizada (lenta, burocrática). | Descentralizada (rápida, colaborativa). |
| Enfoque en proyectos | Secundario (prioriza funciones fijas). | Primario (equipos multidisciplinarios por proyecto). |
| Responsabilidad | Claramente definida por departamento. | Compartida (puede generar conflictos). |
| Costo organizacional | Bajo (estructura simple). | Moderado (coordinar roles duales). |
| Innovación | Limitada (poca colaboración cruzada). | Alta (diversidad de habilidades en equipos). |

Nota. Fuente Elaboración propia.

Tomando como referencia el cuadro anterior, para abordar los problemas identificados en la percepción del desempeño y alcanzar los objetivos de la empresa, se propone una estructura organizacional que integre áreas y especialice funciones. Esta estructura funcional, que incorpora elementos divisionales, se conoce también como estructura híbrida o matricial ligera. La nueva estructura organizacional propuesta se compone de los siguientes niveles y áreas:

Figura 14

Estructura Organizacional propuesta.



Nota. Fuente Elaboración propia.

Nivel Gerencial:

- ✓ *CEO o Country manager (director ejecutivo):* Este departamento es el encargado de asegurar la visión y la misión, logrando los objetivos mediante las estrategias

propuestas por la empresa, e integrando culturalmente la marca TECNO MOBILE en la región o país donde desarrolla sus actividades económicas.

Nivel Estratégico:

- ✓ *Departamento De Sell-in (cuentas claves):* Se compone de los KAM (Key Account Managers), responsables de las cuentas clave, quienes se encargan de gestionar las órdenes de compra en volumen, realizar análisis de costos por margen, administrar la cadena de suministro y garantizar el abastecimiento en cada una de las cuentas, basándose en las proyecciones, su importancia radica en la responsabilidad de los manejos y relaciones tanto internacionales como con las gerencias de las grandes cuentas.
- ✓ *Business Intelligence (B. I & Analytics):* Este departamento desempeña un papel crucial en su ejecución, ya que son expertos en el análisis de datos, la creación de informes valiosos, la gestión y adquisición de bases de datos. Su labor incluye la automatización de reportes en tiempo real, generando interconexiones entre todas las áreas. Además, implementan aplicaciones de control y monitoreo que aportan información valiosa y análisis de gestión, financiero y pronósticos de riesgo, con el objetivo de minimizar estos riesgos.
- ✓ *Departamento de trade marketing y MKT RDS:* Serán los encargados de diseñar, desarrollar y ejecutar estrategias a todos los niveles, tales como estrategias comerciales, de precios, incentivos, cobertura en puntos de venta (PDV), actividades y activaciones en PDV, implementación de material de punto de venta

(POP), displays de demostración, apertura de PDV y asegurar la cobertura de promotores, además de las acciones en los canales digitales.

- ✓ *Departamento de Marketing:* Sus responsabilidades incluyen negociar con proveedores para la adquisición de mobiliario, coordinar las agendas de implementación, gestionar la negociación y obtención de permisos en los diferentes canales, asegurando la visibilidad y el impacto de la marca. Además, debe mantener una relación efectiva con los centros comerciales, realizar el seguimiento de las garantías del mobiliario y auditar que los puntos de venta (PDV) cumplan con los lineamientos establecidos en el manual de la marca.
- ✓ *Departamento de ventas (Sell-Out, comercial):* sus responsabilidades incluyen ejecutar ventas en los diferentes canales, supervisar al equipo comercial en el campo, coordinar y asegurar las herramientas necesarias para que los equipos puedan garantizar la venta, hacer presencia en los puntos de venta (PDV), asegurar una experiencia que genere valor al consumidor final, diseñar reportes de inventario en comparación con las ventas y desarrollar estrategias para los PDV.
- ✓ *Departamento Financiero:* Sus principales responsabilidades se centran en el análisis financiero de la empresa, la gestión y control de recursos, la aprobación de fondos, el análisis de las solicitudes de inversión y la asignación de fondos a las diferentes áreas, la realización de estudios de factibilidad, el control del retorno de la inversión y los costos por servicio de los BPO, así como los pagos en general.

Nivel Operativo:

- ✓ *Departamento de ventas (Sell-Out - comercial):* sus responsabilidades incluyen ejecutar ventas en los diferentes canales, supervisar al equipo comercial en el campo, coordinar y asegurar las herramientas necesarias para que los equipos puedan garantizar la venta, hacer presencia en los puntos de venta (PDV), asegurar una experiencia que genere valor al consumidor final, diseñar reportes de inventario en comparación con las ventas y desarrollar estrategias para los PDV.
- ✓ *Departamento Training:* responsable fundamental en el desarrollo y fortalecimiento de todo el equipo comercial de asesores, asegurando que los colaboradores posean las habilidades y conocimientos necesarios para ofrecer una experiencia al cliente que permita alcanzar los objetivos de ventas establecidos por el canal. Son responsables de los canales de formación digital, de los lanzamientos y de garantizar que el producto tenga el impacto esperado. Además, generan reportes y análisis de la curva de aprendizaje, y son quienes diseñan el mapa de precios del canal para monitorear la competencia.
- ✓ *Departamento de RRHH:* Este departamento es uno de los pilares de la compañía, ya que entre sus funciones y gestión se encuentran garantizar la cobertura de todas las posiciones, construir el manual de funciones para cada cargo, controlar la rotación de personal, gestionar e implementar los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), negociar y administrar a los BPO's, cuidando los costos por servicio y el bienestar de los colaboradores. Además, se encarga del diseño de campañas motivacionales y de planes de carrera y permanencia del talento humano e intelectual de la compañía, manejando información sensible, garantizando un ambiente laboral sano y colaborativo.

Basado en la nueva propuesta por departamentos, es ajustable y adaptable a los recursos actuales. Sin embargo, es indispensable considerar un incremento del 11% en el número de empleados, lo que significa que el plan de expansión de la empresa es positivo, desde su estructura hasta su ejecución en el campo, garantizando los objetivos corporativos en el posicionamiento de la marca en el país.

Empleados por Área Nueva Distribución

Tabla 23

Propuesta de empleados por áreas

| <i>Departamentos</i> | <i>Cantidad</i> |
|--|------------------------|
| <i>Ceo o country manager (director ejecutivo):</i> | 2 |
| <i>Depto. de sell-in (cuentas claves)</i> | 8 |
| <i>Depto. business intelligence (BI & Analytics)</i> | 10 |
| <i>Depto. de trade marketing y mkt rds:</i> | 12 |
| <i>Depto. de marketing</i> | 2 |
| <i>Depto. comercial (sell-out)</i> | 12 |
| <i>Depto. Financiero</i> | 2 |
| <i>Depto. training manager</i> | 5 |
| <i>Depto. de RRHH</i> | 3 |
| TOTAL | 53 |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Implementación Estructura organizacional

Beneficios esperados

Con este modelo de estructura organizacional, se observa en su ejecución que es el ideal para la empresa TECNO MOBILE. Como se ha analizado anteriormente y a través de la inspección, así como de los estudios realizados, esta organización, con su estructura jerárquica de tipo vertical, requiere de manera urgente una interconexión entre todos los cargos. Esto permite

implementar un modelo de estructura matricial ligera que integra la línea de mando tanto vertical como horizontal, facilitando que todos los departamentos trabajen de manera colaborativa y flexible, asignando responsabilidades. Esto llevará a la empresa a mejorar su comunicación mediante metodologías ágiles, integrando automatizaciones en los reportes y métodos de seguimiento y control, garantizando así su eficiencia. Así se puede:

- ✓ Dividir por departamentos y responsabilidades de área
- ✓ Mejorar la eficiencia en los procesos de abastecimiento y logística.
- ✓ Optimizar la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Fomentar la articulación entre áreas para lograr una operación más eficiente.
- ✓ Implementar un modelo matemático de control y seguimiento.
- ✓ Integrar mediante el área de Bi reportes automatizados, de consulta de la data en tiempo real para la toma de decisiones consultadas.
- ✓ Que estos reportes sea uno solo para todas las áreas y sus líderes (Projet Manager´s), de fácil lectura y comprensión
- ✓ Definir un líder y figura por área sin aislar a los equipos del CEO.

Esto coloca a TECNO MOBILE a la vanguardia, ya que este modelo ha sido un éxito rotundo en grandes multinacionales como Apple, Starbucks y diversas empresas de consultoría, que a menudo utilizan estructuras matriciales ligeras. Estas estructuras combinan la especialización funcional con la flexibilidad divisional, lo que permite adaptarse a proyectos y clientes específicos, manteniendo un enfoque eficiente y adaptable. Una multinacional de este tamaño en el continente asiático, reconocida por sus avances tecnológicos, indica que no puede estar fuera del círculo de los gigantes de la tecnología.

La dinámica de implementación del modelo de Estructura Matricial ligera se propone implementar de manera progresiva, por fases, iniciando por los cargos que ahora serian por depto., que estén críticos en la primera fase, en la segunda ajustar a los que tiene un indicador regular, por ultimo las que tienen un excelente desempeños y rendimiento, si perjudicar la operatividad en la marcha de la transición a este nuevo modelo de estructura.

Su Implementación será crucial al promover la eficiencia operativa, el uso estratégico de los datos y el desarrollo del talento humano, orientada a la mejora del rendimiento comercial y la toma de decisiones sistémicas.

FASE III: Herramienta de plan estratégico de medición

Para poder medir la propuesta del modelo estructural se desarrolló la siguiente matriz de KPI's (Indicadores Clave de Desempeño) una herramienta visual que organiza los KPI's de una organización escogidos por área, objetivo estratégico por área, fórmula de medición, meta, frecuencia y responsables, la base de datos de la información pertenece a la indagación por los autores, o bases de datos de la empresa TECNO MOBILE.

Figura 15

Matriz KPI'S

| DEPARTAMENTO | ACTIVIDADES | Nombre Indicador | VARIABLES INTERVINIENTES | FORMULACION M | Interpretación | TIPO | FRECUENCIA | META | RESULTADO | RESPONSABLE |
|--|--|---|--|--|--|--------------|----------------------------|----------------------|------------|-----------------------------------|
| Ceo o country manager (director ejecutivo) | Posicionamiento de Marca, objetivo top 4 mínimo | Cumplimiento Market Share (MS) | MS: (market share) VTP: (Ventas totales propias) VTM: (Ventas totales del) mercado | $MS = VTP / VTM * 100$ | Permite saber el ranking que ocupa la empresa dentro de la categoría y si está en el share objetivo. | CUMPLIMIENTO | Mensual | 70% | 71% | DIRECCION GENERAL |
| Depto. de sell-in (cuentas claves) | Garantizar la cadena de abastecimiento e inv. en los PDV, On-Time In-Full | % Gestión de la cadena de suministros | CSCM: (Customer Supply Chain Management) PET: Inventario entregado a tiempo PTA: producto total acordado | $CSCM = PET / PTA * 100$ | Permite cuidar los amortiguadores de tiempo y garantizar el inv., para lograr los objetivos comerciales y las temporalidades | EFICIENCIA | Semanal | 90% | 77% | DIRECCION GENERAL |
| Depto. de marketing | - Implementación en PDV - Cobertura del Universo Frecuencia y calidad de exposición de marca en tienda. | 1) Implementaciones en PDV 2) Cobertura general PVD Merchandising | IDPDV: (# de implementaciones de display's en punto de venta) PDVO: (Puntos de venta objetivo) TPDV: (Total Puntos de venta) CU: (Cobertura universo Merchandising) A: (alcance) | 1) $IDPDV = PDVO / TPDV * 100$ 2) $CU = PDVO / A * 100$ | Es un cálculo para controlar el alcance y los tiempos de ejecución. Verifica que se llegue a los PDVO, dentro del universo | EFICIENCIA | 1) Semanal 2) Quincenal | 75% | 58% 72% | JEFE TRADE MARKETING |
| Depto. comercial (sell-out) | - Retail sales - Rotación de inv. - Modelo de control y seguimiento que sea en línea para la toma de decisiones. | 1) Cumplimiento de ventas respecto al presupuesto 2) Días de inventario Disponible | VAM: (Ventas acumuladas en el mes) VXD: (Ventas promedio día) INVD: (inventario) POxPDV: (presupuesto objetivo por pdv) CUMP: (cumplimiento de ventas mensual) DOS: (Days of Supply) | 1) $CUMP\% = VAM / POxPDV * 100$ 2) $DOS = INVD / V \bar{X}D$ | controla el presupuesto, los cumplimientos y analiza factores como los inv., el share, el comportamiento de ventas en los PDV | EFICIENCIA | Semanal | 5 a 20 Días de Stock | 8 Días | GERENTE COUNTRY MANAGER KAM |
| Depto. business intelligence (BI & Analytics) | Tasa de implementación Automatización, en tiempo real | 1) Índice de decisiones tomadas con éxito con los objetivos definidos. 2) Análisis de la plataforma en uso (DCR) Poder B.I | NIIME: (número de insights implementados con éxito) NTIE: (número de insights entregados) UAP: (usuarios activos en plataforma) TUCAP: (total de usuarios con acceso a la plataforma) TD: (Toma de decisiones) PBI: (Poder B.I) | 1) $TD = NIIME / NTIE * 100$ 2) $PBI = UAP / TUCAP * 100$ | Al hacer análisis de valor, se pueden considerar las decisiones sugeridas, entre más decisiones consultadas se tomen, significa que la informa con es de alto valor, manteniendo actualizada la información y todas las áreas interconectadas. | EFICIENCIA | Mensual | 80% 90% | 66% 68% | LIDER BUSINESS INTELLIGENCE (B.I) |

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|---|---|------------|---------|-----|------------|---|
| Depto. de RRHH | Calidad del posesos de selección y contratación de personal | % De rotación del personal activo | MR: (margen de rotación) RDP: (Renuncias del personal) HCA: (head caunt activo) | $MR = RDP/HCA * 100$ | Esta medición es una visual de los índices de rotación estabilidad de los colaboradores, | EFICIENCIA | Mensual | 3% | 5% | GERENTE COUNTRY MANAGER KAM LIDER RRHH |
| Depto. Training manager | - Numero de Impactos, y la tasa de efectividad, interna y externa. | 1) % De impactos Generados personal activo entrenado. 2) Personal entrenado que realmente aprobó la CDP. | NDI: (número de impactos) NPE: (número de personal Entrenado) TPAP: (Total personal activo en plataforma) NTPA: (Número total del personal aprobado) CDE: (cuaba de efectividad) | $NDI = NPE/TPA * 100$ $CDE = NTPA/NPE * 100$ | Hace una medición tanto de los impactos como de la curva de aprendizaje y su efectividad tanto del contenido como la calidad de la formación. | EFICIENCIA | Mensual | 90% | 58% 94% | LIDER TRAINING BUSINESS INTELLIGENCE (B.I) |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Ceo o country manager (director ejecutivo):

| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | | | |
|-------------------------------|--|-----------------------------|------------------------------|---|---------------------|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | | | |
| Departamento | ceo o country manager (director ejecutivo): | | | | |
| Nombre del indicador | Cumplimiento Market Share (MS) | | Definición | El Market Share en ventas es el porcentaje de ventas de una empresa en relación con las ventas totales del mercado dentro de un período determinado. | |
| Objetivo del indicador | Medir el nivel de cumplimiento que ocupa la empresa dentro de la categoría y si está en el share objetivo. | | Tendencia esperada | Bueno: >75% Se está ganando cuota frente a la competencia. Regular: 75% a 50% Estable se mantiene en la posición. Malo: <50% Decreciente los competidores están ganando terreno o las ventas crecen menos que el mercado. | |
| Unidad de medida | Porcentaje % | | Periodicidad | El indicador será mensual | |
| Formula | MS=VTP/VTM*100 | | Variables | MS: (market share) VTP: (Ventas totales propias) VTM: (Ventas totales del mercado) | |
| Fuente de datos | Área Comercial Interna de TECNO MOBILE, base de datos Cadenas Comerciales Ventas por cadena | | Tendencia Esperada | Creciente | |
| Responsable | DIRECCIÓN GENERAL | | Fecha de Modificación | 14/01/2025 | |
| Meta actual | 70% | | | | |
| Rangos | BUENO > 75% | REGULAR (75% 50%) | MALO <50% | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | |
| Periodo | VTM | VTP | Cumplimiento | Acciones | Fecha limite |
| 11/1/2024 | \$ 99,548,387 | \$ 43,543,454 | 44% | Programación de activaciones | 11/30/2024 |
| 12/1/2024 | \$ 128,754,883 | \$ 94,424,322 | 73% | Programaciones Sell- in | 12/31/2024 |
| 1/1/2025 | \$ 109,906,540 | \$ 97,543,234 | 89% | Programaciones Sell- in | 1/31/2025 |

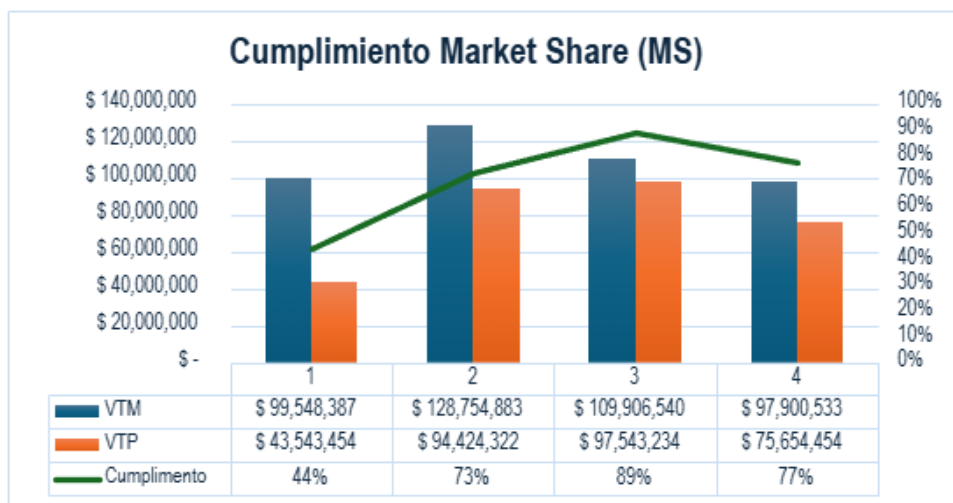
Se realiza el seguimiento de este indicador para el área de del gerente proyectos country manager,

- ✓ **Tendencia positiva general:** De noviembre a enero hay una clara mejora (del 44% al 89%).
- ✓ **Impacto de las acciones:** Las "Programaciones Sell-in" se correlacionan con la mejora progresiva para el siguiente mes.

- ✓ **Advertencia:** La caída al 77% en febrero sugiere que los esfuerzos deben mantenerse y no relajarse, Reforzar el monitoreo en febrero y marzo, para asegurar que la caída de febrero no se convierta en tendencia negativa.

Figura 16

Grafica KPI, Cumplimiento Market Share (MS)



Nota. Fuente. Elaboración Propia

Impacto: En el análisis del indicador Cumplimiento market share (ms) muestra el siguiente impacto:

- Los encargados del área han mejorado su desempeño en la captación del mercado, logrando una participación más eficiente en el poco tiempo.
- Con esta estructura se evidencia que el periodo 3 fue el más exitoso, se logró por la decisión en conjunto con el gerente de cuentas claves (KAM) al ofrecer un traslado de los equipos no rotantes en tiendas de bajo impacto a las de alto impacto.

- La ligera caída en el periodo 4 indico factores externos, competencia y disminución de esfuerzo/comercialización, pero con el área de Marketing se logró restablecer.
- Se recomendó para el siguiente periodo analizar qué estrategias funcionaron mejor entre los periodos 2 y 3 y qué cambió en el periodo 4 para ajustar e impulsar de nuevo la curva ascendente.

Depto. DE SELL-IN (Cuentas Claves)

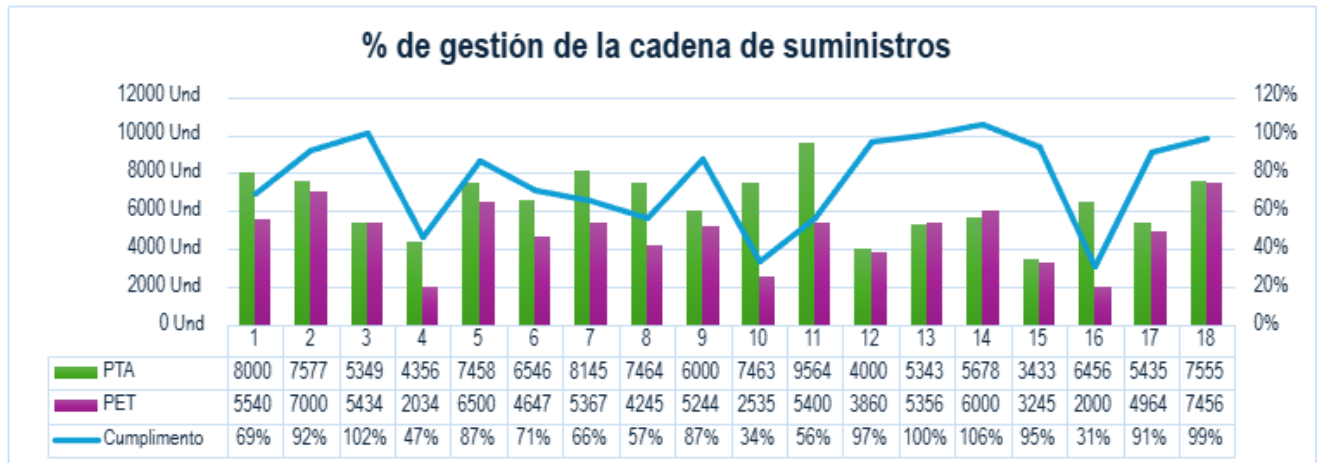
| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | |
|------------------------------------|--|------------------------------|---|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | |
| Departamento | <i>Depto. DE SELL-IN (Cuentas Claves)</i> | | |
| Nombre del indicador | % Gestión de la cadena de suministros | Definiciones | Sell-In son las ventas que un fabricante o proveedor realiza a sus distribuidores, mayoristas o minoristas |
| Objetivo del indicador | medir la eficiencia con la que se gestiona la cadena de suministro, desde la planificación de la demanda hasta la entrega final del producto | Tendencia esperada | Mantener niveles superiores al 95% de cumplimiento. Detectar cuellos de botella, demoras o ineficiencias. Mejorar la satisfacción del cliente y reducir costos. |
| Unidad de medida | Porcentaje % | Periodicidad | Semanal |
| Formula | $CSCM = \frac{PET}{PTA} * 100$ | Variables | CSCM: (Customer Supply Chain Management) PET: Inventario entregado a tiempo PTA: producto total acordado |
| Fuente de datos | BASE DATOS CANAELES RETAIL TECNOMOBILE | Tendencia Esperada | Decreciente |
| Responsable | DIRECCION GENERAL | Fecha de Modificación | 17/01/2025 |

| Meta actual | 90% | | | | |
|---------------------------------|----------|-----------|--------------|---------------------------------|--------------|
| Rangos | BUENO | REGULAR | MALO | | |
| | > 95% | (95% 75%) | <75% | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | |
| Periodo | PTA | PET | Cumplimiento | Acciones | Fecha limite |
| 11/1/2024 | 8000 Und | 5540 Und | 69% | Realizar promociones de equipos | 11/7/2024 |
| 11/8/2024 | 7577 Und | 7000 Und | 92% | mejorar promoción el sell-out | 11/14/2024 |
| 11/15/2024 | 5349 Und | 5434 Und | 102% | se cumplido objetivo | 11/21/2024 |
| 11/22/2024 | 4356 Und | 2034 Und | 47% | Mejorar procesos en Aduanas | 11/28/2024 |
| 11/29/2024 | 7458 Und | 6500 Und | 87% | remanente de acumulación | 12/5/2024 |
| 12/6/2024 | 6546 Und | 4647 Und | 71% | Cambio formula del indicador | 12/12/2024 |
| 12/13/2024 | 8145 Und | 5367 Und | 66% | Realizar promociones de equipos | 12/19/2024 |
| 12/20/2024 | 7464 Und | 4245 Und | 57% | Realizar promociones de equipos | 12/26/2024 |
| 12/27/2024 | 6000 Und | 5244 Und | 87% | incentivos personales | 1/2/2025 |
| 1/3/2025 | 7463 Und | 2535 Und | 34% | mejorar promoción el sell-out | 1/9/2025 |
| 1/10/2025 | 9564 Und | 5400 Und | 56% | Realizar promociones de equipos | 1/16/2025 |
| 1/17/2025 | 4000 Und | 3860 Und | 97% | cumplido objetivo | 1/23/2025 |
| 1/24/2025 | 5343 Und | 5356 Und | 100% | cumplido objetivo | 1/30/2025 |
| 1/31/2025 | 5678 Und | 6000 Und | 106% | unidades de respaldo entrantes | 2/6/2025 |
| 2/7/2025 | 3433 Und | 3245 Und | 95% | incentivos personales | 2/13/2025 |
| 2/14/2025 | 6456 Und | 2000 Und | 31% | mejorar promoción el sell-out | 2/20/2025 |
| 2/21/2025 | 5435 Und | 4964 Und | 91% | mejorar promoción el sell-out | 2/27/2025 |
| 2/28/2025 | 7555 Und | 7456 Und | 99% | cumplido objetivo | |

- ✓ **Alta inestabilidad en el Q4 2024:** El desempeño varió mucho, con semanas consecutivas en rojo.
- ✓ **Notable recuperación en enero 2025:** Tres semanas consecutivas con cumplimiento excelente (>95%).
- ✓ **Caídas puntuales en febrero:** 2/14 destaca como caída crítica (31%), pese a mejoras anteriores, Las acciones correctivas como “incentivos personales” y “mejorar promoción del sell-out” parecen haber ayudado en el incremento.

Figura 17:

% De gestión de la cadena de suministros.



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador % de la cadena de suministros muestra el siguiente impacto:

- El KAM en gestión tiene una capacidad de cumplir y superar metas (evidenciado en varios periodos con 90% y 100% de cumplimiento).
- Hay una ejecución efectiva en varios tramos del periodo, se hizo el ajuste de las unidades solicitadas, se logró con la segmentación del departamento de B.I
- Los periodos con bajo desempeño pueden ser estudiados en la siguiente secuencia, fueron por mala estimación (PTA) o por fallos en la ejecución (PET).

Depto. de Trade Marketing y Mkt RD

| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | |
|------------------------------------|--|---------------------|--|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | |
| Departamento | Depto. de Trade Marketing | | |
| Nombre del indicador | 1) Implementaciones en PDV 2) Cobertura general PDV Merchandising | Definiciones | Porcentaje de participación en ventas de una marca respecto al total de ventas de la categoría en el punto de venta. Mide presencia competitiva. |

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---------------------------|------------------------|---|--|
| Objetivo del indicador | 1) Permitir conocer el porcentaje de activaciones de cadena realizadas en los puntos de ventas establecidos 2) Cumplimiento de exhibiciones: Si se colocaron correctamente los materiales POP (displays, stoppers, etc.), Auditoría de visibilidad: Frecuencia y calidad de exposición de marca en tienda. | | | Tendencia esperada | 1) Se espera un crecimiento en las activaciones según la disponibilidad de los canales. 2) Aumento de la exposición de material merchandising en los puntos de venta, un 75 > al de la competencia. |
| Unidad de medida | Porcentaje % | | | Periodicidad | 1) Semanal 2) Quincenal |
| Formula | 1) $IDPDV = PDVO / TPDV * 100$ 2) $CU = PDVO / A * 100$ | | | Variables | IDPDV: (# de implementaciones de display's en punto de venta) PDVO: (Puntos de venta objetivo) TPDV: (Total Puntos de venta) CU: (Cobertura universo) A: (alcance) |
| Fuente de datos | BASE DATOS CANAELES RETAIL TECNOBIL | | | Tendencia Esperada | Creciente Sobre cumplir |
| Responsable | Jefe Tradre Marketing | | | Fecha de Modificación | 17/02/2025 |
| Meta actual | 75% | | | | |
| Rangos | EXCELENTE | REGULAR | MALO | | |
| | >75% | (75% 55%) | >55% | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | |
| Periodo | PDVO | Cumplimiento IDPDV | Cumplimiento CU | Acciones | Fecha limite |
| A | 24 PDV | | | | |
| TPDV | 30 PDV | | | | |
| 11/1/2024 | 12 PDV | 40% | 50% | Menor visibilidad aumentar visitas | 11/7/2024 |
| 11/8/2024 | 9 PDV | 30% | 38% | Hacer llegar más POP a PDV | 11/14/2024 |
| 11/15/2024 | 11 PDV | 37% | 46% | Analizar cronogramas de tienda | 11/21/2024 |
| 11/22/2024 | 18 PDV | 60% | 75% | Optimizar rutas y planificación de visitas. | 11/28/2024 |
| 11/29/2024 | 8 PDV | 27% | 33% | Instalación de material POP | 12/5/2024 |
| 12/6/2024 | 15 PDV | 50% | 63% | Optimizar rutas y planificación de visitas. | 12/12/2024 |
| 12/13/2024 | 15 PDV | 50% | 63% | Optimizar rutas y planificación de visitas. | 12/19/2024 |
| 12/20/2024 | 13 PDV | 43% | 54% | Menor visibilidad aumentar visitas | 12/26/2024 |
| 12/27/2024 | 28 PDV | 93% | 117% | Se cumplió meta | 1/2/2025 |
| 1/3/2025 | 18 PDV | 60% | 75% | Optimizar rutas y planificación de visitas. | 1/9/2025 |
| 1/10/2025 | 10 PDV | 33% | 42% | Menor visibilidad aumentar visitas | 1/16/2025 |
| 1/17/2025 | 17 PDV | 57% | 71% | Menor visibilidad aumentar visitas | 1/23/2025 |
| 1/24/2025 | 27 PDV | 90% | 113% | Se cumplió meta | 1/30/2025 |

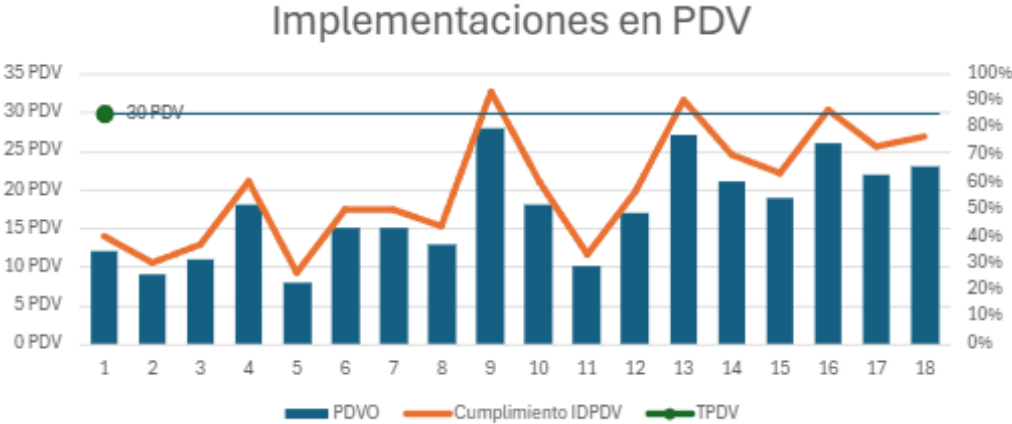
| | | | | | |
|-----------|--------|-----|------|---|-----------|
| 1/31/2025 | 21 PDV | 70% | 88% | instalación de mejores materiales POP | 2/6/2025 |
| 2/7/2025 | 19 PDV | 63% | 79% | instalación de material POP | 2/13/2025 |
| 2/14/2025 | 26 PDV | 87% | 108% | priorización de PDVs | 2/20/2025 |
| 2/21/2025 | 22 PDV | 73% | 92% | falto PDV fallos logísticos mejorar rutas | 2/27/2025 |
| 2/28/2025 | 23 PDV | 77% | 96% | priorización de PDVs | |

El resultado de estos indicadores muestra un progreso gradual y sostenido a lo largo del tiempo en estudio

- ✓ **Inicio (noviembre):** Muy bajo, con valores entre el 27% y 50%, considerado deficiente, Documentar buenas prácticas de las semanas con mejor desempeño.
- ✓ **Mejoría progresiva en enero**, alcanzando valores por encima del 60%. Febrero:
- ✓ **Se estabiliza** en niveles excelentes entre el 70% y 87%. Acciones clave que impactaron: Optimización de rutas y planificación. Instalación de material POP Priorización de PDV.

Figura 18

Implementaciones en PDV



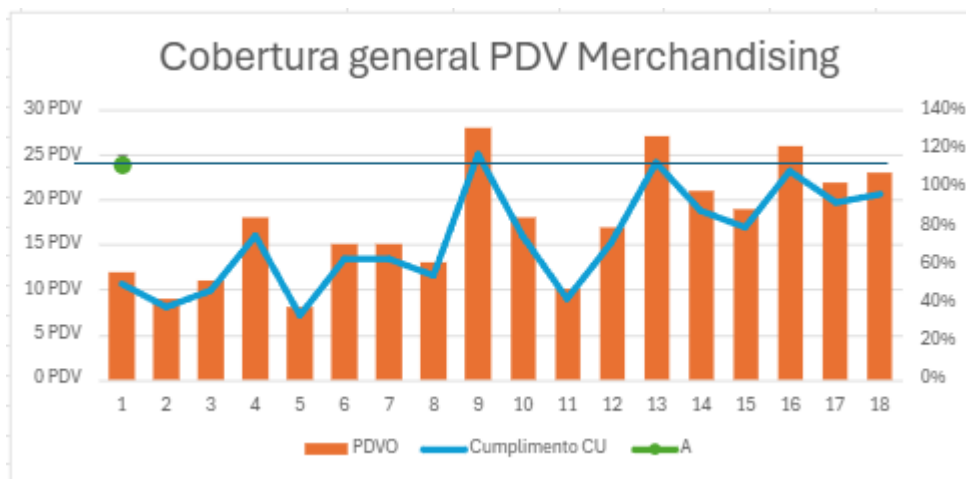
Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador implementación en PDV muestra el siguiente impacto:

- Se revisan si las capacidades operativas del Depto. marketing al evaluar la meta de 30 PDV son realistas con los recursos actuales.
- El B.I, analizo las causas de incumplimiento al identificar por qué en ciertos periodos se logran mejores resultados (periodos 9, 13, 16)
- La relación con el KAM y el COUNTRY MANAGER, Mejoro la planeación y seguimiento establecer alertas tempranas en la ejecución para corregir desviaciones a tiempo en el área.
- Se realizan capacitaciones con el área de entrenamiento para los ajustes logísticos y aumentar el número de implementaciones de manera constante y sostenible, para los siguientes periodos.

Figura 19

Cobertura general PDV Merchandising



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador Cobertura general PDV Merchandising muestra el siguiente impacto:

- Picos de sobrecumplimiento por ajuste o eventos especiales, aunque en algunos momentos se superan los objetivos, esto puede representar un ajuste en la planificación.
- Oportunidades de mejora: En varios puntos se hizo ajustes con el área de B.I en compañía del COUNTRY MANAGER para mejorar la comunicación y el cumplimiento, ya que está muy por debajo de lo esperado, lo cual requiere intervención para evitar brechas en la ejecución del merchandising.

Depto. Comercial (SELL-OUT)

| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | |
|------------------------------------|---|------------------------------|--|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | |
| Departamento | Depto. Comercial (SELL-OUT) | | |
| Nombre del indicador | Cumplimiento de ventas respecto al presupuesto | Definiciones | Estimación planificada de ventas e ingresos para un determinado futuro. |
| Objetivo del indicador | Medir qué tan cercanas o lejanas están las ventas reales respecto al objetivo presupuestado para un período determinado dentro de la empresa. | Tendencia esperada | 100% Se cumplió exactamente con el presupuesto. > 100% Se superó el presupuesto (buen rendimiento). < 100%, No se alcanzó el presupuesto (puede requerir acciones correctivas) |
| Unidad de medida | Porcentaje % | Periodicidad | Mensual |
| Formula | $CUMP\% = \frac{VAM}{PO \times PDV} * 100$ | Variables | VAM: (Ventas acumuladas en el mes \$) POxPDV: (presupuesto objetivo por pdv) CUMP: (cumplimiento de ventas mensual) |
| Fuente de datos | BASE 543rt5 RETAILSALAS-ALKOSTO BS EXITO CUMPL CUMPLIMCENCOSUD | Tendencia Esperada | Creciente |
| Responsable | KAM, Gerente de Proyecto CM | Fecha de Modificación | 10/11/2024 |
| Meta actual | 100% | | |
| Rangos | EXCELENTE | ACEPTABLE | MALO |
| | >100% | 100% | <100% |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | |

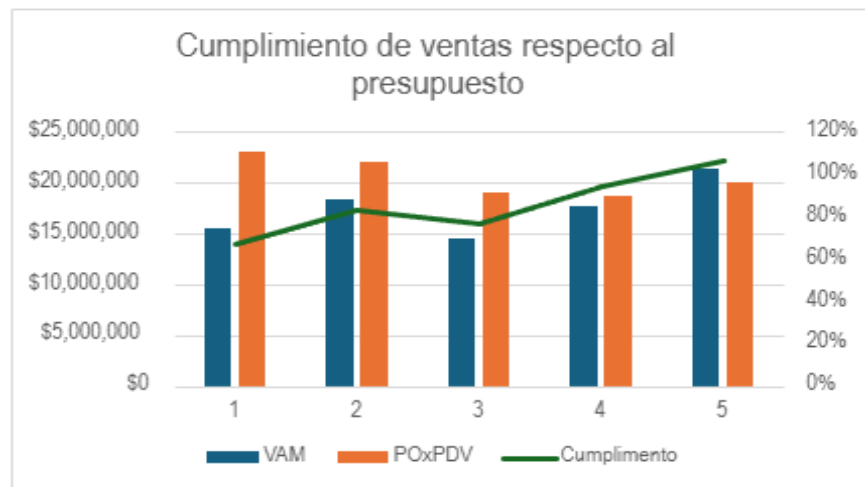
| Periodo | VAM | POxPDV | Cumplimento | Acciones | Fecha límite |
|-----------|--------------|--------------|-------------|---|--------------|
| 5/1/2024 | \$15,431,100 | \$23,000,000 | 67% | Entrenamiento a la fuerza comercial | 2/1/2024 |
| 2/2/2024 | \$18,385,300 | \$22,000,000 | 84% | Realizar promociones PDV | 11/2/2024 |
| 11/3/2024 | \$14,548,388 | \$19,000,000 | 77% | Incrementar valor marca | 8/3/2024 |
| 8/4/2024 | \$17,739,298 | \$18,700,000 | 95% | Realizar seguimiento a PDV descubiertos | 5/4/2024 |
| 5/5/2024 | \$21,345,433 | \$20,000,000 | 107% | incentivos de marca | |

Las acciones fueron estratégicamente alineadas con los problemas detectados:

- ✓ **Entrenamiento de fuerza comercial:** Inició el ciclo, como base para construir capacidades necesarias, se encontraba en adaptación, reforzar el entrenamiento comercial periódicamente.
- ✓ **Promociones PDV e incentivos:** Acciones tácticas que parecen haber tenido impacto progresivo con la ayuda de la fuerza comercial.
- ✓ **Seguimiento a PDV descubiertos:** Probablemente clave en el salto de cumplimiento (95% , 107%). El cumplimiento del 107% en mayo indica que se logró alinear la ejecución con los objetivos comerciales.

Figura 20

Cumplimiento De ventas respecto al presupuesto.



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador cumplimiento de ventas respecto al presupuesto muestra el siguiente impacto:

- Existe una evolución positiva en el cumplimiento del presupuesto, reflejo de una gestión efectiva del equipo comercial (jefes comerciales) (RRHH).
- El modelo de ventas mayoristas (VAM) propuesto por el KAM está ganando fuerza frente al punto de venta individual, lo cual puede representar una estrategia más rentable o escalable.
- El equipo comercial podría analizar qué se implementó en los puntos 4 y 5 (ej. cambios en distribución, promociones, incentivos de marca) para replicar ese éxito en los puntos con menor rendimiento.

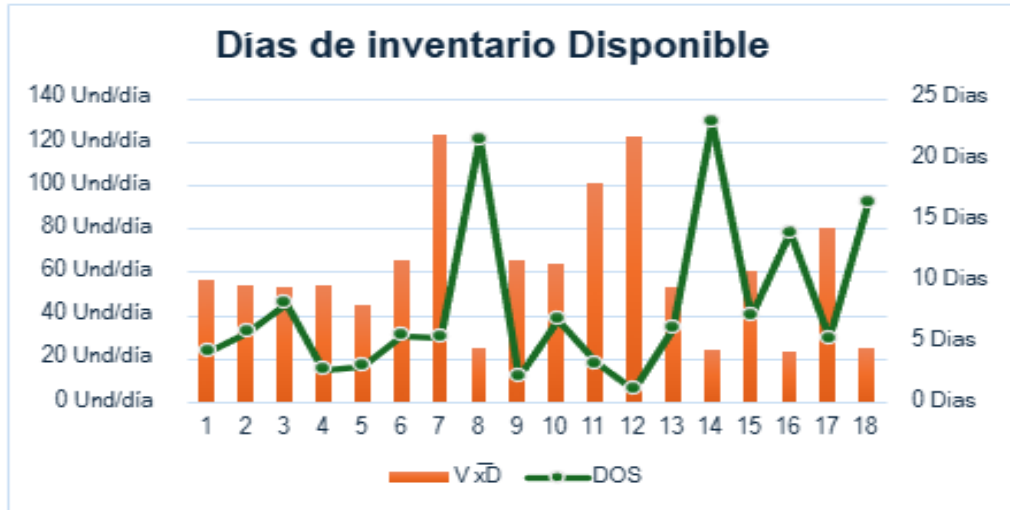
| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | |
|------------------------------------|---|------------------------------|---|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | |
| Departamento | Depto. Comercial (SELL-OUT) | | |
| Nombre del indicador | Días de inventario Disponible | Definiciones | DOS, Es el valor promedio del inventario durante un período de tiempo en específico |
| Objetivo del indicador | Mostrar cuántos días puede operar la empresa con el inventario actual, asumiendo un ritmo constante de ventas en los PDV. | Tendencia esperada | DOS altos, inventario para muchos días podría indicar exceso de stock o baja rotación en PDV. DOS bajos, Inventario para pocos días, puede ser eficiente. |
| Unidad de medida | Días | Periodicidad | Semanal |
| Formula | 2) $DOS = \frac{INVD}{V \bar{X}D}$ | Variables | V $\bar{X}D$: (Ventas promedio día) INVD: (inventario) DOS: (Days of Supply) |
| Fuente de datos | BASE_543rt5_RETAILSALES-ALKOSTO BS_EXITO_CUMPL CUMPLIMCENCOSUD | Tendencia Esperada | Creciente |
| Responsable | SELL IN Gerentes | Fecha de Modificación | 12/12/2024 |
| Meta actual | 5 a 20 Días de Stock | | |

| Rangos | SOBRESTOCK | EQUILIBRADO | ESTANDAR | | |
|---------------------------------|------------|------------------|----------|-------------------------------------|--------------|
| | >20 Días | (20 Días,5 Días) | >5 Días | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | |
| Periodo | INVD | V \bar{x} D | DOS | Acciones | Fecha límite |
| 11/1/2024 | 235 Und | 56 Und/día | 4 Días | Revisar órdenes de compra SELL-IN | 11/7/2024 |
| 11/8/2024 | 314 Und | 54 Und/día | 6 Días | Poco inventario Stock | 11/14/2024 |
| 11/15/2024 | 434 Und | 53 Und/día | 8 Días | Optimizar compras | 11/21/2024 |
| 11/22/2024 | 143 Und | 54 Und/día | 3 Días | Reunión con área de compras SELL-IN | 11/28/2024 |
| 11/29/2024 | 132 Und | 45 Und/día | 3 Días | Revisar órdenes de compra SELL-IN | 12/5/2024 |
| 12/6/2024 | 354 Und | 65 Und/día | 5 Días | esperando órdenes de compra | 12/12/2024 |
| 12/13/2024 | 654 Und | 123 Und/día | 5 Días | Días de operación estándar | 12/19/2024 |
| 12/20/2024 | 541 Und | 25 Und/día | 22 Días | Posible sobre stock. | 12/26/2024 |
| 12/27/2024 | 134 Und | 65 Und/día | 2 Días | Revisar órdenes de compra SELL-IN | 1/2/2025 |
| 1/3/2025 | 432 Und | 64 Und/día | 7 Días | Días de operación estándar | 1/9/2025 |
| 1/10/2025 | 321 Und | 101 Und/día | 3 Días | Revisar órdenes de compra SELL-IN | 1/16/2025 |
| 1/17/2025 | 123 Und | 122 Und/día | 1 Días | Abastecimiento Urgente SELL-IN | 1/23/2025 |
| 1/24/2025 | 321 Und | 53 Und/día | 6 Días | Optimizar compras. | 1/30/2025 |
| 1/31/2025 | 554 Und | 24 Und/día | 23 Días | Posible sobre stock. | 2/6/2025 |
| 2/7/2025 | 423 Und | 60 Und/día | 7 Días | Optimizar compras. | 2/13/2025 |
| 2/14/2025 | 321 Und | 23 Und/día | 14 Días | Días de operación estándar | 2/20/2025 |
| 2/21/2025 | 420 Und | 80 Und/día | 5 Días | hacer abastecimiento próxima semana | 2/27/2025 |
| 2/28/2025 | 412 Und | 25 Und/día | 16 Días | Aumentar Órdenes de compra | |

- ✓ **El indicador** tiende a fluctuar fuera del rango de la meta, en especial hacia niveles bajos de inventario, Se observa una variabilidad alta entre las semanas, se hace un ajuste en el área para poder, trazar un precedente.
- ✓ **Acciones correctivas** son correctas, pero no parecen ser suficientemente anticipadas. En más de 7 semanas se cayó a niveles críticos (<5 días).
- ✓ **El mejor comportamiento** del indicador se da en febrero, con más semanas en zona equilibrada, Sólo una vez se superó el límite superior (24 días = sobre stock), sin embargo, se espera mejora por el seguimiento.

Figura 21

Días de inventario Disponible



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador días de inventario disponible muestra el siguiente impacto:

- El comportamiento inconsistente entre la demanda (ventas) y el inventario sugiere ajuste en el modelo de reposición, predicción o planificación de compras (KAM)
- La sugerencia del departamento de B.I al jefe comercial es puntos con inventario excesivo requieren estrategias de rotación o promociones.
- Puntos con bajo inventario y alta venta necesitan alertas tempranas de reabastecimiento.

Depto. Business Intelligence (BI & ANALYTICS)

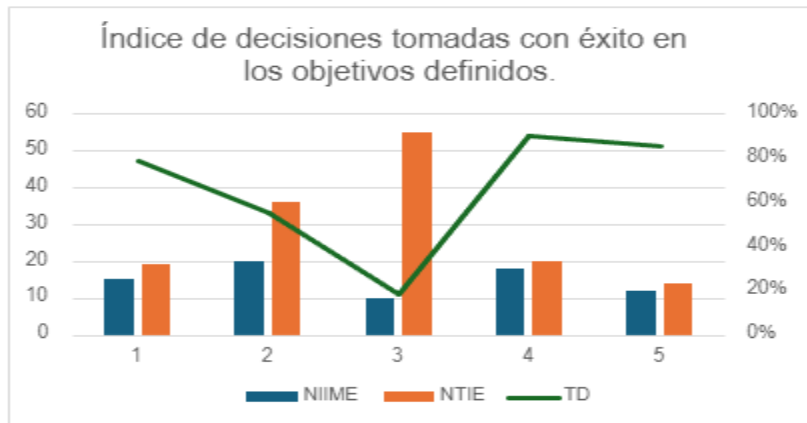
| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------------|--|---------------------|---|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | |
| Departamento | Depto. Business Intelligence (BI & ANALYTICS) | | |
| Nombre del indicador | Índice de decisiones tomadas con éxito en los objetivos definidos. | Definiciones | Un insight suele ser asociado a una verdad escondida que, al descubrirse, permite tomar mejores decisiones más efectivas. |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------------|--|--|---------------------|
| Objetivo del indicador | Medir qué tan acertadas han sido las decisiones dentro del equipo de B.I, hacia los objetivos definidos de la empresa. | Tendencia esperada | Inicial < 40%, Se generan muchos insights, pero pocos se implementan. Intermedia 40% – 80% Mejora la selección y ejecución de insights. Optima > 80% Casi todos los insights entregados se traducen en decisiones efectivas. | | |
| Unidad de medida | Porcentaje % | Periodicidad | Mensual | | |
| Formula | $TD = NIIME/NTIE * 100$ | Variables | NIIME: (número de insights implementados con éxito) NTIE: (número de insights entregados TD: (Índice de Toma de decisiones...) | | |
| Fuente de datos | BasseToma2024_SE2 | Tendencia Esperada | Creciente | | |
| Responsable | Country Manager | Fecha de Modificación | 25/09/2024 | | |
| Meta actual | 80% | | | | |
| Rangos | Optima | Intermedia | Inicial | | |
| | >80% | (40%, 80%) | <40% | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | |
| Periodo | NIIME | NTIE | TD | Acciones | Fecha límite |
| 4/1/2024 | 15 | 19 | 79% | Avanzar en procesos | 6/1/2024 |
| 6/2/2024 | 20 | 36 | 56% | Falta de alineación entre los insights | 8/2/2024 |
| 8/3/2024 | 10 | 55 | 18% | Procesos lentos o poco ágiles, mejorar | 10/3/2024 |
| 10/4/2024 | 18 | 20 | 90% | Decisiones exitosas o acciones útiles. | 12/4/2024 |
| 12/5/2024 | 12 | 14 | 86% | Mejorar filtrado de insights útiles. | |

- ✓ **El indicador** mostró una recuperación sólida después de una fuerte caída a mitad de año, Junio (56%): Falta de alineación entre los insights entregados e implementados.
- ✓ Agosto (18%): Problemas graves con procesos muy lentos o falta de agilidad
- ✓ Las acciones correctivas fueron específicas y efectivas, destacando la importancia de: La agilidad en la ejecución, La calidad en la entrega de los insights.
- ✓ **El desempeño** actual supera la meta del 80%, consolidando un proceso más maduro y eficiente de toma de decisiones.

Figura 22

Índice de decisiones tomadas con éxito en los objetivos



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador Índice de decisiones tomadas con éxito en los objetivos definidos muestra el siguiente impacto:

- Se logró con el KAM que exista una correlación directa entre el uso de metodología estructurada (NIIME) y el éxito en la toma de decisiones (TD).
- El B.I llegó a la conclusión que ejecutar muchas iniciativas sin estructura (punto 3) disminuye la efectividad.
- La mejora en puntos posteriores indica que optimizar el proceso de toma de decisiones tiene un impacto positivo claro.

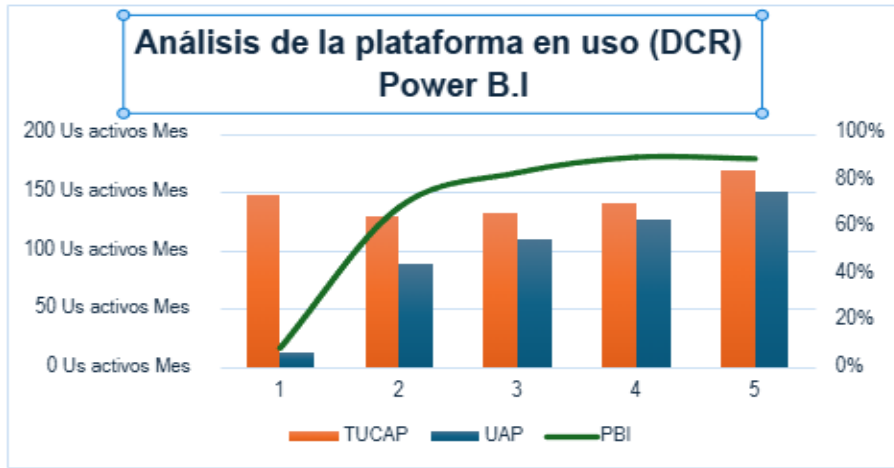
| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------------|---|--------------------|---|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | |
| Departamento | Dept. Business Intelligence (BI & ANALYTICS) | | |
| Nombre del indicador | Análisis de la plataforma en uso (DCR) Power B.I | Definiciones | |
| Objetivo del indicador | Detectar el porcentaje de usuarios que utilizan la plataforma DCR B.I para el análisis de la información y la toma de decisiones en conjunto. | Tendencia esperada | < 40%: uso bajo, puede indicar falta de adopción o utilidad. 40% – 70%: adopción moderada, con oportunidades de mejora. > 70%: buena adopción; la plataforma está siendo bien aprovechada por el personal |

| | | | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------|-------------|------------------------------|---|
| Unidad de medida | Porcentaje % | | | Periodicidad | Mensual |
| Formula | PBI = UAP/TUCAP*100 | | | Variables | UAP: (usuarios activos en plataforma) TUCAP: (total de usuarios con acceso a la plataforma) PBI: (Análisis de la plataforma en uso (DCR) Power B.I) |
| Fuente de datos | DCR_POKETAPP2024 | | | Tendencia Esperada | Creciente |
| Responsable | Líder B.I, KAM, Gerente CountryM | | | Fecha de Modificación | 25/06/2024 |
| Meta actual | 140 usuarios activos 90% | | | | |
| Rangos | Bueno | Mediano | Malo | | |
| | >90% | (90%,60%) | >60% | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | |
| Periodo | TUCAP | UAP | PBI | Acciones | Fecha límite |
| 4/1/2024 | 148 Us activos Mes | 12 Us totales | 8% | Nuevo ajuste | 6/1/2024 |
| 6/2/2024 | 130 Us activos Mes | 89 Us totales | 68% | capacitaciones efectivas | 8/2/2024 |
| 8/3/2024 | 132 Us activos Mes | 110 Us totales | 83% | capacitaciones efectivas | 10/3/2024 |
| 10/4/2024 | 140 Us activos Mes | 126 Us totales | 90% | capacitaciones efectivas | 12/4/2024 |
| 12/5/2024 | 169 Us activos Mes | 151 Us totales | 89% | Mejora en la alineación | ----- |

- ✓ **Abril (8%):** Claramente indica un problema grave al inicio de la operación o comprensión de la herramienta, se hace el ajuste con el indicador mostrando gran mejora al siguiente mes
- ✓ **Mejora** progresiva hacia junio y agosto se sugiere campañas o capacitaciones efectivas, diciembre muestra un buen nivel absoluto de usuarios correctos, 151 pero el indicador sigue en zona media por la proporción total.
- ✓ **Estancamiento cerca del 90%** sugiere que, aunque el volumen de usuarios (us) mejora, algunos aún no adoptan plenamente el uso adecuado, se hace un ajuste para poder llegar a la cifra requerida.

Figura 23

Análisis de la plataforma en uso (DCR) power B.I



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador Análisis de la plataforma en uso muestra el siguiente impacto:

- El uso de un departamento más enfocado de B.I ha tenido una curva de adopción ascendente y saludable.
- Mejor uso de la información a partir del punto 3 en adelante, la mayoría de los usuarios con acceso están usando activamente la herramienta, lo que refleja: Buenas prácticas de adopción tecnológica, analizar qué acciones o factores influyeron en la mejora entre puntos 2 y 4, para replicar ese modelo siguiente.

Posible éxito de iniciativas de formación, comunicación o soporte técnico.

Depto. Training Manager

| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | |
|------------------------------------|---|---------------------|---|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | |
| Departamento | <i>Depto. Training Manager</i> | | |
| Nombre del indicador | 1) % De impactos Generados personal activo entrenado. 2) Personal entrenado que realmente aprobó la CDP. | Definiciones | Número de Impactos: % de personal activo que ha sido entrenado. Curva de Efectividad: % de |

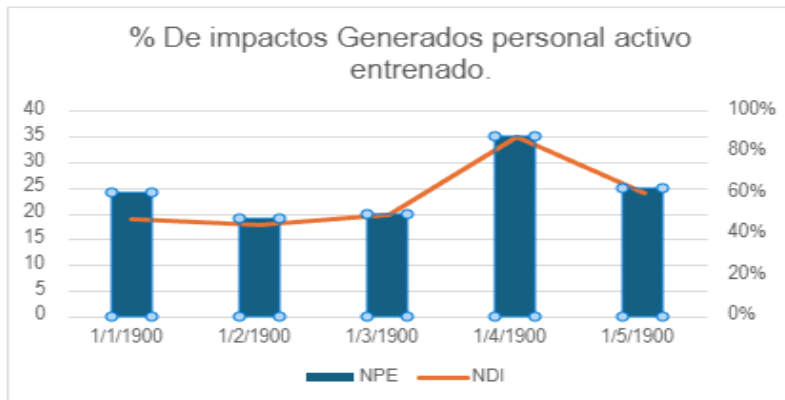
| | | | | | | |
|---------------------------------|--|-------------------|---------------------|--|---------------------------------|---------------------|
| | | | | personal entrenado que aprobó | | |
| Objetivo del indicador | 1) Medir qué porcentaje del personal activo ha sido entrenado. Un NDI alto indica buena cobertura de entrenamiento. 2) Mostrar el porcentaje del personal entrenado que realmente aprobó. Un CDE alto refleja buena efectividad del proceso de la capacitación. | | | Tendencia esperada NDI ≥ 90%: Ideal en contextos donde todos deben estar capacitados (por seguridad y cumplimiento). CDE ≥ 90%: Se considera buena efectividad para la empresa en programas de formación. | | |
| Unidad de medida | Porcentaje % | | | Periodicidad Mensual | | |
| Formula | NDI: $NPE/TPA*100$ CDE: $NTPA/NPE*100$ | | | Variables NDI: (Numero de impactos) NPE: (Numero de personal Entrenado) TPA: (Total personal activo en plataforma) NTPA: (Número total del personal aprobado) CDE: (Curva de efectividad) | | |
| Fuente de datos | BasseToma2024 SE2 | | | Tendencia Esperada Creciente | | |
| Responsable | KAM, Gerente Country Manager | | | Fecha de Modificación 11/23/2024 | | |
| Meta actual | 90% | | | | | |
| Rangos | Optima | Intermedia | Insuficiente | | | |
| | >90% | (90%, 50%) | <50% | | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | | |
| TPA | 40 | | | | | |
| Periodo | NPE | NTPA | NDI | CDE | Acciones | Fecha límite |
| 2/1/2024 | 24 | 19 | 48% | 79% | Practica para mejorar desempeño | 3/1/2024 |
| 3/2/2024 | 19 | 18 | 45% | 95% | Incremento Trabajo en equipo. | 3/31/2024 |
| 4/1/2024 | 20 | 20 | 50% | 100% | Trabajo en equipo. | 4/30/2024 |
| 5/1/2024 | 35 | 35 | 88% | 100% | Incremento Trabajo en equipo. | 5/30/2024 |
| 5/31/2024 | 25 | 24 | 60% | 96% | | |

- ✓ **El equipo trabaja con calidad**, pero necesita mejorar en la cantidad de prácticas implementadas. Inició con resultados insuficientes (48% y 45%), indicando baja implementación de las prácticas asignadas, sin embargo, se habla de la dinámica para poder mejorar el otro periodo.
- ✓ Se evidencia una tendencia positiva en NDI, que debe mantenerse para llegar a la meta del 90%.

- ✓ **La gestión debe** enfocarse en remover obstáculos a la implementación, más que en la ejecución misma. reconocer y reforzar la buena calidad, motivando al equipo a sostener el desempeño mientras mejora la cobertura.

Figura 24

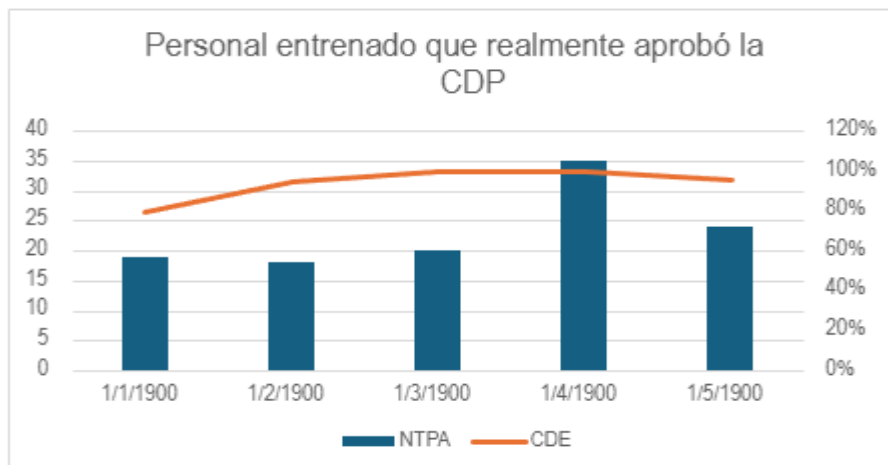
% De impactos Generados Personal activo entrenado



Nota. Fuente: Elaboración Propia

Impacto: En el análisis del indicador % de impactos generados personal activo entrenado muestra el siguiente impacto:

- El entrenador concluye que con esta estructura existe una correlación directa entre el aumento de impactos generados (NPE) y la mejora en desempeño (NDI).
- El entrenador argumenta que el pico de rendimiento ocurre en el cuarto punto del tiempo analizado, donde se logra el mayor valor en ambos indicadores (35 NPE y 90% NDI).



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador personal que realmente aprobó la CDP muestra el siguiente impacto:

- El área de entrenamiento muestra un mejoramiento progresivo en la cantidad de personal que aprueba la capacitación (CDP) hasta alcanzar su pico con este modelo
- Existe una correlación positiva entre cantidad de aprobados y cumplimiento, lo cual es un indicador saludable del proceso formativo.

Depto. De RRHH

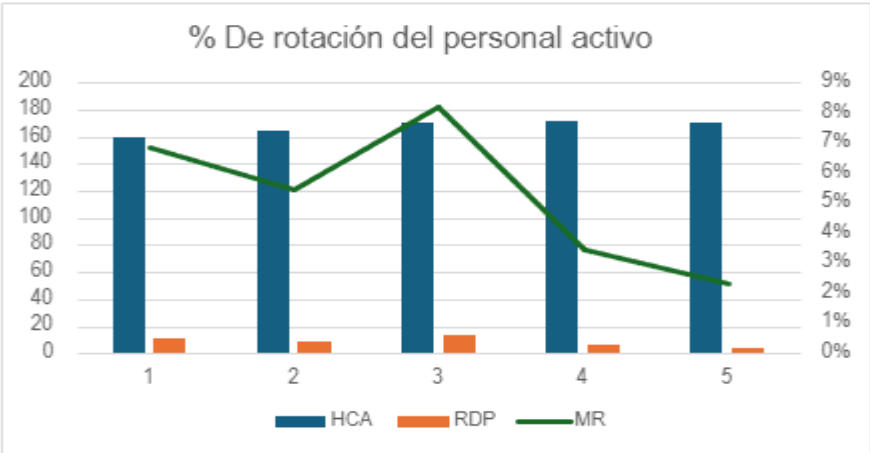
| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------------|---|--------------------|---|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | |
| Departamento | Depto. De RRHH | | |
| Nombre del indicador | % De rotación del personal activo | Definiciones | Headcount se refiere al número total de empleados activos dentro de la empresa HCA. |
| Objetivo del indicador | Calcular el Margen de Rotación de Personal (MR), que mide el porcentaje de empleados que han renunciado en relación con el total de empleados activos (HeadCount activo - HCA). | Tendencia esperada | Bajo o Decreciente HCA. |
| Unidad de medida | Porcentaje % | Periodicidad | Mensual |

| | | | | | |
|---------------------------------|---|------------------|-----------------|------------------------------------|---|
| Formula | MR= RDP/HCA*100 | | | Variables | MR: (margen de rotación) RDP: (Renuncias del personal) HCA: (head caunt activo) |
| Fuente de datos | HeadCauntBase de cadena comercial | | | Tendencia Esperada | Mantener |
| Responsable | KAM, Gerente Country Manager | | | Fecha de Modificación | 12/12/2025 |
| Meta actual | 3% | | | | |
| Rangos | Positivo | Aceptable | Negativo | | |
| | 0% – 5% | 6% – 12% | 12% - 18% | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | |
| Periodo | HCA | RDP | MR | Acciones | Fecha limite |
| 1/1/2025 | 160 | 11 | 7% | entrevistas de salida sistemáticas | 2/1/2025 |
| 2/2/2025 | 165 | 9 | 5% | capacitación de jefes | 3/5/2025 |
| 3/6/2025 | 170 | 14 | 8% | entrevistas de salida sistemáticas | 4/6/2025 |
| 4/7/2025 | 172 | 6 | 3% | entrevistas de salida sistemáticas | 5/8/2025 |
| 5/9/2025 | 170 | 4 | 2% | entrevistas de salida sistemáticas | |

- ✓ **El MR** ha mejorado consistentemente con el tiempo. a capacitación de jefes en febrero contribuyó a la mejora del clima laboral y reducción del RDP posterior.
- ✓ El primer y tercer mes (enero y marzo) presentan niveles aceptables (7% y 8%), pero desde abril el índice cae por debajo del 5%, alcanzando la meta positiva.
- ✓ **La acción constante** de entrevistas de salida sistemáticas ha sido clave para entender y reducir las renuncias.

Figura 25

% De dotación del personal activo



Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Impacto: En el análisis del indicador % De rotación del personal activo muestra el siguiente impacto:

- Esta estructura ayuda a la rotación disminuye consistentemente, lo cual indica una mejora en la retención del personal activo.
- El área RRHH en el análisis, Aunque la rotación ha bajado, siempre es recomendable monitorear permanentemente el clima laboral, la carga de trabajo y las condiciones,

FASE IV: Integración y definición del sistema.

Para la integración de este modelo la empresa TECNO MOBILE, enfocado en la eficiencia, durante la investigación y evaluación de múltiples autores se implementó la herramienta de las 7S de McKinsey Company, que permite evaluar la eficiencia y la calidad de la gestión de las estructuras organizacionales, de los autores Thomas Peters y Robert Waterman consultores en Mckinsey & Company la herramienta de las 7S surge de la identificación de factores claves y vitales que permiten analizar el diseños de la estructura organizacional, Buscando el camino adecuado hacia el éxito en las organizaciones, este modelo se desarrolló entre 1970 y principios de los 80. Su objetivo original era evaluar el rendimiento de las empresas, centrándose en siete elementos clave que son fundamentales para alcanzar el éxito.

Esta herramienta evalúa los siguientes factores,

- ✓ *Estrategia (Strategy):* se considera como el plan para alcanzar objetivos y ventajas competitivas.
- ✓ *Estructura (Structure):* Modelo de conexión e interconexión entre las áreas y su organización: jerarquía, línea de mando y toma de decisiones.

- ✓ *Sistemas (Systems)*: Flujos de trabajo, automatización, optimización de procesos y procedimientos dentro de las empresas
- ✓ *Estilo (Style)*: Dinámicas que emplean los altos y medios mandos, en el direccionamiento del equipo de trabajo.
- ✓ *Personal (Staff)*: Procesos de selección e inducción, y gestión del talento Humano, con coherencia para la area a la que pertenece.
- ✓ *Habilidades (Skills)*: Competencias específicas conocidas como habilidades duras, como habilidades blandas, distintivas para fortalecer la organización.
- ✓ *Valores compartidos (Shared Values)*: compartir los objetivos y metas de la empresa mediante la misión, visión, principios y valores de la empresa inyectando una cultura de pertenecía y compromiso.

Para el caso de la empresa TECNO MOBILE, al identificar esta herramienta como la ideal por la naturaleza del modelo de negocio que en este caso es comercial y operacional identificando que TECNO MOBILE enfoca su desarrollo comercial de la unidad de negociación en estrategias empresariales para posicionarse como la marca más vendida de manera regional para Colombia, teniendo en cuenta que la división que se planteó de la empresa es por departamentos (áreas) y la estructura elaborada es una matricial ligera, se dispone a realizar la siguiente matriz donde se evalúan los aspectos tenidos en cuenta en la presente investigación de la siguiente manera:

Tabla 24*Matriz de las 7s.*

| MATRIZ DE LAS 7 S | | | | |
|--------------------------|-------------------|--|-------------------------------------|---|
| ITEM (ESP) | ITEM (ENG) | DESCRIPCION | ALINEACION CON LA ESTRATEGIA | ACCIONES |
| ESTRATEGIAS | ETATEGY | INTRODUCCION DE MARCA, GANAR M. SHARE EN LA CATEGORIA, TOP 4 Y 2 | EXCELENTE | Mantener campañas de posicionamiento, análisis competitivo y optimización de productos. |
| ESTRUCTURA | STRUCTURE | EXTRUCTURA MATRICIAL | EXCELENTE | Rediseñar estructura organizacional para agilizar toma de decisiones y mejorar comunicación interna. |
| SISTEMA | SYSTEMS | OUTLOOK, DCR, EXCEL DESKTOP | REGULAR | Implementar CRM especializado en retail y ventas móviles, capacitar en herramientas digitales. |
| HABILIDADES | SKILL | COMUNICACIÓN ACERTIVA, LINEA DE MANDO, CALIDAD DE LA INFORMACION | REGULAR | Capacitar en ventas consultivas, manejo de objeciones y conocimiento técnico de dispositivos. |
| ESTILO | STYLE | MARKETING DIGITAL, DISEÑO DE MARCA | EXCELENTE | Capacitar en ventas consultivas, manejo de objeciones y conocimiento técnico de dispositivos. |
| PERSONAL | STAFF | GERENTES G, GERENTE x AREA, SUB, COORDINACIÓN, FDV | REGULAR | Redefinir roles, contratar perfiles con experiencia en telecomunicaciones, e implementar evaluaciones de desempeño. |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional realizado permitió conocer aspectos externos e internos. La falta de una estructura organizacional clara y sistémica en TECNO MOBILE ha generado deficiencias en la coordinación entre áreas clave, como logística, ventas, marketing y producción, lo que ha impactado negativamente en la eficiencia operativa y en la competitividad de la empresa en el mercado colombiano.

El diseño de un modelo estructural organizacional con enfoque sistémico, que incorpore un sistema de medición del desempeño a través de indicadores de gestión, es una necesidad crítica para la empresa. Este modelo permite integrar y supervisar los procesos clave, alineando las funciones con los objetivos estratégicos y mejorando la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado.

La implementación y el seguimiento de un plan de acción con una visión sistémica y holística, que contemple restricciones y limitaciones con un enfoque contingencial como parte del rediseño organizacional, contribuyeron de manera significativa al control de los procesos internos. Además, permitieron disponer de herramientas de seguimiento que refuercen la toma de decisiones basada en datos reales. Estos datos se evidenciaron a través de los KPI propuestos y evaluados.

El enfoque sistémico propuesto con el modelo no solo tiene valor para TECNO MOBILE, sino que también representa un modelo replicable para otras organizaciones del sector tecnológico y de telecomunicaciones que enfrenten desafíos similares. Su implementación puede traducirse en mejoras sostenibles en eficiencia, competitividad y claridad operativa, lo que a su vez fortalecerá el crecimiento empresarial.

La importancia de los procesos de contratación radica en que el cargo, dentro de sus funciones, debe tener un manejo y contacto con todas las áreas. Su función principal debe ser la de realizar seguimiento, control y ejecución, tal como ocurre en el Trade Marketing. El perfil ideal para este puesto es el de un ingeniero industrial con visión organizativa, analítica, estructural y comercial.

Recomendaciones

El equipo de investigación, basado en la recolección de datos y el análisis de los mismos, recomienda reforzar y mejorar el monitoreo actual en lugar del propuesto. Además, sugiere que el periodo de revisión y evaluación se realice trimestralmente, articulando todas las jefaturas que ahora estarán organizadas por departamentos. Esto permitirá que el CEO y las gerencias tengan una visión integral de 360 grados y que las caídas en el sell-out no se conviertan en tendencias negativas.

Implementación por fases y de manera progresiva del modelo matricial ligero, de forma sistemática, para no afectar las operaciones que tienen un buen desempeño. En la fase I, se realizan los cambios en los departamentos críticos y/o en los indicadores en rojo durante el primer mes. Para el segundo mes, se implementan los cambios en los departamentos de eficiencia regular y/o en los indicadores en amarillo. En la fase III, se propone adecuar los departamentos de alto desempeño al nuevo modelo de estructura, concluyendo con un nuevo análisis de eficiencia y clima laboral para realizar comparaciones con el histórico. Se integrarán e implementarán metodologías ágiles con automatización de informes y procesos, aplicando las TIC, modelos de Big Data y análisis de datos para la toma de decisiones informadas.

En la propuesta se recomienda que los KPI sean periódicos, lo que permitirá realizar un contraste con el histórico, adoptando un enfoque sistémico hacia la eficiencia y la calidad. Esto facilitará la evaluación y la mejora de cada departamento mediante un modelo estructural independiente y un pensamiento holístico, integrando métodos ágiles que interconecten a todos los departamentos a través de datos e informes con información valiosa.

Dado que se ha implementado el modelo de las 7S en la fase de investigación de manera global, se propone, siguiendo esta misma línea, aplicar el método Kaizen. Se sugiere implementar

el modelo de las 7S enfocado en el interior de cada área, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad. Esto garantizará la realización de acciones de prevención, corrección y mejora, hasta lograr potenciar cada área.

Implementar un modelo de control y seguimiento como herramienta única e integral que incluya el SELL-IN, SELL-OUT, SELL-TRUE, WOS, DOS, productividad, ROI, entre otros datos estadísticos, permitirá centrar todos estos elementos en el FORECAST. Esta tarea puede ser asignada a un departamento de proyectos liderado por ingenieros industriales con experiencia y un profundo conocimiento en el modelado e implementación sistemática y automatizada de sistemas estadísticos, con un enfoque holístico dentro de la organización.

Referencias

- Álvarez - Silva, M. I., Guarín Rivera, L., & Bermeo - Giraldo, M. C. (2020). Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 13(13), 2–11.
<https://doi.org/10.22463/24221783.2551>
- Alvares, F., & López, L. (2016). *Aplicación de herramientas lean manufacturing en procesos transaccionales*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México.
Recuperado de:
<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10383/Tesina.pdf?sequence=3>
- Acuña, M (2014). *Estructura organizacional de una empresa de Refrigeración Automotriz en Cd. Obregón*. (Tesis de Maestría). Instituto tecnológico de sonora, Recuperado de:
http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/815_acuna_ruiz.pdf
- Albero, L. (2015). *Técnicas de recogida de datos*. En L. Albero, L. Berardi, A. Capocasale, M. S. García, y S. R. Rojas. Investigación educativa. Abriendo puertas al conocimiento (pp. 147-158). Contexto.
- Alfaro, P., & López, A. (2022). *Diseño de una estructura organizacional para mejorar la calidad de servicio en la constructora Arqing del Norte EIRL, Chiclayo 2021*. (Tesis Pregrado). Universidad Tecnológica del Perú. Recuperado de:
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/6280>
- Arguelles, O. (2007). *Una metodología para diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Autónoma de México.
Recuperado de:
http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguelle_sguerrero.pdf?sequence=1
- Batallas Astudillo, I. L., Luna Luna, A. J., & Uriguen Aguirre, P. A. (2021). Contingencia estructural en el nivel de ingresos: Un análisis en medianas y grandes empresas orenses. *INNOVA Research Journal*, ISSN-e 2477-9024, Vol. 6, N°. 2, 2021 (Ejemplar Dedicado a:

(Mayo - Agosto, 2021)), Págs. 209-224, 6(2), 209–224.

<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1706>

Barrientos, J. W. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas abriendo la caja negra del ajuste contingente. *Ciencias administrativas*, (2), 21-32.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651378004.pdf>

Becerra, L. Y., & Becerra, L. Y. (2020). Tecnologías de la información y las Comunicaciones en la era de la cuarta revolución industrial: Tendencias Tecnológicas y desafíos en la educación en Ingeniería. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 14(28), 76–81.

<https://doi.org/10.31908/19098367.2057>

Bú Alba, B. (2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57–72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>

Blanco-Ariza, A., Cáceres-Martelo, A., Nava-Sarmiento, E., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., Saumett-España, H., Palacio Flórez, A. & Andrades Marulanda, N. (2019). *Estructuras organizacionales y competitividad. Una mirada de las medianas empresas*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Borjas, C (2005). *Ley de Pareto aplicada a la fiabilidad*. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría” Revista electrónica. ISSN 1815-5944, 8(3), 1-9.

Castillo, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*. (Tesis de Maestría). Universidad Militar nueva Granada.

Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/34875>.

Currier, R. (1965). *Lourdes. Fundamentos de la dirección de empresas*. Quinta Edición, México, Editorial Loyola.

Chiang, A. H., & Huang, M. Y. (2021). Demand-pull vs supply-push strategy: the effects of organizational structure on supply chain integration and response capabilities. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1493–1514.

<https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2020-0324>

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 8ª. ed. México: Mc-Graw Hill.

- Gallardo, E. (S.F). *Fundamentos de Organización*. Dpto. Organización de Empresas. [Archivo PDF]. Recuperado de:
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191621/fundamentos_organizacion_vfinal-5334.pdf
- Héctor, L. M., & Méndez, Á. (n.d.). “*la cultura y clima organizacional de la empresa Álvarez una propuesta para su fortalecimiento desde el enfoque de la comunicación estratégica*” que presenta. www.uagro.mx
- Hernández O. (2021). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen*. Revista cubana de medicina general integral, 37(3). Recuperado de:
<http://orcid.org/0000-0001-7230-9996>
- Idárraga, M. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Estudios gerenciales, 28(123), 43-63. Recuperado de:
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)
- Jaime, L. P. M., Molina, Y. M. N., Barragán, W. M. P., & Pí©rez, M. L. P. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29–40.
<https://doi.org/10.47230/UNESUM-CIENCIAS.V4.N4.2020.334>
- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). *Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research*. Academy of Management Annals, 14(1), 267-302. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103>
- Luna, J. (2020). *Rediseño Organizacional en una Empresa Familiar*. (Tesis de maestría), Instituto Tecnológico de Matamoros, México, Recuperado de:
<http://51.143.95.221/handle/TecNM/1303>
- Lemon Liaoning. (s.f.). Modelo McKinsey 7S: La guía completa. Recuperado el [fecha de acceso] de <https://lemonlearning.com/es/blog/modelo-mckinsey-7s> (Enfoque en la implementación práctica y errores comunes al aplicar el modelo)
- López, N., & Sandoval, I. (2016). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. [Archivo PDF]. Recuperado de:

http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.pdf

Mesa, M., & Restrepo, B. (2022). *Propuesta de Diseño Organizacional Para la Empresa Mesa Mejía Constructores SAS, Consultora y Constructora De Obras Civiles Y De Ingeniería En Los Municipios Del Departamento De Risaralda* (Doctoral dissertation, Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira). Recuperado de:

<https://repositorio.utp.edu.co/entities/publication/b793f15c-9d64-4b9e-830a-88d41fba359b>

Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización*. *Acimed*, 16(4), 0-0. [Archivo PDF]. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>

Mintzberg, H. (2020). *Estructura de las Organizaciones*: Macmillan Education UK, 1989.

Moreno, J. A. J., Espinoza, I. D. J. C., & Ornelas, M. L. (2022). *Lo cuantitativo y cualitativo como sustento metodológico en la investigación educativa: un análisis epistemológico*. *Revista humanidades*, 12(2). Recuperado de: <https://doi.org/10.15517/h.v12i2.51418>

Moreno, C., & del Pilar Liz, A. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108. recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>

Montero, R., & Quino, M. (2021). *Propuesta de reingeniería organizacional para optimizar la gestión de procesos en MAC Seguridad & Control, Piura, 2021*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Perú. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66229>

Sevilla, M., Ross, K., Agurto, Q., Mallily, T., Palacios, C., & William, F. (2021). *Propuesta de reingeniería organizacional para optimizar la gestión de procesos en MAC Seguridad & Control, Piura, 2021*. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66229>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado de:

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext&tlng=pt

Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la Calidad - Requisitos con orientación para su uso (Norma ISO N.º 9001:2015).

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Parra, F., & Liz, P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108. [Archivo PDF]. Recuperado de:

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>

Panchana, A. (2023). *Diseño organizacional para la empresa centro Ferretero Yugcha Corrales del cantón La Libertad, año 2022* (Tesis de maestría). Universidad Estatal Península de Santa Elena. Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9308>

Rosa Leal, M. E. D. la, & Rosa Leal, M. E. D. la. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(17), 87–102.

<https://doi.org/10.36791/TCG.V0I17.102>

Rodríguez, J. (2003), Unidad, Estructuras Organizacionales. *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. Publicado por: ECASA (México).

Torres, A. (2019). *Diseño organizacional para la profesionalización de una pyme*. (Tesis de Maestría). Instituto tecnológico de Celaya, México. Recuperado de:

<https://rinacional.tecnm.mx/jspui/bitstream/TecNM/479/1/Torres%20Anahi.pdf>

Valle, T. (2022). Coordinación y edición: Villavicencio, M, *La investigación con enfoque cualitativo en educación*. Universidad católica de Perú – San Miguel, Lima [Archivo PDF].

Recuperado de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>

Vergara, F., Robledo, J., Aguilera, Z., Camargo, G. (2019). *Estrategias no convencionales de servicio: un desafío en el diseño organizacional*. *Revista Científica Anfibios*, 2(1), 31-48.

<https://doi.org/10.37979/afb.2019v2n1.36>

Wei, R., Long, Q., Wei, R., & Long, Q. (2021). Research on Xiaomi's Internationalized Business Model. *Open Journal of Business and Management*, 9(3), 1050–1063.

<https://doi.org/10.4236/OJBM.2021.93056>

Xing, Y., & Huang, S. (2021). Value captured by China in the smartphone GVC– A tale of three smartphone handsets. *Structural Change and Economic Dynamics*, 58, 256–266.

<https://doi.org/10.1016/J.STRUECO.2021.06.002>

Zapata, F. (15 de diciembre de 2022). *Población estadística: concepto, tipos, ejemplos*.

Recuperado de: <https://www.lifeder.com/poblacion-estadistica/>.

Anexos

Tabla 25

Formato Ficha técnica del indicador

| FICHA TECNICA DEL INDICADOR | | | | | | |
|------------------------------------|-------|---------|-------------|------------------------------|--------------|--|
| EMPRESA TECNO MOBILE | | | | | | |
| Proceso o Área | | | | | | |
| Nombre del indicador | | | | Definición | | |
| Objetivo del indicador | | | | Tendencia esperada | | |
| Unidad de medida | | | | Periodicidad | | |
| Formula | | | | Variables | | |
| Fuente de datos | | | | Tendencia Esperada | | |
| Responsable | | | | Fecha de Modificación | | |
| Meta actual | | | | | | |
| Rangos | BUENO | REGULAR | MALO | | | |
| SEGUIMIENTO DE INDICADOR | | | | | | |
| Periodo | valor | Valor | Cumplimento | Acciones | Fecha limite | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Modelo de seguimiento diario de Canales retail, Indicadores de seguimiento herramienta (KAM)

ejemplo: [BASE_543rt5_RETAILSALES-ALKOSTOBS_EXITO_CUMPLCUMPLIMCENCOSUD](#)

Tabla 26

Herramienta de seguimiento Daily.

| CANAL | Alkosto | | | | | | |
|--------------------|------------|-------|-----------|------------------|----------|-------------|--------|
| FECHA | 10/01/2025 | | | | | | |
| TIENDAS ACTIVAS | 50 | | | | | | |
| PROMOTORES ACTIVOS | 42 | | | | | | |
| NOVEDADES | 3 | | | | | | |
| VACANTES | 5 | | | | | | |
| TIEMPO | 10 | 30 | % PART | restantes de mes | | | |
| CUOTA DIARIA | 421 | | X | 20 | | PARC/CIERRE | |
| CUOTA | VENTAS DIA | CUOTA | MARCA DIA | VENTA ACU | PRT/ACUM | PROYE | % PROY |
| | 170 | 8846 | | 5466 | 61,79% | 16.398 | 100% |
| Bmobile | 0 | | 0,00% | 11 | 0% | 33 | 0% |
| Honor | 10 | | 5,88% | 463 | 8% | 1.389 | 8% |
| Infinix | 22 | | 12,94% | 652 | 12% | 1.956 | 12% |
| Iphone | 1 | | 0,59% | 125 | 2% | 375 | 2% |
| Motorola | 64 | | 37,65% | 1580 | 29% | 4.740 | 29% |
| Nokia | 1 | | 0,59% | 119 | 2% | 357 | 2% |
| Samsung | 16 | | 9,41% | 695 | 13% | 2.085 | 13% |
| Tcl | 7 | | 4,12% | 55 | 1% | 165 | 1% |
| Tecno | 0 | | 0,00% | 40 | 1% | 120 | 1% |
| Vivo | 6 | | 3,53% | 151 | 3% | 453 | 3% |
| Xiaomi | 43 | | 25,29% | 1575 | 29% | 4.725 | 29% |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Sistema de Seguimiento a base de cadenas comerciales indicador de desempeño para

[BASE_543rt5_RETAILSALES-ALKOSTOBS_EXITO_CUMPLCUMPLIMCENCOSUD](#)

Tabla 27

Base de datos comercial ejemplo

| MES | NOVIEMBRE | DESEMPEÑO ALTO | | DESEMPEÑO MEDIO | | DESEMPEÑO BAJO | |
|------------------------|-----------|----------------|----|-----------------|----|----------------|----|
| FECHA | 10/5/2025 | 3 | 15 | 21 | 13 | 25 | 19 |
| DIA ACTUAL | 10 | SEMANA 1 | | SEMANA 2 | | | |
| DIAS RESTANTES DEL MES | 21 | | | | | | |
| TOTAL DIAS MES | 31 | | | | | | |

| COD | REGIONAL | PUNTO DE VENTA | SUPERVISOR | PROMOTOR | CUOTA | CUOTA SEMA | CUOTA A DIA | SEMANAS | | | VENTAS | % cumplimiento | UP | % UP | RENDIMIENTO X PDV | RENDIMIENTO X PDV |
|-----|-----------------------|---------------------------|-------------------|----------------------------------|-------|------------|-------------|---------|------|------|--------|----------------|--------|------|-------------------|-------------------|
| | | | | | | | | W1 | W2 | W3 | | | | | | |
| 400 | Regional Bogotá | Tienda Engemal Pueblo | Fabian Cifuentes | Cristian Mateo Gonzalez Cardeñas | 150 | 29 | 5 | 11 | 32 | 53 | 79 | 52.7% | 237 | 158% | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO BAJO |
| 137 | Regional Bogotá | Tienda Restrepo | Fabian Cifuentes | VICTOR CELIS (ACTUALIZANDO) | 184 | 36 | 6 | 18 | 40 | 71 | 103 | 56.0% | 309 | 168% | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO BAJO |
| 283 | Regional Centro | Tienda Funza | Fabian Cifuentes | Oscar Camilo Chaparro Quiroga | 210 | 41 | 7 | 36 | 57 | 88 | 125 | 59.5% | 375 | 179% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO |
| 262 | Regional Bogotá | Tienda Galán | Fabian Cifuentes | Elizabeth Ochoa Sandoval | 130 | 25 | 4 | 18 | 31 | 43 | 82 | 63.1% | 246 | 189% | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO BAJO |
| 165 | Regional Bogotá | Tienda Kennedy | Fabian Cifuentes | Jonnyer Ariel Polania Pérez | 174 | 34 | 6 | 24 | 63 | 84 | 128 | 73.6% | 384 | 221% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO |
| 107 | Regional Eje Cafetero | Tienda Ibagué | Andres Betancourt | Darwin Javier Morales Guarín | 174 | 34 | 6 | 26 | 47 | 73 | 118 | 67.8% | 354 | 203% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO MEDIO |
| 175 | Regional Bogotá | Tienda Fontibón | Fabian Cifuentes | Juan José Hurtado Cerquera | 283 | 55 | 9 | 42 | 100 | 141 | 194 | 68.6% | 582 | 206% | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO |
| 263 | Regional Centro | Tienda Madrid | Fabian Cifuentes | Sandra Milena Egue Camargo | 247 | 48 | 8 | 49 | 80 | 130 | 182 | 73.7% | 546 | 221% | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO |
| 284 | Regional Centro | Tienda Fusagasugá | Fabian Cifuentes | Diana Fabia Velizquez Moreno | 202 | 39 | 7 | 26 | 66 | 108 | 149 | 73.8% | 447 | 221% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO |
| 256 | Regional Centro | Tienda Facatativá | Fabian Cifuentes | Estefani Chabbeine Comenares | 260 | 50 | 8 | 45 | 92 | 143 | 199 | 76.5% | 597 | 230% | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO |
| 369 | Regional Bogotá | Tienda Santa Rita | Fabian Cifuentes | Edgar Andres Bojaca Pedraza | 175 | 34 | 6 | 29 | 56 | 95 | 136 | 77.7% | 408 | 233% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO |
| 326 | Regional Bogotá | Tienda La Libertad Bogotá | Fabian Cifuentes | Juan Manuel Parra Herrera | 196 | 38 | 6 | 40 | 60 | 131 | 177 | 90.3% | 531 | 271% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO |
| | | | | | 8046 | 1724 | 263 | 1041 | 2321 | 3761 | 5659 | 64% | 16.977 | 192% | | |

| SUPERVISOR | PROMOTOR | PUNTO DE VENTA | SUM de CUOTA | MEDIAN de % |
|------------|----------|----------------|--------------|-------------|
| | | | | |

| DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO BAJO | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 |
|----------------|-----------------|----------------|----------|----------|----------|----------|
| 3 | 21 | 25 | | | | |
| 15 | 13 | 19 | | | | |
| 22 | 17 | 10 | | | | |
| 34 | 8 | 7 | | | | |

| DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO BAJO | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 |
|----------------|-----------------|----------------|----------|----------|----------|----------|
| 50 | 40 | 30 | | | | |
| 10 | 7 | 3 | | | | |
| 5i | 4i | 2i | | | | |

| % cumplimiento | UP | % UP | RENDIMIENTO X PDV | RENDIMIENTO X PDV | RENDIMIENTO X PDV | RENDIMIENTO X PDV | FECHA DE INGRESO | EXPERIENCIA | TIEMPO DE EXPERIENCIA | Obser |
|----------------|--------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|----------------|-----------------------|----------------------|
| 52.7% | 237 | 158% | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO MEDIO | 07/10/24 | TCL | 6 MESES | O TIEMPO EN LA OPERA |
| 56.0% | 309 | 168% | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO | 01/11/2023 | TECNO | 1 AÑO Y 6 MESES | NA |
| 59.5% | 375 | 179% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | 30/10/24 | XIAOMI | 1 año | NA |
| 63.1% | 246 | 189% | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO BAJO | DESEMPEÑO MEDIO | 01/11/2023 | XIAOMI | 1 AÑO | NA |
| 63.1% | 384 | 221% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | 01/11/23 | TECNO, SAMSUNG | 3 MESES, 1 AÑO | NA |
| 67.8% | 354 | 203% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO | 01/11/2023 | IPHONE | 2 AÑOS | NA |
| 68.6% | 582 | 206% | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | 01/11/23 | NA | NA | NA |
| 73.7% | 546 | 221% | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | 01/11/2023 | TECNO | 2 AÑOS | NA |
| 73.8% | 447 | 221% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | 01/11/23 | SAMSING | 2 AÑOS | NA |
| 76.5% | 597 | 230% | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | NA | NA | NA | NOVED |
| 77.7% | 408 | 233% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | 01/11/2023 | CLARO | 8 MESES | NA |
| 90.3% | 531 | 271% | DESEMPEÑO MEDIO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | DESEMPEÑO ALTO | 01/11/23 | NOKIA, TECNO | 4 AÑOS | NA |
| 64% | 16.977 | 192% | | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 28
headcount ejemplo

| Item Name | Exito | | | KPI | | | Inventario Actual | | Faltante inv | | | |
|--------------------------------|----------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|------------|------------|-------------------|-------------|--------------|-------------|------------|------------|
| | # Promotor | ROI / Promotor | Supervisor | KPI TOTAL (Und) | 250-933 | 934-2200 | Otros | Camion 20 | Otros | Camion 20 | Otros | Camion 20 |
| | CD Disponible Distribución | | | 0 | 0% | 0% | 0 | 0 | 3147 | 238 | 0 | 0 |
| TOTAL | 57 | 4735 | Supervisor | 5940 | 78% | 22% | 4651 | 1288 | 8234 | 1551 | 365 | 221 |
| XITO SAN ANTONIO | 3 | 80 | ZONA 2 MED - LUIS GUERRA | 342 | 75% | 25% | 257 | 86 | 311 | 76 | 0 | 10 |
| XITO ENVIGADO | 2 | 80 | ZONA 1 MED - JHON QUINTERO | 232 | 73% | 27% | 169 | 63 | 166 | 115 | 3 | 0 |
| XITO BELLO | 2 | 65 | ZONA 2 MED - LUIS GUERRA | 232 | 76% | 24% | 175 | 55 | 156 | 54 | 19 | 1 |
| XITO VILLA MAYOR | 2 | 80 | ZONA 2 - ANGIE CAROLINA GUTIERREZ | 204 | 74% | 26% | 151 | 53 | 246 | 53 | 0 | 0 |
| XITO CASTELLANA CARTAGENA (CV) | 2 | 65 | ZONA COSTA 2 ROBERTO MADRID | 184 | 77% | 23% | 142 | 42 | 91 | 48 | 51 | 0 |
| XITO COLOMBIA | 1 | 65 | ZONA 2 MED - LUIS GUERRA | 116 | 78% | 22% | 90 | 26 | 116 | 64 | 0 | 0 |
| XITO SAN FERNANDO | 1 | 65 | ZONA 11 - EVELYN RODRIGUEZ | 116 | 77% | 23% | 89 | 27 | 95 | 21 | 0 | 6 |
| XITO BUCARAMANGA | 1 | 65 | ZONA 6 - JOSE HENAO | 116 | 74% | 26% | 86 | 30 | 99 | 19 | 0 | 11 |
| XITO PEREIRA | 1 | 65 | ZONA 6 - JOSE HENAO | 90 | 72% | 28% | 65 | 25 | 76 | 10 | 0 | 15 |
| XITO LAURELES | 1 | 65 | ZONA 2 MED - LUIS GUERRA | 110 | 74% | 26% | 81 | 29 | 88 | 45 | 0 | 0 |
| XITO USME | 1 | 65 | VACANTE | 110 | 82% | 18% | 90 | 20 | 150 | 23 | 0 | 0 |
| XITO BOSA | 1 | 65 | FABIAN CIFUENTES | 103 | 81% | 19% | 83 | 20 | 105 | 30 | 0 | 0 |
| XITO SAN PEDRO NEIVA | 1 | 80 | ZONA 1 - ISABEL MARIN | 103 | 70% | 30% | 73 | 30 | 116 | 41 | 0 | 0 |
| XITO LA FLORA | 1 | 65 | ZONA 11 - EVELYN RODRIGUEZ | 101 | 76% | 24% | 77 | 24 | 99 | 24 | 0 | 0 |
| XITO POBLADO | 1 | 65 | ZONA 1 MED - JHON QUINTERO | 115 | 74% | 26% | 85 | 30 | 111 | 23 | 0 | 7 |
| XITO COUNTRY | 1 | 65 | VACANTE | 93 | 70% | 30% | 65 | 28 | 47 | 32 | 18 | 0 |
| XITO BARRANQUILLA | 1 | 65 | ZONA 7 - ALFREDO BUSTAMANTE | 91 | 73% | 27% | 67 | 24 | 43 | 18 | 24 | 6 |
| XITO ALAMEDAS DEL SINU MONTER | 1 | 65 | ZONA COSTA 2 ROBERTO MADRID | 91 | 73% | 27% | 67 | 24 | 77 | 5 | 0 | 19 |
| XITO SUBA | 1 | 65 | ZONA 1 - ISABEL MARIN | 88 | 80% | 20% | 70 | 18 | 124 | 20 | 0 | 0 |
| XITO CALLE 80 | 1 | 80 | ZONA 1 - ISABEL MARIN | 90 | 71% | 29% | 64 | 26 | 79 | 35 | 0 | 0 |
| XITO AMERICAS | 1 | 50 | ZONA 2 - ANGIE CAROLINA GUTIERREZ | 85 | 75% | 25% | 64 | 21 | 73 | 37 | 0 | 0 |
| XITO BUENA VISTA SANTA MARTA | 1 | 50 | ZONA 7 - ALFREDO BUSTAMANTE | 83 | 75% | 25% | 63 | 20 | 63 | 26 | 0 | 0 |
| XITO UNICALI | 0,5 | 50 | ZONA 11 - EVELYN RODRIGUEZ | 81 | 75% | 25% | 61 | 20 | 98 | 11 | 0 | 9 |
| XITO IBAGUE | 1 | 50 | ZONA 6 - JOSE HENAO | 79 | 76% | 24% | 60 | 19 | 83 | 46 | 0 | 0 |
| XITO SAN MATEO CUCUTA (CV) | 1 | 50 | ZONA 6 - JOSE HENAO | 77 | 74% | 26% | 57 | 20 | 64 | 10 | 0 | 10 |
| XITO MAYORCA | 1 | 50 | ZONA 1 MED - JHON QUINTERO | 92 | 77% | 23% | 71 | 21 | 144 | 36 | 0 | 0 |
| XITO MANIZALES | 1 | 50 | ZONA 6 - JOSE HENAO | 70 | 77% | 23% | 54 | 16 | 104 | 11 | 0 | 5 |
| XITO PANAMERICANA POPAYAN | 0,5 | 50 | ZONA 11 - EVELYN RODRIGUEZ | 69 | 77% | 23% | 53 | 16 | 69 | 29 | 0 | 0 |
| XITO NORTE | 0,5 | 50 | ZONA 2 - FREDY SIERRA | 69 | 79% | 21% | 54 | 15 | 79 | 17 | 0 | 0 |
| XITO LAS FLORES VALLEDUPAR CV | 1 | 50 | ZONA 7 - ALFREDO BUSTAMANTE | 70 | 78% | 22% | 55 | 15 | 34 | 9 | 21 | 6 |
| XITO RIONEGRO | 0,5 | 50 | ZONA 1 MED - JHON QUINTERO | 65 | 72% | 28% | 47 | 18 | 46 | 22 | 1 | 0 |
| XITO BARRANQUILMETROPOLITANO | 1 | 50 | ZONA COSTA 2 ROBERTO MADRID | 70 | 82% | 18% | 57 | 13 | 37 | 8 | 20 | 5 |
| XITO LA COLINA | 1 | 50 | ZONA 1 - ISABEL MARIN | 70 | 70% | 30% | 49 | 21 | 56 | 13 | 0 | 8 |
| XITO TULUA | 0,5 | 50 | ZONA 11 - EVELYN RODRIGUEZ | 61 | 79% | 21% | 48 | 13 | 63 | 15 | 0 | 0 |
| XITO LA SABANA VILLAVICENCIO | 0,5 | 50 | ZONA 6 - JOSE HENAO | 60 | 70% | 30% | 42 | 18 | 113 | 25 | 0 | 0 |
| XITO CIUDAD TUNAL | 1 | 50 | ZONA 3 - CHARLES JONATHAN SANCHE | 70 | 83% | 17% | 58 | 12 | 78 | 21 | 0 | 0 |
| XITO BUENA VISTA (CV) BLLA | 1 | 50 | ZONA 7 - ALFREDO BUSTAMANTE | 70 | 78% | 22% | 55 | 15 | 18 | 17 | 37 | 0 |
| XITO SOACHA | 1 | 50 | FABIAN CIFUENTES | 70 | 83% | 17% | 58 | 12 | 68 | 8 | 0 | 4 |
| XITO CARTAGENA | 1 | 50 | ZONA COSTA 2 ROBERTO MADRID | 87 | 80% | 20% | 70 | 17 | 42 | 8 | 28 | 9 |
| XITO DUAL RIOHACHA | 1 | 50 | ZONA 7 - ALFREDO BUSTAMANTE | 87 | 81% | 19% | 70 | 17 | 67 | 4 | 3 | 13 |
| XITO UNICENTRO BOGOTA | 0,5 | 50 | ZONA 2 - FREDY SIERRA | 65 | 71% | 29% | 46 | 19 | 50 | 15 | 0 | 4 |
| XITO UNICENTRO ARMENIA | 1 | 50 | ZONA 6 - JOSE HENAO | 72 | 76% | 24% | 55 | 17 | 78 | 9 | 0 | 8 |
| XITO CHAPINERO | 0 | 50 | ZONA 3 - CHARLES JONATHAN SANCHE | 9 | 78% | 22% | 7 | 2 | 53 | 17 | 0 | 0 |
| XITO SIMON BOLIVAR | 0,5 | 50 | ZONA 11 - EVELYN RODRIGUEZ | 65 | 82% | 18% | 54 | 11 | 0 | 0 | 54 | 11 |
| XITO SINCELEJO | 1 | 50 | ZONA COSTA 2 ROBERTO MADRID | 70 | 79% | 21% | 55 | 15 | 45 | 11 | 10 | 4 |
| XITO SANDIEGO | 0,5 | 50 | ZONA 2 MED - LUIS GUERRA | 65 | 79% | 21% | 51 | 14 | 57 | 13 | 0 | 1 |
| XITO SUPERCENTRO TULUA | 0,5 | 50 | EVELYN RODRIGUEZ | 65 | 74% | 26% | 48 | 17 | 47 | 12 | 1 | 5 |
| XITO ALAMOS (CV) BOGOTA | 0 | 50 | VACANTE | 10 | 100% | 0% | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 |
| XITO SOLEDAD | 0,5 | 50 | ZONA COSTA 2 ROBERTO MADRID | 65 | 83% | 17% | 54 | 11 | 38 | 11 | 16 | 0 |
| XITO NUEVO KENNEDY (CAF) | 0,5 | 80 | ZONA 2 - ANGIE CAROLINA GUTIERREZ | 90 | 83% | 17% | 75 | 15 | 75 | 17 | 0 | 0 |
| XITO JAMUNDI | 1 | 50 | ZONA 11 - EVELYN RODRIGUEZ | 70 | 80% | 20% | 56 | 14 | 77 | 14 | 0 | 0 |
| XITO ELISABETHA | 0 | 60 | FABIAN CIFUENTES | 14 | 78% | 22% | 11 | 3 | 60 | 14 | 0 | 0 |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

Media (promedio) Fórmula general:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Donde:

- \bar{x} : media
- x_i cada uno de los valores del conjunto de datos
- n : número total de datos

Desviación estándar Formula General.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

Donde:

- σ : desviación estándar poblacional
- \bar{x} : media poblacional
- N: tamaño de la población