



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO 2018 DE LA EMPRESA YAPP
PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD”**

ELABORADO POR

BERNAL PÉREZ ABARCA

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2018



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 09 de abril del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO 2018 DE LA EMPRESA YAPP PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD”, elaborado por el estudiante: **BERNAL PÉREZ ABARCA**, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



Ing. Carolina Campos



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 09 de abril del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO 2018 DE LA EMPRESA YAPP
PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD”**, elaborado por el (los) estudiante (s):
BERNAL PÉREZ ABARCA, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s)
pueda (n) optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE
PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



Ing. Luis Cordero Calvo MPM, PMP

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 10 de abril del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO 2018 DE LA EMPRESA YAPP PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD”**, elaborado por el estudiante: **BERNAL PÉREZ ABARCA** para optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,



MSc. José Antonio Cabrera Guadamuz

Cédula N° 5-0161-0217

Código COLYPRO N° 5979-82

Responsable - Corrección de estilo

c.c.: arch.

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **BERNAL PÉREZ ABARCA** con cédula de identidad número **1-1193-0776**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, 09 de abril del 2018

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right, positioned above a thin horizontal line.

Bernal Pérez Abarca

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), **BERNAL PÉREZ ABARCA** con cédula de identidad número **1-1193-0776**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 09 de abril del 2018

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right. The signature is positioned above a solid horizontal line.

Bernal Pérez Abarca

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a todos los emprendedores del mundo, a todas esas personas que sueñan con crear algo, tienen el ingenio de iniciarlo y el coraje de mantenerse fieles a ese sueño.

“Si no lo haces, nada es posible, si intentas hacerlo, tienes la esperanza...”

Jack Ma, presidente Alibaba Group

Este proyecto está dedicado a todas esas situaciones que pensamos que trabajan en nuestra contra, pero que descubrimos que por alguna razón están en nuestro camino para enseñarnos algo, para fortalecernos y hacernos crecer.

“Si el camino que recorres no tiene obstáculos, no conduce a ninguna parte...”

Avery Stuart

Este proyecto está dedicado a los que deciden actuar, a los que deciden vivir la vida con pasión, a los que deciden tomar las acciones correctas con valentía, a los que deciden vencer el miedo, a los que se dejan guiar por el corazón, **a los que logran percibir y valorar la belleza de cada momento...** esa, en mi opinión, es la clave de la felicidad.

“La paz y la felicidad no están adelante, ambos son tus compañeros de viaje...”

El Peregrino

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por todas las cosas bellas y oportunidades que la vida me presenta, a mis papas por formar la persona que soy, a mis hermanos por el ejemplo y la motivación para seguir adelante.

Agradezco especialmente a Emanuel Conejo por ser el responsable de que me haya subido a este barco llamado Yapp, por todas las aventuras juntos (las vivencias increíbles al crear una empresa startup) y las que están por venir. 😊

Resumen Ejecutivo

La empresa Yapp fue creada hace poco más de 4 años y está dedicada al desarrollo de software. Los fundadores fueron 3 jóvenes emprendedores, con la idea de crear una red social de eventos, la cual pudiera crecer y vender publicidad en una página web y en aplicaciones móviles, de la misma manera que lo hacen muchas redes sociales en la actualidad.

Hay 2 tipos de clientes a los cuales se dirige el producto, el primero sería las personas consumidoras de servicios móviles, que buscan actividades para ocupar el tiempo libre, hombres y mujeres entre los 18 y 45 años, localizadas en el Gran Área Metropolitana (aunque tiene un potencial mundial), la cual es la que tiene mayor acceso a internet y mayor población. El segundo son las empresas que desean utilizar la plataforma con el fin de promocionar los eventos (dueños de establecimientos comerciales, empresas organizadoras de eventos, fiestas, conciertos, actividades recreativas, etc.).

Al inicio del proyecto, se estimaron tiempos de programación y presupuestos para tener un producto aceptable para el mercado y con esto iniciar la comercialización. Sin embargo, el desarrollo del proyecto tomó 3 veces más de lo estimado, por lo que los ingresos tardaron en llegar y la empresa se ha visto forzada a hacer muchos ajustes estructurales (reducción del personal hasta lo estrictamente necesario para el mantenimiento básico de la compañía) y estratégicos (adoptar un modelo de negocio basado en la venta de tiquetes hasta crecer y ser atractivos para que las empresas paguen por publicidad) para mantenerse.

La empresa no logra una rentabilidad sólida que le permita cubrir consistentemente las obligaciones mensuales: invertir en infraestructura, comprar equipo o contratar personal para poder crecer. Esta misma situación ha ocasionado que la deuda con accionistas, bancos y algunos proveedores haya ido creciendo, lo cual tiene a la empresa en una situación muy complicada financiera y operativamente.

En estos momentos cruciales para el futuro de la empresa, se logran identificar oportunidades de mejora importantes que se deben corregir lo antes posible. Entre ellas está

que la compañía carece de una estrategia clara que dirija el uso adecuado de los recursos, que enfoque las acciones del equipo hacia lo que más le convenga y le genere beneficio, sin definir objetivos estratégicos, tampoco existen métricas de servicio, se revisan los estados financieros, se tiene claridad del nivel de deuda, se hacen ajustes a la estrategia, se tienen metas de ventas, entre otros problemas identificados.

Como parte de este proyecto, se lleva a cabo una lluvia de ideas en la cual se identifican más de 50 oportunidades de mejora. Estas ideas fueron priorizadas para lograr ser trabajadas con el poco recurso con el que se cuenta.

Las principales ideas persiguen los siguientes objetivos estratégicos, los cuales dirigirán a la empresa.

- **Controlar la deuda:** dar mayor visibilidad a los niveles de deuda y tomar acciones para reducirla.
- **Aumentar rentabilidad de la empresa:** mediante la búsqueda de patrocinadores, aumento en ventas y evitar fraudes.
- **Aumentar ventas y tráfico en la página web y las aplicaciones móviles.**
- **Mejorar el servicio al cliente:** controlar tiempos de respuesta a usuarios y mejorar continuamente.
- **Enfocar al equipo de programación en las tareas prioritarias y medir avance:** definir prioridades y midiendo tiempos de entrega en el sistema interno Trello.

Yapp requiere un cambio de cultura, lo que parece ser tarea difícil, se va a requerir mucho apoyo por parte de los líderes de la empresa.

Se espera que la empresa durante este 2018 se desempeñe mucho mejor, ya que enfocará los recursos hacia lo que le beneficiará más y buscará cambiar la cultura para mensualmente tener revisiones de indicadores alineados con los objetivos estratégicos definidos y con base en los resultados, se podrá ajustar para lograr el mayor beneficio.

Contenidos

Introducción.....	14
Historia de la empresa.....	14
Misión de la empresa	15
Visión de la empresa.....	15
¿Qué es Yapp?	15
CAPÍTULO I: HISTORIA DE LA EMPRESA, PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	16
1.1 Estado actual de la investigación	16
1.2 Planteamiento del problema.....	18
Sitio Web.....	19
Aplicación móvil.....	20
1.3 Análisis FODA.....	22
1.4 Justificación.	23
1.5 Objetivo general y específicos.....	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
1.6 Plan de acción y secuencia de actividades para el desarrollo del proyecto	25
CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	26
Conceptos básicos en la fijación de objetivos.....	26
Ventajas de la fijación de objetivos empresariales	27
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	29
3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado	29
3.2 Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio	31
3.3 Las características de los participantes y las fuentes de información.....	32
3.4 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.	33
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	36
4.1 Análisis de resultados	36
Ventas.....	37
Mercadeo.....	37
Gerencia	38

Financiero.....	38
Programación	39
4.2. Interpretación de los resultados:	40
Área Financiera	40
Área de Gerencia.....	41
Área de Mercadeo	42
Área de Ventas	42
Área de Programación.....	43
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
5.1. Conclusiones:.....	45
5. 2. Recomendaciones	46
CAPITULO VI: PROPUESTA	47
Objetivos estratégicos financieros	50
Objetivos estratégicos relacionados con el cliente.....	50
Objetivos estratégicos relacionados con procesos internos	51
Estrategia de para la implementación de ideas de mejora	52
Estrategia de trabajo 2018 para el área de Programación.....	53
Bibliografía: Citada y consultada	55
Bibliografía citada:.....	55
Bibliografía consultada:	56
Glosario:.....	57
Anexos:	58

Ilustraciones

Ilustración 1	16
Ilustración 2	18
Ilustración 3	19
Ilustración 4	20
Ilustración 5	21
Ilustración 6	22
Ilustración 7	30
Ilustración 8	52
Ilustración 9	53

Introducción

Historia de la empresa

A mediados del año 2013, un viernes de una tarde de invierno, dos viejos amigos se intentan poner de acuerdo para salir por la noche, ambos salen poco y prefieren pasar el tiempo en familia. Uno de ellos es casado (sin hijos en ese momento) pero la esposa se encontraba fuera del país. El otro era soltero y con mucho tiempo libre. Ese día, ambos buscaban romper la rutina y disfrutar un tiempo de amigos en algún evento o lugar cercano.

Como ninguno de los dos acostumbraban a salir frecuentemente a actividades sociales, en realidad desconocían mucho sobre opciones de lugares o las agendas de eventos sociales. Después de horas de buscar en la web por opciones, se dan por vencidos y deciden sencillamente visitarse uno en la casa del otro para charlar. En esa conversación, uno de ellos tuvo la idea de desarrollar una red social de eventos que permita a los usuarios enterarse de todas las actividades que están sucediendo alrededor, según los gustos y preferencias, esa es la esencia de Yapp y en ese momento nace el proyecto.

El amigo que tuvo la idea del proyecto se llama: Emanuel Conejo, dueño de la empresa desarrolladora de software Mr.Rabbit S.A., la idea inicial era desarrollar el proyecto dentro de la cartera de proyectos de Mr.Rabbit. Sin embargo, el potencial del proyecto era muy grande y, además, requeriría una inversión importante en varios campos, tales como: desarrollo de software, mercadeo, equipos, salarios, etc., por lo que la empresa Yapp S.A. se empieza a formar en diciembre 2013. En ese momento, el fundador y accionista mayoritario, Emanuel Conejo, inicia la búsqueda de socios que aporten económicamente para el desarrollo y crecimiento del proyecto.

En enero 2014, se establece formalmente Yapp S.A. como empresa.

Misión de la empresa

Abrir un mundo de actividades para el máximo disfrute de tu tiempo.

Visión de la empresa

Que disfrutes más la vida a través de la experiencia Yapp.

¿Qué es Yapp?

Yapp es una red social que permite enterarse de todas las actividades que están sucediendo alrededor, según los gustos y preferencias del usuario. Personas, artistas o empresas pueden vender sus tiquetes o promocionar eventos gratuitos o de paga.

Yapp permite:

- Crear perfiles como persona, artista o empresa.
- Personalizar al usuario según los gustos que se elijan.
- Crear y compartir eventos.
- Vender tiquetes en línea.
- Buscar eventos, artistas o lugares.
- Disfrutar al máximo de estas actividades.

CAPÍTULO I: HISTORIA DE LA EMPRESA, PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación

La empresa Yapp, es una empresa emergente, de las llamadas startups que buscan emprender un negocio, que alude a nuevas ideas que han surgido en los últimos años, como lo son las redes sociales, se apoya en la tecnología y nuevas tendencias de mercado para basar el modelo de negocio y crecimiento.

Esta empresa, al igual que muchas otras empresas pequeñas, opera con costos mínimos, se encuentra en el proceso de comprobar que la idea de negocio funciona para generar los ingresos y lograr sufragar los gastos mensuales. A este estado de las empresas, se le llama “*el valle de la muerte*”, se refiere a ese momento donde es posible tanto un crecimiento exponencial en ventas que saque a flote la empresa y le dé mayor liquidez y tranquilidad en la toma de decisiones, como la insolvencia financiera o la quiebra.

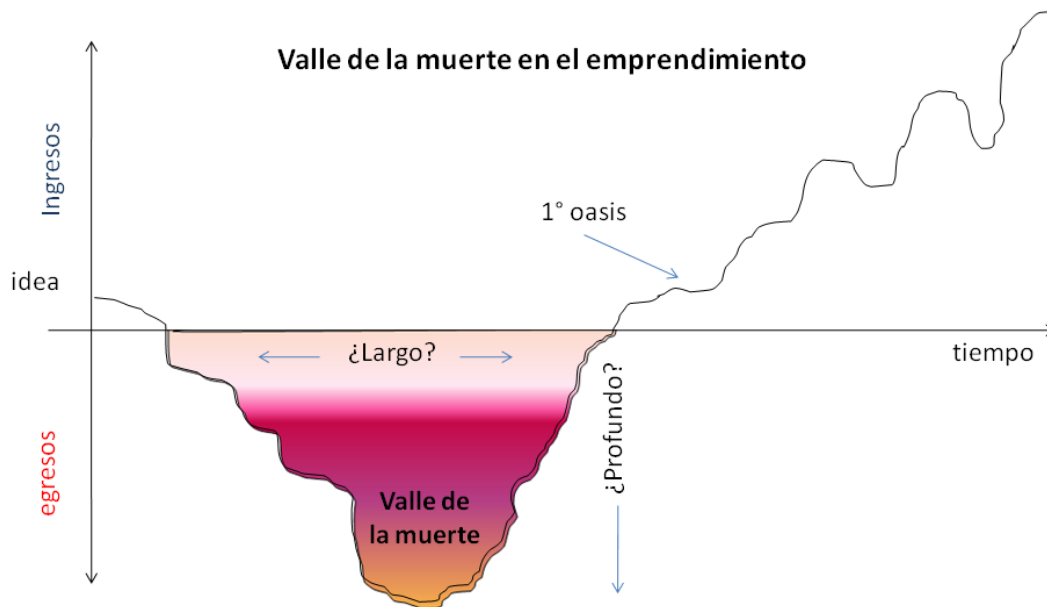


Ilustración 1

Emprender es uno de los mayores desafíos que se pueden asumir, ya que según Rodrigo Ladagga (2017), en el reportaje de la revista Entrepreneur:

“Las estadísticas son contundentes y son prácticamente iguales en todo el mundo, aproximadamente el 75% de las pequeñas empresas que emprenden cada año no llegan a los 2 años de vida, y del restante 20%, solo un pequeño porcentaje llega al quinto año. La mayoría de estas empresas que pasan de este segundo año de vida, se mantienen en un estado de supervivencia, en un ciclo de poco crecimiento y poca rentabilidad”. (Ladagga, 2017, párr 1).

En este punto de Yapp, es crucial el manejo financiero que se haga, se debe tener total claridad de cada colón que entra o sale. Según un reportaje del periódico El Financiero (2014), muchas otras fuentes también indican lo mismo: “El error número uno que lleva a la quiebra a una empresa de estas, es el desorden financiero.” (El Financiero, 2016, párr 4)

En dicho reportaje, la experta en este tipo de empresas Paola Mora Vargas, gerente general en ese momento de la consultora Pymes de Costa Rica, indica que: “Algunas empresas se crean, pero no saben que están vendiendo, que están gastando y tampoco tienen claridad de cuáles son sus costos, ya que no trabajan con estados financieros, no tienen flujos de caja, de forma tal que no saben que van a necesitar las próximas semanas”. (Mora, 2014, párr 5 y 6).

Lo mencionado por Ladagga y Mora anteriormente, es la realidad de Yapp hoy. La empresa ha sobrevivido más de 4 años operando con una rentabilidad mínima, sin una debida revisión financiera periódica que permita tanto al personal operativo como a accionistas, conocer el estado real de la compañía. Esto genera una gran incertidumbre, ya que se sabe de algunas malas prácticas financieras que la empresa lleva a cabo, pero se ignora la magnitud de estas, por lo que se teme que estas prácticas financieras se hayan convertido en una “bola de nieve” que ha ido aumentando y que lleven a la empresa no solo a la quiebra, sino también a problemas legales con sus clientes.

Al igual que con el tema financiero, hay otras áreas de la empresa que requieren estricto control y medición por medio de indicadores. Esto es un principio administrativo básico. La conocida herramienta, llamada “balance scorecard”, propone indicadores en las siguientes 4 áreas:

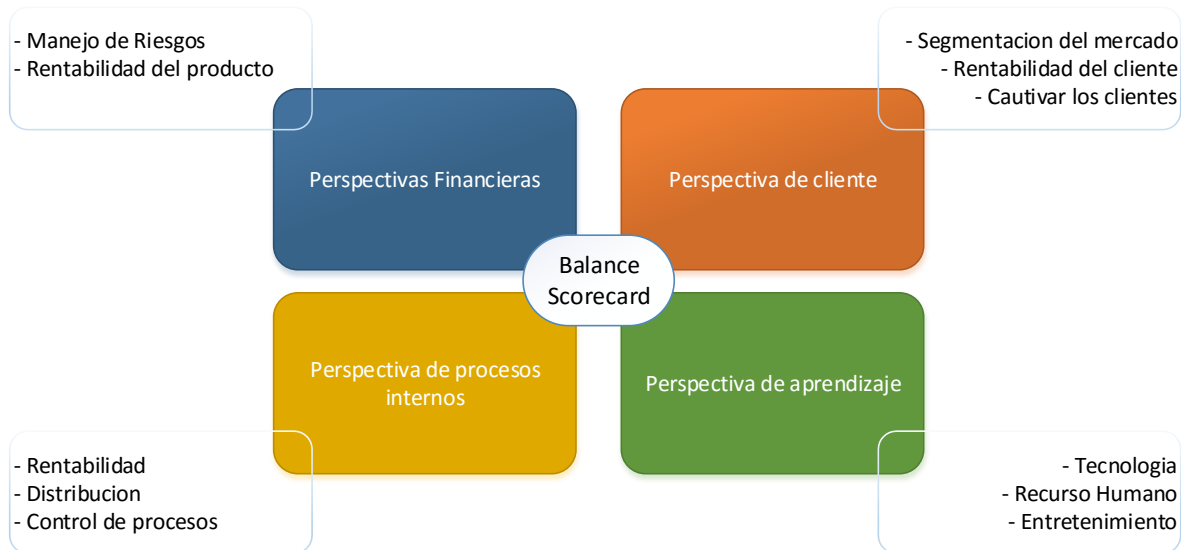


Ilustración 2

La empresa debe evaluar cuáles indicadores debe seguir según los objetivos estratégicos que defina. Debe también evaluar si dentro del equipo de trabajo tiene la capacidad en términos de tiempo y conocimiento, para alimentar y darle seguimiento a estos importantes indicadores.

1.2 Planteamiento del problema

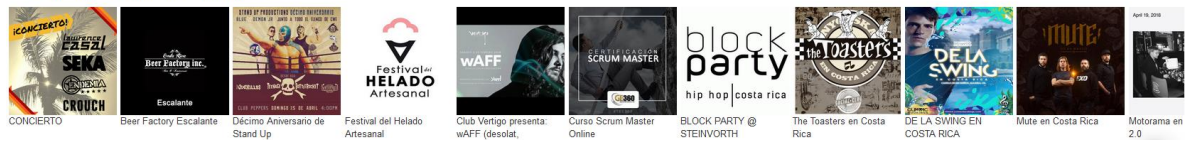
La empresa Yapp, ha estado comercializando una plataforma digital que consiste tanto en un sitio web, como una aplicación para dispositivos móviles, que funcionan con sistemas operativos iOS y Android, en la cual, personas, artistas o empresas pueden promocionar o vender tiquetes para sus eventos.

A continuación, se muestra la presentación del sitio web y la aplicación móvil:

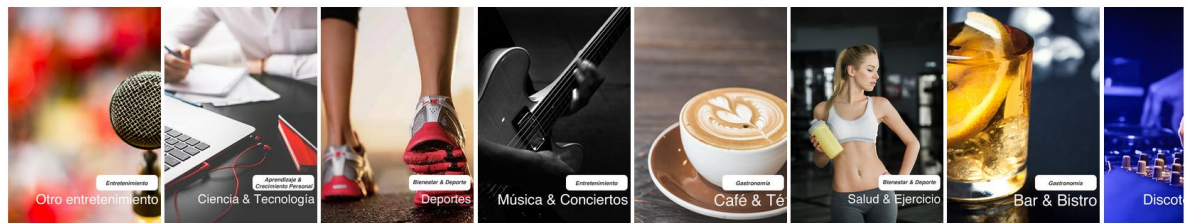
Sitio Web



EXPERIENCIAS DESTACADAS



TIPO DE EXPERIENCIAS



CREADORES DESTACADOS



Ilustración 3

Aplicación móvil

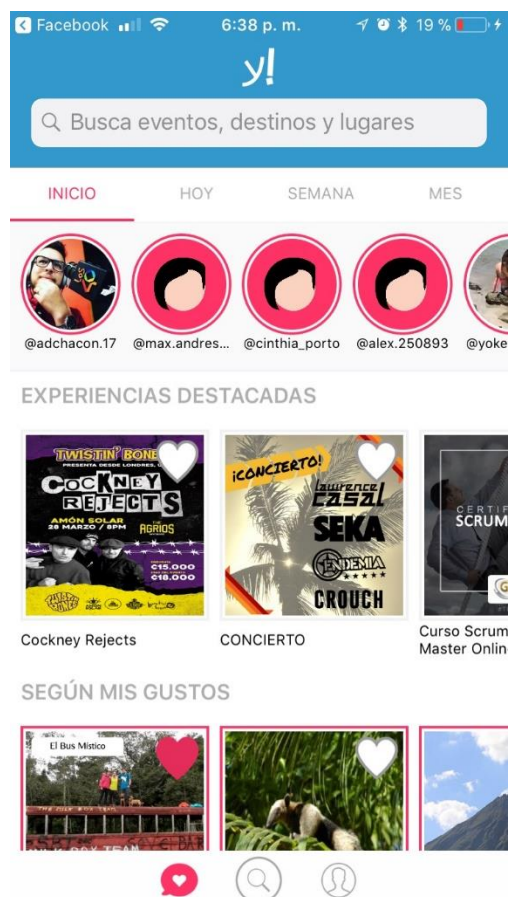


Ilustración 4

La empresa cuenta actualmente con un modelo de negocio basado en comisión por venta de tickets. Es el usuario final o el cliente del evento el que termina pagando este cargo por servicio, es el productor, quien, de esta manera, se asegura la preventa de entradas para el evento, utilizando una plataforma digital que la facilita y sin pagar por el uso.

El cobro que se aplica normalmente por venta de tickete es de un 10% del valor de este. Excepto, cuando el valor del tickete es muy elevado y se cobra un porcentaje menor, o algunas otras ocasiones especiales, que se negocia con el productor otros beneficios para la empresa y ese monto varía.

El problema radica en que, con este modelo de negocio y con la cantidad de tiquetes vendidos por mes en la plataforma, que la empresa no ha alcanzado consistentemente el punto de equilibrio en el cual los ingresos del servicio cubren los gastos de operación. Actualmente, la empresa usa un sistema llamado Quickbooks para llevar las finanzas, este muestra una serie de reportes financieros. La ilustración 5, es el reporte de beneficios y pérdidas, el cual muestra el dinero que se ha obtenido (ingresos) y el que se ha gastado de modo que se pueda ver el grado de rentabilidad de la empresa mes a mes.

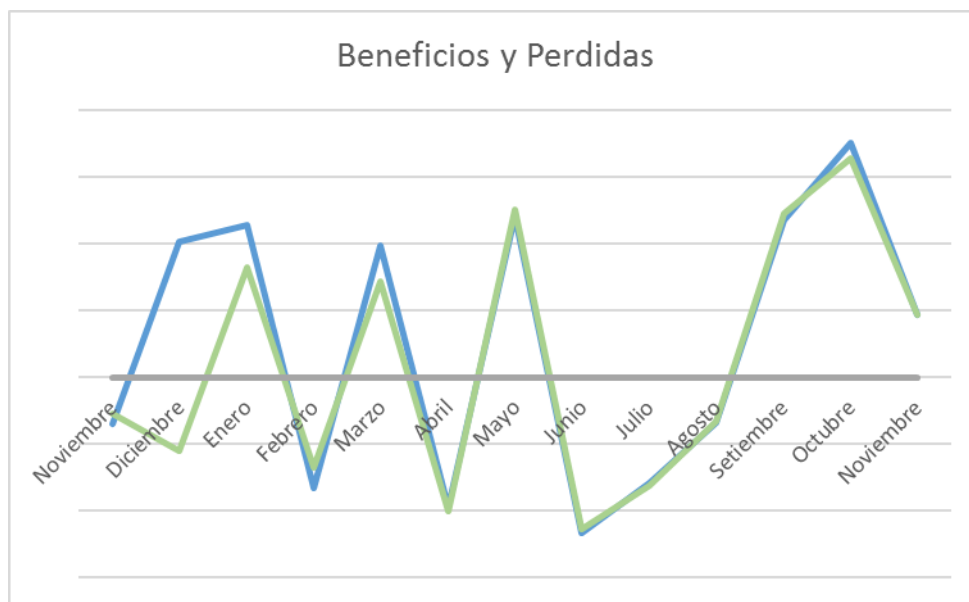


Ilustración 5

A pesar de que, por solicitud de la empresa, no se permite revelar los montos exactos sobre los ingresos y gastos mensuales, para efectos de este proyecto, se puede observar fácilmente en el grafico cómo de noviembre 2016 a noviembre 2017, en 7 ocasiones, el ingreso ha sido menor que los gastos, por lo que se requiere un manejo muy cuidadoso de las Finanzas para lograr mantener la empresa a flote, capacidades que en este momento sin el control necesario, la empresa ha estado resolviendo con deuda.

1.3 Análisis FODA

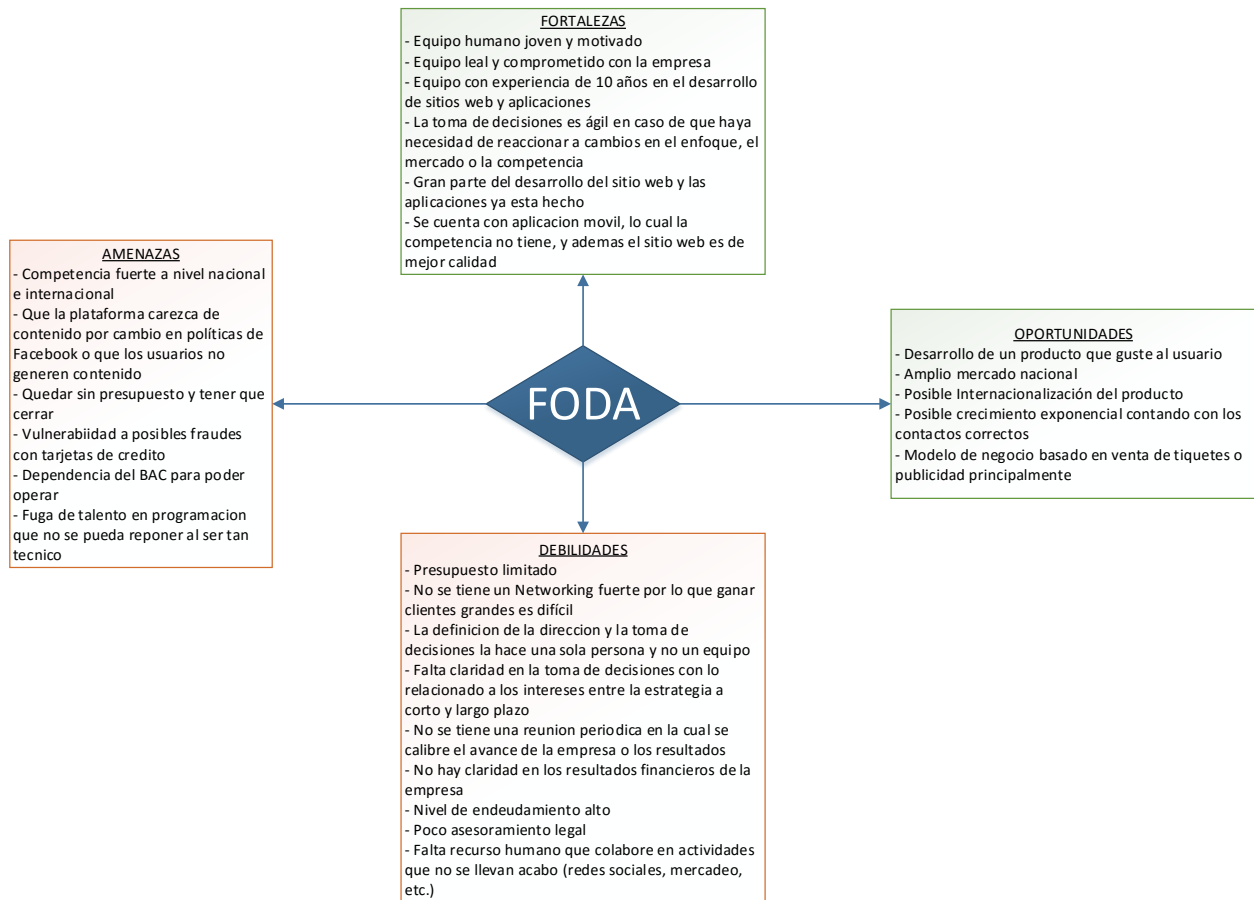


Ilustración 6

El equipo Yapp es fuerte en conocimiento técnico propio de programación, la debilidad se encuentra en la gestión financiera.

El producto tiene un gran potencial de crecimiento, sin embargo, la competencia es fuerte y hay otros riesgos importantes que podría afectar la empresa, como lo son: los fraudes o la dependencia del BAC para gestionar las transacciones. Durante este proyecto, se trabajará en mejorar la principal debilidad de la empresa.

1.4 Justificación

Al carecer la empresa de objetivos estratégicos definidos, tampoco existen indicadores que le permitan a la empresa conocer a ciencia cierta qué tan bien o mal está ejecutando la estrategia en las diferentes áreas. Estos indicadores son sumamente importantes, y por lo general se dividen en 4 áreas principales, las cuales son:

- Desempeño financiero
- Conocimiento del cliente
- Desempeño de procesos internos
- Desarrollo y crecimiento

La compañía ha tenido varios cambios de enfoque con el pasar del tiempo, básicamente, las diferentes áreas se han ido ajustando a las oportunidades inmediatas que el mercado ha ido presentando o a cómo los clientes han ido moldeando la empresa según los requerimientos, más que a una estrategia pensada y diseñada para lograr mayor rentabilidad. Esto constituye un riesgo, ya que el norte puede variar hacia lo indeseable sin generar beneficios a mediano o largo plazo.

Estableciendo claramente una estrategia que incluya objetivos estratégicos e indicadores de desempeño, debería disminuir el riesgo al desenfoco y ayudaría a fortalecer y potenciar un modelo de negocio apropiado que logre llevar a la empresa a conseguir consistentemente el punto de equilibrio, en el cual Yapp sea capaz de pagar los gastos y generar ganancia.

1.5 Objetivo general y específicos

Objetivo General

Desarrollar una estrategia empresarial que enfoque a Yapp en las actividades prioritarias que le permitan alcanzar los objetivos estratégicos para lograr una mejor rentabilidad.

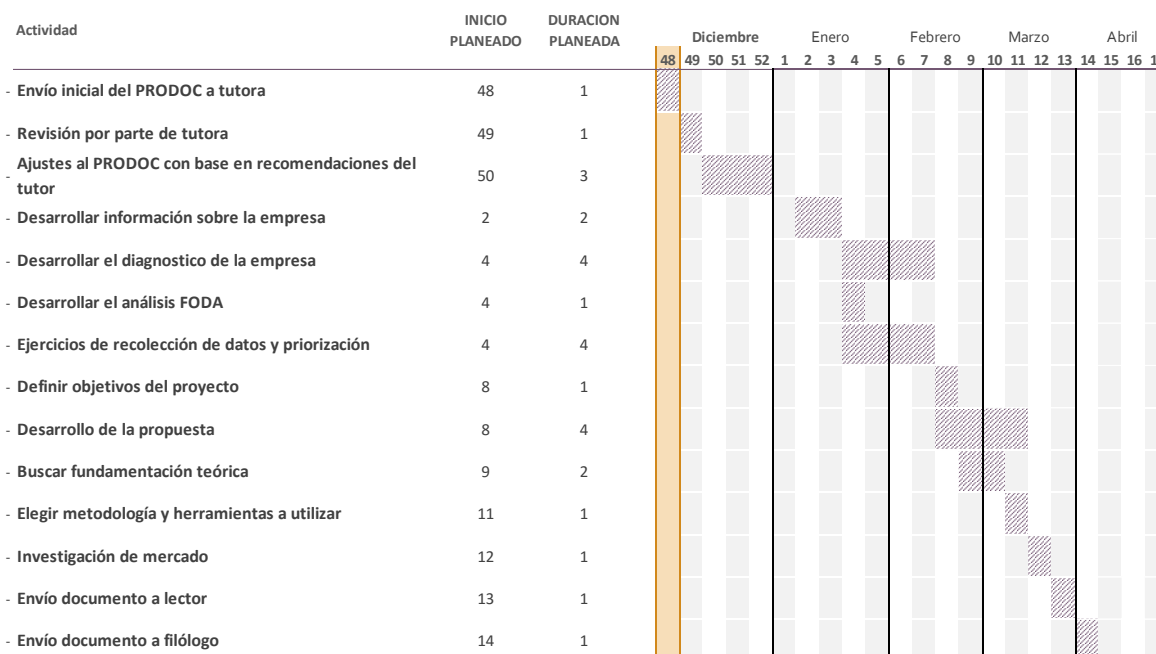
Objetivos Específicos

- Identificar oportunidades de mejora que haya en la empresa.
- Priorizar las oportunidades identificadas para enfocar a la empresa en las más importantes.
- Desarrollar una estrategia para desarrollar las ideas elegidas.
- Definir objetivos e indicadores estratégicos para la empresa.
- Implementar reuniones mensuales de revisión de estos objetivos estratégicos e indicadores de control.

1.6 Plan de acción y secuencia de actividades para el desarrollo del proyecto

Se utiliza la herramienta GANTT para secuenciar la lista de actividades que se requiere desarrollar durante el proyecto. De esta manera, se puede llevar control de los tiempos y fechas estimadas en las cuales se debe ir avanzando y así lograr cumplir con la fecha de entrega de la memoria.

Plan del Proyecto



CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En esta parte del proyecto, se busca validar la orientación de este mediante fundamentaciones teóricas que demuestren la necesidad de llevarlo a cabo.

Se presentan estudios realizados que demuestran la importancia para la empresa de cumplir los principales objetivos específicos del proyecto. Estos construirán la perspectiva teórica que sustenta la investigación y que apoya el enfoque en lo siguiente:

- La necesidad de contar con objetivos estratégicos, indicadores y una revisión periódica de sus resultados en la empresa.
- La necesidad de enfocar y alinear el plan de acción de la empresa con los intereses prioritarios.

La mayoría de los libros y estudios sobre el tema concuerdan en que la administración de los recursos y la definición de la estrategia es sumamente importante para las empresas.

A continuación; conceptos y criterios de la consultora comercial senior Arantxa Prieto Filella (2016), que explica la importancia de los objetivos estratégicos en las empresas. La publicación fue tomada de la red social orientada a empresas, negocios y empleo, Linked In. Prieto (2006) indica lo siguiente:

Conceptos básicos en la fijación de objetivos

La correcta fijación de objetivos constituye una pieza fundamental e indispensable en cualquier plan empresarial. Y es que los objetivos fijan las metas, y, por tanto, dirigen las diversas actuaciones y actividades de los miembros que forman parte de la compañía.

En la elaboración de los planes empresariales, la dirección de la empresa debe tener en consideración no sólo los objetivos tradicionales, sino todos aquellos relacionados con la mejora de la comunicación a nivel de departamentos y con su entorno: clientes, proveedores y socios o accionistas.

La fijación de objetivos debe ser equilibrada y compatible en cuanto a los objetivos financieros o de crecimiento y a la consecución de objetivos sociales. En la medida de lo posible, se recomienda la participación, o su toma en consideración, de los responsables de los distintos departamentos de la empresa en la determinación de estos.

La fijación de objetivos es primordial para un desempeño adecuado de las diferentes actividades de la organización, así como para una mayor implicación de los empleados en la misma.

Solo con un planteamiento claro y alineado es posible un crecimiento sostenible.

Ventajas de la fijación de objetivos empresariales

Una organización debe fijar unos objetivos que le guíen en el futuro. Aunque éstos por si mismos no son garantía del éxito de un negocio, la existencia llevará a una gestión más rentable y efectiva.

Los objetivos especifican el propósito que tiene una empresa y eliminan cualquier incertidumbre sobre la política a seguir por la compañía o sobre los fines que ésta pretende alcanzar. Los objetivos definen qué debe hacer la organización en un periodo de tiempo determinado y para cumplirlos, se deben diseñar unas estrategias o políticas de actuación.

Una correcta fijación de objetivos presenta varias ventajas entre las cuales están:

- Fija un propósito, una finalidad que marca la dirección de la compañía.
- Define los recursos tanto materiales como humanos que serán necesarios para la consecución de las metas.
- Alinea las capacidades y recursos empresariales en torno a un fin.
- La implicación de los miembros de la organización aumenta porque saben cuáles son las funciones, lo que se espera de ellos y hacia dónde va la empresa.
- Permite identificar y potenciar ventajas competitivas y ver lo que nos hace diferentes del resto de empresas del sector.
- Se identifican y comunican las estrategias empresariales.
- Mejora el control y evaluación de todas las actividades de las diferentes unidades de negocio.
- Aumenta el conocimiento del mercado y del sector en el que opera la compañía.

Por lo tanto, los objetivos afectan al funcionamiento de las empresas, y es por ello que, si fallamos en su fijación, los resultados no podrán ser alcanzados. (Prieto, 2016, párr 1 al 15)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado

Para desarrollar el proyecto, se hace uso principalmente de herramientas de la metodología Lean Manufacturing, la cual busca crear una cultura que se basa en la identificación y eliminación de los desperdicios y actividades que no agregan valor al producto. Un desperdicio, se define como cualquier recurso adicional al necesario, y se divide en 8 tipos:

- Defectos
- Movimientos
- Reprocesos
- Espera
- Subutilización de las habilidades
- Inventario
- Transporte
- Sobreproducción

La metodología Lean, ha desarrollado muchas herramientas que son muy usadas en muchas industrias en la actualidad, algunas de ellas son: “Justo a Tiempo”, 5 Ss, CEDAC, Fábrica Visual, etc.

A continuación, se explican las herramientas Lean utilizadas durante el desarrollo de este proyecto:

Resolución de problemas, reporte A3: el ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), también conocido como el ciclo de Deming, es una metodología de proceso de mejora bien establecida para la resolución de problemas. El completar una vuelta del ciclo

fluye hacia el siguiente por lo tanto promueve un mejoramiento continuo que nunca termina.

Un A3 es claro y conciso, es un reporte de una página que resume los pasos de PHVA. Puede tener muchos datos. Está en un formato estandarizado y es un documento de trabajo vivo

Lean A3 Scope Form					
A3 Description:	Primary Tool:	Date:	Team Leader:	Team Co-Leader:	Team Facilitator:
	Secondary Tool:	Prepared By:	Team Members:		
Current Situation and Process Information:			Countermeasures/Action Plans:		
P			Do		
I			Check		
Preliminary Root Cause Analysis: Problem Statement: Why? Why? Why? Why? Root Cause:			Act		
Cost Savings/Problem Analysis:			Results and Follow-Up: Plan with Dates		

Ilustración 7

Los pasos para resolver un A3 son los siguientes:

1. Desarrolle un entendimiento profundo de la situación actual y defina el problema.
2. Identifique la causa raíz.
3. Considere a fondo alternativas de solución mientras construye consenso.
4. Defina objetivos.
5. Ejecute las actividades.
6. Reflexione y aprenda

Evento Kaizen: es un proyecto rápido que agrupa por varios días en tiempo completo a las personas necesarias para resolver e implementar un proyecto que elimina el desperdicio o maximiza el valor definido por los clientes. Persigue los siguientes objetivos:

- Implementa rápidamente herramientas Lean para eliminar el desperdicio o actividades que no agregan valor.
- Crea una cultura de mejora continua.
- Aplica conceptos Lean.
- Involucra a usuarios, clientes y otras partes interesadas en el proceso de toma de decisiones para asegurar que se implemente la mejor solución.

Lluvia de ideas: es una herramienta que busca identificar la mayor cantidad de ideas posibles, el ejercicio se puede desarrollar en grupo o individual. El ejercicio se trata de lanzar todas las ideas que se puedan pensar. Esto sin limitar la creatividad, sin importar que tan irreales puedan ser esas ideas, todas las ideas son aceptadas. Posteriormente las ideas serán evaluadas y en ese momento se desecharán o se aprobarán, pero durante la lluvia de ideas, todas son aceptadas.

3.2 Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio

Los usuarios Yapp están divididos en 2 tipos:

- 1- Usuario individual: son las personas consumidoras de servicios móviles que buscan actividades de entretenimiento y a la vez podrían organizar eventos de carácter personal. Edades entre los 18 y 45 años.
- 2- Usuario Corporativo: son las empresas establecidas que desean utilizar la plataforma con el fin de promocionar sus eventos. Estos podrían ser principalmente dueños de establecimientos comerciales o empresas organizadoras de eventos, fiestas, conciertos, actividades recreativas, etc.

Ambos tipos de usuarios en los cuales la empresa se quiere enfocar en esta etapa están ubicados en el Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica. Según datos del INEC y el censo del 2011 de la población, Costa Rica cuenta con 4.3 millones de residentes, de los cuales, 2,2 millones (51%) son hombres y 2,3 millones (49%) son mujeres.

Del total de habitantes, el 55% está concentrada en el GAM, la cual limita al norte con las estribaciones de la Cordillera Volcánica Central en Heredia y Alajuela. Al sur con las montañas de Aserrí (provincia de San José). Al este el cantón de Paraíso (provincia de Cartago). Al oeste con Atenas (provincia de Alajuela).

Habitan aproximadamente 1835000 personas entre 12 a 75 años, esta es la cobertura del estudio a presentarse, el cual fue llevado a cabo por El Financiero en el año 2014. De toda esta población antes mencionada, el mercado meta serían las personas con acceso a internet y tecnología.

Según datos del estudio, el 80% de esta población tiene acceso a internet (1,5 millones de personas), de los cuales 77% accede al menos semanalmente (1,4 millones) y 68% tiene acceso a redes sociales. En seguida se muestran otros datos respecto al mercado meta:

- 45% de esa población tiene Internet en la casa.
- 72% del GAM usa internet (71% ingresa a internet desde un teléfono, y 68% se conecta desde su casa también).
- 2,8 horas diarias es el tiempo promedio que pasan en internet. En la tarde y en la noche es cuando más usan internet
- 86% lo que hacen es usar redes sociales, y 65% usan buscadores.

3.3 Las características de los participantes y las fuentes de información

Los participantes en este proyecto conforman un equipo interdisciplinario con conocimiento en todas las áreas de la empresa y son los que impactan, principalmente, todos los procesos y decisiones de esta.

Los participantes fueron:

Emanuel Conejo: tiene 32 años, es de clase media, es ingeniero en sistemas, actualmente, es el gerente general de la empresa, también está a cargo del área de programación, ventas y servicio al cliente.

Jorge Corrales: tiene 32 años, es de clase media, es administrador de empresas, actualmente se encarga de todo lo relacionado con finanzas y contabilidad.

Bernal Pérez: 34 años, es de clase media, es ingeniero industrial, representa a los accionistas de la empresa y, actualmente, colabora como asesor en temas relacionados con administración y gerencia.

3.4 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.

Para definir una estrategia empresarial, se debe hacer una evaluación de las oportunidades de mejora que el equipo identifica en las diferentes áreas, de ahí priorizar y orientarla. Para iniciar, se lleva a cabo un ejercicio de recolección de información o lluvia de ideas.

A continuación, se muestra el resultado de este ejercicio llevado a cabo en la empresa con los participantes antes mencionados:

IDEAS
Agregar el etiquetado de usuarios y comentarios
Agregar valoración de experiencias con estrellas
Buscar formas de mejorar el networking con productores y gente del medio
Buscar patrocinadores que aporten económicamente
Constantes cambios en enfoque de programación debido a diferentes factores
Crear actividad en una línea de tiempo para Android
Crear experiencias desde las aplicaciones
Crear historias en Android
Crear likes en Android
Crear módulo de "zonas hot" (zonas con aglomeración de personas)
Crear módulo de butaca numerada
Crear módulo para destacar experiencias desde las aplicaciones
Crear módulo para manejo de inventario de productores
Crear registro único de usuarios
Crear un nuevo perfil de usuario en el web para mejorar la experiencia del usuario
Crear una estrategia que desde el sitio web pueda lograr generar descargas de la aplicación
Desarrollar "seguidores" y "siguiendo" en Android
Desarrollar la búsqueda avanzada Android
Desarrollar la creación de lugares en el sitio web
Desarrollar notificaciones avanzadas para el usuario - tipo globos de pantalla
Desarrollar perfil de usuario en Android
Desarrollar programa de referidos de productores
Desarrollar settings para Android
Desarrollar un nuevo modelo de negocio basado en publicidad y sin vender tiquetes
Desarrollar un soporte o servicio a productores de gran calidad
Destacar experiencia desde el web
Diseñar nueva fachada experiencias web
Falta evaluación para ver si estamos preparados para eventos masivos
Gamification
Generación automática de contenidos desde las aplicaciones al ingresar con Facebook

IDEAS
Inconstante manejo de redes sociales / No se les saca provecho a cortesías en redes sociales
Mejora en información para productores en la aplicación IOS (mejora a Yapp+)
Mejorar la experiencia del cliente en la navegación del Home de la aplicación y el web
Mejorar la forma de manejar devoluciones en quickbooks post-liquidación
Mejorar reportes sobre eventos para el productor
Necesidad de implementar factura digital
Nivel de endeudamiento alto y poca visibilidad de este
No hay presupuesto para lo que no sea estrictamente necesario
No hay presupuesto para mercadeo
No hay reunión mensual de KPIs
No hay un reporte que muestre claramente el estado financiero mensual de la empresa
No hay una estrategia o planeamiento a 12 o 24 meses
No se tiene asesoría legal respecto a fraudes de productores o tarjeta habientes
Oportunidad de automatizar las liquidaciones a productores
Oportunidad de conectar quickbooks con Yapp para automatizar procesos financieros
Prevención de fraudes con tarjetas en la plataforma (productores y usuarios)
Prevención de fraudes que productores puedan cometer
Publicitar otros eventos destacados dentro de eventos que el cliente este comprando o viendo
Riesgo durante el escaneo de códigos en los eventos de que entren con el mismo código
Validar productores al crear eventos para evitar fraudes

Como resultado del ejercicio se obtiene un total de 50 ideas, las cuales se separan principalmente en las siguientes 5 áreas:

- Finanzas
- Programación
- Ventas
- Mercadeo
- Gerencia

CAPÍTULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Al ver las oportunidades de mejora, se pueden concluir que la empresa todavía está en desarrollo y va a necesitar varios años para tener procesos robustos en todas las áreas, así que, la forma como emplee el recurso es sumamente importante en esta etapa.

Luego de la lluvia de ideas, se procede a categorizar de cada idea para lograr agruparlas por afinidad de áreas y priorizarlas. Para la priorización, se utilizaron 3 criterios:

Recurso requerido: este rubro se midió en función de la inversión requerida en dinero o tiempo de programación con base en la capacidad actual de. Los valores 1, 2 y 3 se definieron de la siguiente manera:

1 = No requiere inversión o el tiempo requerido de programación es menor a 1 semana.

2 = La inversión requerida es menor a 500,000 colones o el tiempo de programación requerido es menor a 1 mes.

3 = La inversión requerida es mayor a 500,000 colones o el tiempo de programación requerido es mayor a 1 mes.

Frecuencia en la ocurrencia de la oportunidad: este rubro se midió de la siguiente manera:

1 = Oportunidad de mejora o necesidad se presenta una vez al año o menos.

2 = Oportunidad de mejora o necesidad se presenta varias veces al año.

3 = Oportunidad de mejora o necesidad se presenta todos los meses.

Beneficio de la mejora: este rubro mide el impacto positivo que tendría en la empresa esta mejora. Se mide igualmente en escala de 1 a 3:

1 = Beneficio es menor a 500,000 colones mensual o cambio no es estrictamente necesaria, es un lujo.

2 = Beneficio es menor a 1,000,000 colones mensual o cambio representa una mejora a la experiencia del usuario o el productor.

3 = Beneficio es mayor a 1,000,000 colones mensuales o cambio es estrictamente necesario por legislación, funcionamiento propio de la plataforma u otros motivos.

Seguidamente, se toma la calificación de cada idea y se pondera para obtener un total, donde las ideas con menor inversión, mayor recurrencia y mayor beneficio tendrán la calificación más alta, y las ideas con mayor costo, menor frecuencia y menor beneficio tendrán el valor más bajo.

A continuación, se presentan los resultados de la priorización por área:

Ventas

IDEAS	Recurso requerido	Frecuencia	Beneficio	Priorización
Desarrollar un soporte o servicio a productores de gran calidad	2	3	3	18
Buscar patrocinadores que aporten económicamente	2	2	3	12
Buscar formas de mejorar el networking con productores y gente del medio	3	3	3	9
Desarrollar un nuevo modelo de negocio basado en publicidad y no venta de tiquetes	3	3	3	9
Desarrollar programa de referidos de productores	2	2	1	4

Mercadeo

IDEAS	Recurso requerido	Frecuencia	Beneficio	Priorización
Inconstante manejo de redes sociales / No se les saca provecho a cortesías en redes sociales	1	3	2	18
No hay presupuesto para mercadeo	2	3	3	18

Gerencia

IDEAS	Recurso requerido	Frecuencia	Beneficio	Priorización
Falta evaluación para ver si estamos preparados para eventos masivos	1	3	3	27
No hay reunión mensual de KPIs	1	3	3	27
No hay una estrategia o planeamiento a 12 o 24 meses	1	3	3	27
Prevención de fraudes con tarjetas en la plataforma (productores y usuarios)	1	3	3	27
Validar productores al crear eventos para evitar fraudes	1	3	3	27
No se tiene asesoría legal respecto a fraudes de productores o tarjeta habientes	2	3	2	12
Constantes cambios en enfoque de programación debido a diferentes factores	3	2	3	6
Riesgo durante el escaneo de códigos en los eventos de que entren con el mismo código	3	2	2	4

Financiero

IDEAS	Recurso requerido	Frecuencia	Beneficio	Priorización
No hay un reporte que muestre claramente el estado financiero mensual de la empresa	1	3	3	27
Necesidad de implementar factura digital	2	3	3	18
Mejorar la forma de manejar devoluciones en quickbooks post-liquidación	1	3	1	9
Nivel de endeudamiento alto y poca visibilidad de este	3	3	3	9
No hay presupuesto para lo que no sea estrictamente necesario	3	3	3	9
Prevención de fraudes que productores puedan cometer	1	1	3	9
Oportunidad de automatizar las liquidaciones a productores	2	3	1	6
Oportunidad de conectar quickbooks con Yapp para automatizar procesos financieros	3	3	1	3

Programación

IDEAS	Recurso requerido	Frecuencia	Beneficio	Priorización
Generación automática de contenidos desde las aplicaciones al ingresar con Facebook	1	3	3	27
Mejora en información para productores en la aplicación IOS (mejora a Yapp+)	1	3	3	27
Mejorar reportes sobre eventos para el productor	1	3	3	27
Crear una estrategia que desde el sitio web pueda lograr generar descargas de la aplicación	1	3	2	18
Desarrollar la creación de lugares en el sitio web	2	3	3	18
Destacar experiencia desde el web	1	3	2	18
Diseñar nueva fachada experiencias web	2	3	2	12
Mejorar la experiencia del cliente en la navegación del Home de la aplicación y el web	2	3	2	12
Crear actividad en una línea de tiempo para Android	1	3	1	9
Crear historias en Android	1	3	1	9
Crear likes en Android	1	3	1	9
Crear un nuevo perfil de usuario en el web para mejorar la experiencia del usuario	1	3	1	9
Desarrollar "seguidores" y "siguiendo" en Android	1	3	1	9
Desarrollar la búsqueda avanzada Android	1	3	1	9
Desarrollar perfil de usuario en Android	1	3	1	9
Desarrollar settings para Android	1	3	1	9
Publicitar otros eventos destacados dentro de eventos que el cliente este comprando o viendo	1	3	1	9
Crear registro único de usuarios	2	2	2	8
Crear experiencias desde las aplicaciones	3	3	2	6
Crear módulo de butaca numerada	3	2	3	6
Desarrollar notificaciones avanzadas para el usuario - tipo globos de pantalla	3	3	2	6
Gamification	3	3	2	6
Crear modulo para manejo de inventario de productores	3	2	2	4
Agregar el etiquetado de usuarios y comentarios	3	3	1	3
Agregar valoración de experiencias con estrellas	3	3	1	3
Crear módulo de "zonas hot" (zonas con aglomeración de personas)	3	3	1	3
Crear módulo para destacar experiencias desde las aplicaciones	3	3	1	3

4.2. Interpretación de los resultados:

En la interpretación de los resultados, se explicará cada una de las ideas de mejora y se agruparan por área al igual que en el ejercicio anterior.

Área Financiera

#	ACTIVIDAD	Explicación de la actividad
1-	No hay un reporte que muestre claramente el estado financiero mensual de la empresa	Es un gran problema, ya se ha explicado en este proyecto la importancia de esta información y se ampliará más en la propuesta
2-	Necesidad de implementar factura digital	De conformidad con el aviso publicado en La Gaceta N° 178 del 20 de setiembre de 2017, la Dirección General de Tributación comunicó que a partir de abril 2018 inicia el cumplimiento obligatorio del uso de un sistema de facturación electrónica, tiquete electrónico, nota de crédito electrónica y nota de débito electrónica, como comprobantes para el respaldo de ingresos, costo y gastos de conformidad con las especificaciones técnicas y normativa definidas
3-	Mejorar la forma de manejar devoluciones en quickbooks post-liquidación	Conectar el sistema financiero Quickbooks con la plataforma digital Yapp para facilitar las liquidaciones y automatizar el proceso
4-	Nivel de endeudamiento alto y poca visibilidad de este	Al haber tanto dinero en las cuentas Yapp por el dinero de los organizadores de eventos, algunos gastos se cubren con ese dinero, lo cual es un problema, ya que no se tiene visibilidad de esta deuda
5-	No hay presupuesto para lo que no sea estrictamente necesario	Los ingresos son insuficientes para que la empresa crezca por ahora
6-	Prevención de fraudes que productores puedan cometer	Se han tenido experiencias donde la empresa ha sido estafada por productores falsos, se debe mejorar la validación de los productores
7-	Oportunidad de automatizar las liquidaciones a productores	Misma idea que la número 3 y la 8
8-	Oportunidad de conectar quickbooks con Yapp	Misma idea que la número 3 y la 7

Área de Gerencia

#	ACTIVIDAD	Explicación de la actividad
1-	Falta evaluación para ver si estamos preparados para eventos masivos	Los eventos masivos son una gran responsabilidad y la empresa, en este momento, no tiene experiencia con ellos, por lo que se debe hacer una evaluación a conciencia y determinar si la empresa está preparada o no en caso de que se presente la oportunidad
2-	No hay reunión mensual de KPIs	No se controlan los principales indicadores de la empresa por lo que no hay ajuste de la estrategia con base en resultados
3-	No hay una estrategia o planeamiento a 12 o 24 meses	Se refiere principalmente al área de programación, en donde una sola persona decide los pasos a seguir en lugar de ser una decisión de equipo
4-	Prevención de fraudes con tarjetas en la plataforma (productores y usuarios)	Se han detectado fraudes con tarjetas de crédito, los cuales generan pérdidas para la empresa ya que no se pueden trasladar al productor si se detectan después del evento
5-	Validar productores al crear eventos para evitar fraudes	Evitar que productores falsos creen eventos
6-	No se tiene asesoría legal respecto de fraudes de productores o tarjeta habientes	En caso de estafa, se deben conocer los principales pasos a seguir para resolver los problemas y crear planes de contingencia
7-	Constantes cambios en enfoque de programación debido a diferentes factores	Misma explicación del punto 3
8-	Riesgo ingreso de mismo código varias veces en eventos	Si se da una combinación de variables, hay riesgo de que un mismo código QR o entrada al evento podría utilizarse para que varias personas ingresen al evento

Área de Mercadeo

#	ACTIVIDAD	Explicación de la actividad
1-	Inconstante manejo de redes sociales. No se les saca provecho a entradas de cortesía para concursos	Las redes sociales son un método barato y de gran alcance para hacer publicidad. Sin embargo, la empresa no lo ha estado aprovechando ya que no se gestionan adecuadamente
2-	No hay presupuesto para mercadeo	Con aumento en ventas o patrocinio se resuelve

Área de Ventas

#	ACTIVIDAD	Explicación de la actividad
1-	Desarrollar un soporte o servicio a productores de gran calidad	La empresa se debe distinguir por un excelente servicio. Eso puede hacer la diferencia para los clientes en este momento en que compite con empresas más fuertes
2-	Buscar patrocinadores que aporten económicamente	Se debe diseñar una campaña para buscar patrocinadores que aporten económicamente a la empresa
3-	Buscar formas de mejorar el networking con productores y gente del medio	Se debe diseñar una campaña para buscar mejorar el networking de la empresa para aumentar ventas
4-	Desarrollar un nuevo modelo de negocio basado en publicidad y no venta de tiquetes	El modelo de negocio basado en venta de tiquetes tiene muchas complicaciones, eventualmente se prefiere un modelo de negocio basado en publicidad como lo hace Facebook u otras redes sociales
5-	Desarrollar programa de referidos de productores	Eso trata de que productores que refieran a otros ganarán comisión de los eventos del productor que refirieron, lo que busca es promover las ventas

Área de Programación

#	ACTIVIDAD	Explicación de la actividad
1-	Generación automática de contenidos desde las aplicaciones al ingresar con Facebook	Usuarios registrados desde la aplicación compartirían información automáticamente sobre eventos de ellos o de los amigos
2-	Mejora en información para productores en la aplicación IOS (mejora a Yapp+)	Yapp+ es el módulo de Yapp que controla el acceso al evento, actualmente algunos productores han compartido oportunidades de mejora que se deben corregir
3-	Mejorar reportes sobre eventos para el productor	El productor puede obtener la información de los asistentes al evento, sin embargo, en este momento los reportes disponibles no son muy amigables para el productor
4-	Crear una estrategia que desde el sitio web pueda lograr generar descargas de la aplicación	Motivar al usuario del sitio web a que desde ahí descargue la aplicación también
5-	Desarrollar la creación de lugares en el sitio web	Yapp muestra eventos y establecimientos comerciales, los establecimientos comerciales trabajan con horario establecido, sin embargo, hay mejoras por hacer en esa área
6-	Destacar experiencia desde el web	Crear un módulo para que el cliente pueda destacar un evento desde el sitio web
7-	Diseñar nueva fachada experiencias web	Se está trabajando en un cambio de diseño de la página principal para facilitar la experiencia del usuario
8-	Mejorar la experiencia del cliente en la navegación del Home de la aplicación y el web	Se está trabajando en un cambio de diseño de la página principal para facilitar la experiencia del usuario
9-	Crear actividad en una línea de tiempo para Android	Parte del desarrollo que ya está listo en la versión para iOS pero que no está lista en Android
10-	Crear historias en Android	Parte del desarrollo que ya está listo en la versión para iOS pero que no está lista en Android
11-	Crear likes en Android	Parte del desarrollo que ya está listo en la versión para iOS pero que no está lista en Android
12-	Crear un nuevo perfil de usuario en el web para mejorar la experiencia del usuario	Se está trabajando en un cambio para facilitar la experiencia del usuario
13-	Desarrollar "seguidores" y "siguiendo" en Android	Parte del desarrollo que ya está listo en la versión para iOS pero que no está lista en Android
14-	Desarrollar la búsqueda avanzada Android	Parte del desarrollo que ya está listo en la versión para iOS pero que no está lista en Android

Continuación de programación.

#	ACTIVIDAD	Explicación de la actividad
15-	Desarrollar perfil de usuario en Android	Parte del desarrollo que ya está listo en la versión para iOS pero que no está lista en Android
16-	Desarrollar settings para Android	Parte del desarrollo que ya está listo en la versión para iOS pero que no está lista en Android
17-	Publicitar otros eventos destacados dentro de eventos que el cliente este comprando o viendo	Son ideas de publicidad que no se tienen muy claras, debe evaluarse el beneficio mejor a futuro
18-	Crear registro único de usuarios	Guardar alguna información de usuarios cuando se registren en eventos, así cuando vuelvan a eventos similares, ya esa información está ahí y sin ingresarla nuevamente
19-	Crear experiencias desde las aplicaciones	En este momento se pueden crear eventos únicamente desde el sitio web, la idea es desarrollar ese módulo para que se puedan crear también desde la aplicación
20-	Crear módulo de butaca numerada	Es se requiere para eventos que se vendan y que cada tiquete deba llevar su número de asiento
21-	Desarrollar notificaciones avanzadas para el usuario - tipo globos de pantalla	Desarrollar estrategias de notificaciones, tipo globos en la pantalla, que promocionen Yapp, establecimientos comerciales o eventos alrededor de la ubicación del usuario
22-	Gamification	Se quiere diseñar algún tipo de juego que ayude a hacer viral la promoción de Yapp
23-	Crear módulo para manejo de inventario de productores	Controlar por medio de Yapp, el inventario del productor de cierto tipo de eventos que así lo requieren. Por ejemplo, las tallas de las camisas para carreras de atletismo
24-	Agregar el etiquetado de usuarios y comentarios	Módulo por desarrollar, busca promover a Yapp como red social
25-	Agregar valoración de experiencias con estrellas	Módulo por desarrollar, busca promover a Yapp como red social
26-	Crear módulo de "zonas hot" (zonas con aglomeración de personas)	Módulo por desarrollar, busca promover a Yapp como red social
27-	Crear módulo para destacar experiencias desde las aplicaciones	Lograr destacar experiencias desde la aplicación, actualmente solo se hace desde el sitio web. Esta es una fuente de ingreso para Yapp, ya que para destacar experiencias se debe pagar

CAPTÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

Conclusión #1: La empresa tiene al menos 50 oportunidades de mejorar que fueron identificadas en un ejercicio de lluvia de ideas desarrollada.

Conclusión #2: Yapp no lleva a cabo ejercicios de priorización de oportunidades de mejora, lo cual la puede desenfocar de lo realmente importante. Cada una de las 50 oportunidades fue priorizada durante el desarrollo de este proyecto.

Conclusión #3: Se necesita al menos cada 6 meses llevar a cabo el ejercicio de identificar oportunidades de mejora, priorizarlas y formular un plan para desarrollarlas. El plan para las 50 oportunidades de mejora identificadas durante el desarrollo de este proyecto se muestra en la propuesta. Posteriormente, el cumplimiento de ese plan debe ser evaluado.

Conclusión #4: La compañía, en este momento, no es guiada por objetivos estratégicos y no tienen claramente definidos indicadores de control. Esto constituye un gran riesgo, ya que no se puede afirmar que en realidad vaya avanzando hacia la consecución de los objetivos que se quieren lograr.

Conclusión #5: Yapp actualmente no cuenta con espacios periódicos definidos para alinear la estrategia o medir el cumplimiento, ya que no se llevan a cabo reuniones mensuales de cumplimiento del plan de acción o revisión de indicadores.

5. 2. Recomendaciones

Recomendación #1: Se debe mantener la asesoría de un experto en manejo de proyectos que dé seguimiento a la empresa y ayude a enfocarla en las prioridades.

Responsable de la acción: Emanuel Conejo

Recomendación #2: Desarrollar al equipo, mediante formaciones en algunas áreas en las cuales no se tiene un conocimiento técnico fuerte. Esas áreas de momento son: Finanzas y Mercadeo (redes sociales)

Responsable de la acción: Emanuel Conejo o delegar esta tarea al asesor mencionado en la recomendación anterior.

Recomendación #3: Se debe dar un seguimiento estricto a la implementación de las propuestas desarrolladas durante este proyecto y las prioridades definidas.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Como uno de los principales objetivos de este proyecto, se encuentra el implementar indicadores de desempeño, definir responsables para cada uno de ellos y llevar a cabo una reunión de equipo al menos mensual. Lo primero que se debe definir son los objetivos estratégicos de la empresa. Estos objetivos deben ser monitoreados hasta el cumplimiento. La forma de realizar este seguimiento es estableciendo indicadores directos que permitan su medición.

Para hacer esta definición de objetivos mencionada, se lleva a cabo un evento Kaizen (herramienta de la filosofía Lean Manufacturing) el día 05 de marzo del 2018 con los principales representantes de la empresa ya mencionados.

La agenda del evento se programó para que incluya un inicio de interacción en el cual los participantes puedan compartir para crear un ambiente de colaboración, una explicación sobre los objetivos de la actividad, y, por último, espacios de trabajo enfocados en esos objetivos estratégicos por áreas.

La agenda del evento fue la siguiente:

Hora	Actividad	Líder	Objetivos
7:25am	Llegada de participantes del evento	-	-
7:30am	Desayuno en equipo	Bernal	"Romper el hielo" al inicio del día Promover colaboración entre participantes
8am	Explicación del ejercicio y la importancia de la definición de indicadores	Bernal	Introducir el tema
8:15am	Explicación de las 4 áreas en las que se definirán los indicadores: - Finanzas - Clientes - Procesos - Aprendizaje	Bernal	Enfocar al equipo en las 4 áreas en las que se deben definir indicadores
8:30am	Iniciar el ejercicio de definición de indicadores por área	Equipo	Definir objetivos estratégicos e indicadores
11:30am	Resumen del avance del ejercicio	Bernal	Enfocar al equipo para el trabajo de la tarde
12md	Almuerzo	Bernal	-
1:30pm	Inicio de la sesión de la tarde	Equipo	-
4pm	Revisión final de indicadores y objetivos definidos	Bernal	Dar claridad al equipo de lo definido en la sesión

Para analizar el problema y lograr identificar la causa raíz, se utiliza la hoja A3 (herramienta de la filosofía Lean Manufacturing), la cual, a la vez, incluye la herramienta llamada “5 porque ’s” que busca no quedarse en la superficie del problema o lo que se le llaman los síntomas del problema, sino, encontrar lo que los ocasiona.

La herramienta y los resultados se muestran a continuación:

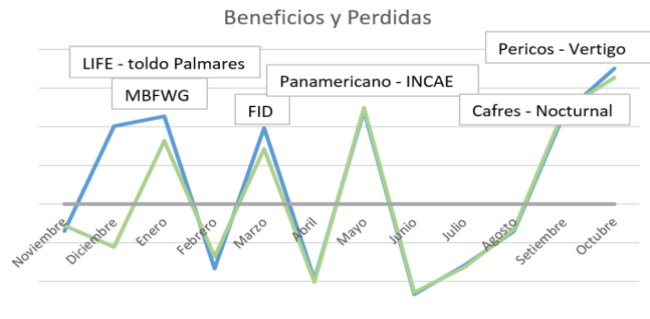
Formulario A3 del Alcance del Proyecto



Nombre del evento:	Herramienta Principal:	Kaizen	Preparado por:	Bernal Perez	líder:	Bernal Perez	Co-líder:	Emanuel Conejo	
Definición de objetivos estratégicos	Herramienta 2:	A3	Fecha:	5-Mar	Otros miembros del equipo:	Jorge Corrales			

Situación Actual / Información del Proceso:

Descripción: Yapp! no cuenta con KPIs definidos ni hace una revisión del desempeño de estos indicadores por lo que en realidad no se conoce si la empresa mejora o empeora. El único reporte que tiene cierta visibilidad es el de Beneficios y Perdidas, el cual no muestra buenos resultados



Plan de Acción:

Tarea / Acción	Responsable	Calendario				
		5-Mar	6-Mar	Abril	-	-
Planear evento kaizen	Bernal	○	△			
Preparar información para el evento	Bernal	○	△			
Preparar materiales para el evento	Bernal	○	△			
Llevar acabo evento para definir KPIs	Equipo		○	△		
Definir responsables de cada KPI	Equipo		○	△		
Definir fecha de revision mensual de KPIs	Equipo		○	△		
Llevar acabo primera reunion				○	△	

Key: Inicio ○ Final △ Chequeo ☆

Análisis de Causa Raíz

Problema: No se cuenta con una revisión mensual de indicadores

Porque? No se prepara la información para ser presentada

Porque? No se cuenta con KPIs definidos

Porque? No ha sido prioridad la definición y seguimiento de KPIs

Porque? La prioridad es lo estrictamente ligado con las funciones básicas del negocio

Porque? Hay una percepción de limitante de equipo/recurso para dar seguimiento a indicadores

Causa Raíz: Percepción de limitante de equipo para seguimiento de indicadores

Objetivos:

Definir objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores

Definir responsables para cada indicador

Definir día del mes para reunir al equipo a revisar los

Principal mejora:

Claridad del estado de la empresa

Ajustes al plan de acción de la empresa con base en los resultados de los indicadores

Mayor alineamiento entre las áreas de la empresa respecto al plan de acción

Resultados y Seguimiento:

***Se darán después de la primera reunión de indicadores en Abril

Como resultado de este evento se definen los siguientes objetivos estratégicos y los siguientes indicadores de cumplimiento:

Objetivos estratégicos financieros

Mantener la deuda en niveles controlados: se medirá como un monto en colones y se divide en 2 tipos de indicador:

Deuda tipo 1: esta deuda es con accionistas, es deuda que no suma intereses y que la empresa debe pagar en un largo plazo, no necesariamente en los próximos 3 años.

Deuda tipo 2: es la deuda que suma intereses y que se debe pagar lo antes posible, es deuda con entidades financieras.

Aumentar la rentabilidad de la empresa: se mediante los siguientes indicadores:

Estado de resultados

Balance general

Beneficios y pérdidas

Flujo de efectivo

Mantener cumplimiento de la revisión de indicadores mensual: se medirá con el cumplimiento de las reuniones mensuales y la preparación de la información de los indicadores definidos.

Objetivos estratégicos relacionados con el cliente

Aumentar la cantidad de visitas al sitio web y descargas de las aplicaciones: se medirá la cantidad de descargas de la aplicación y cantidad de visitas al sitio web.

Aumentar la cantidad de tiquetes vendidos: este es también un indicador de ventas, se mide la cantidad de tiquetes vendidos por mes.

Mejorar el servicio al cliente: se mide el servicio de chat que ofrece el sitio web, tendrá dos indicadores principales:

- 1- Tiempo de respuesta a clientes
- 2- Cantidad de casos atendidos

Objetivos estratégicos relacionados con procesos internos

Cumplir los hitos del plan de programación: se medirá mediante el sistema Trello en el cual se incluirá el plan de programación según las oportunidades de mejora y la priorización que se hizo en este proyecto.

Plan del Proyecto

ACTIVIDAD	PLAN INICIO	PLAN DURACION	2018											
			Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
No hay un reporte que muestre claramente el estado financiero mensual de la empresa	4	1	■											
Nivel de endeudamiento alto y poca visibilidad del mismo	4	1	■											
No hay reunión mensual de KPIs	4	9	■											
No hay una estrategia o planeamiento a 12 o 24 meses	4	9	■											
Constantes cambios en enfoque de programación debido a diferentes factores	4	1	■											
Necesidad de implementar factura digital	5	1		■										
Prevención de fraudes que productores puedan cometer	5	1		■										
Prevención de fraudes con tarjetas en la plataforma (productores y usuarios)	5	1		■										
Validar productores al crear eventos para evitar fraudes	5	1		■										
Falta evaluación para ver si estamos preparados para eventos masivos	6	1			■									
No se tiene asesoría legal respecto a fraudes de productores o tarjeta habientes	6	1			■									
Riesgo ingreso de mismo código varias veces en eventos	7	1				■								
Desarrollar un soporte o servicio a productores de gran calidad	7	1				■								
Buscar formas de mejorar el Networking con productores y gente del medio	7	1				■								
Inconstante manejo de redes sociales / No se les saca provecho a cortesías	8	1					■							
Buscar patrocinadores que aporten económicamente	8	5					■							
Desarrollar un nuevo modelo de negocio basado en publicidad y no venta de tiquetes	8	1					■							
Desarrollar programa de referidos de productores	9	1							■					

Ilustración 8

Plan del Proyecto

ACTIVIDAD	PLAN INICIO	PLAN DURACION	2018											
			Abr	Mayo	Junio	Julio	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
Generación automática de contenidos desde los apps al ingresar con Facebook	4	1	█											
Mejora en información para productores en la aplicación IOS (mejora a Yapp+)	4	1	█											
Destacar experiencia desde el web	4	2	█	█										
Diseñar nueva fachada experiencias web	4	1	█											
Desarrollar la búsqueda avanzada Android	4	1	█											
Mejorar reportes sobre eventos para el productor	5	1		█										
Crear una estrategia que desde el sitio web pueda lograr generar descargas del app	5	1		█										
Desarrollar la creación de lugares en el sitio web	5	2		█	█									
Publicitar otros eventos destacados dentro de eventos que el cliente este comprando o viendo	5	1		█										
Crear modulo para destacar experiencias desde las apps	5	1		█										
Mejorar la experiencia del cliente en la navegación del Home del app y el web	6	1			█									
Crear actividad en una línea de tiempo para Android	6	2			█	█								
Crear historias en Android	7	1				█								
Crear likes en Android	7	2				█	█							
Crear un nuevo perfil de usuario en el web para mejorar la experiencia del usuario	7	1				█								
Crear registro único de usuarios	7	2				█	█							
Desarrollar "seguidores" y "siguiendo" en Android	8	1					█							
Desarrollar perfil de usuario en Android	8	1					█							
Desarrollar settings para Android	8	1					█							
Crear modulo de butaca numerada	9	2						█	█					
Desarrollar notificaciones avanzadas para el usuario - tipo globos de pantalla	11	2									█	█		
Agregar valoración de experiencias con estrellas	11	2									█	█		

Con el seguimiento a la estrategia antes presentada, la empresa Yapp debería enfocarse durante el 2018 y obtener mejores resultados en rentabilidad.

Bibliografía: citada y consultada

Bibliografía citada:

Mintzberg, H., Brian, J., Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. México.

Musso, R., Echeopar, G., (2012). *El Valle de la muerte (2da edición)*. Edición digital: Amazon.com.

Pymes, El Financiero (2014). *Cuando una pyme fracasa: errores que se deben evitar y lecciones por aprender*. Editorial El Financiero, publicación del 30 de julio del 2014, Costa Rica, recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/cuando-una-pyme-fracasa-errores-que-se-deben-evitar-y-lecciones-por-aprender/HLAEZE5KB5DVBBHLVC3KS336EQ/story/>

Castro, M. (2006). *Fundamentos de administración de empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-administracion-de-empresas/>

Ladagga, R (2016). *¿Por qué fracasan los negocios?* Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/274610>

Prieto, A (2017). *La importancia de la fijación de objetivos en las empresas*. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-fijaci%C3%B3n-objetivos-en-las-empresas-prieto-filella>

Bibliografía consultada:

Acuña, J. (2002). *Control de Calidad: un enfoque integral*. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Tercera Edición, Costa Rica.

Liker, J., Meier, D. (2006). *The Toyota Way Fieldbook*. Editorial Mc Graw Hill companies Inc. USA.

Rubrich, L., Watson, M. (2004). *Implementing World Class Manufacturing*. Editorial WCM Associates. Segunda Edición, USA.

Chuck, J. (2009). *Managing to learn*. Editorial Lean Enterprise Institute. Primera Edición, USA.

Sammy, S. (2014). *Engineering Project Management for the Global High Technology Industry*. Editorial Mc Graw Hill companies Inc, USA.

V.V.A.A. Project Management Institute (2008). *PMBOK Guide*. Editorial Project Management Institute. Cuarta Edición, USA

Glosario:

Gran Área Metropolitana (GAM): es la principal área metropolitana de Costa Rica, incluye conurbaciones de San José, Alajuela, Cartago y Heredia, y cuenta con aproximadamente 2,6 millones de habitantes (aproximadamente, el 60% de la población del país) y una superficie de 2,044 kilómetros cuadrados (poco más de 4% del área de Costa Rica). Es la región más urbanizada, poblada y económicamente activa de Costa Rica. Concentra servicios, importantes obras de infraestructuras y las sedes del gobierno.

Pymes: es el acrónimo de pequeña y mediana empresa.

Balance Scorecard: es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Quickbooks: permite el control de ingresos y gastos de una manera fácil y rápido. Controla inventario, contabilidad, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e impuestos.

Lean Manufacturing: se basa en la identificación y eliminación de los desperdicios y actividades que no agregan valor al producto. Un desperdicio, se define como cualquier recurso adicional al necesario, y se divide en 8 tipos: defectos, movimientos, reprocesos, espera, subutilización de las habilidades, inventario, transporte y sobreproducción.

FODA: es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución o persona, analizando las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz.

GANTT: es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Anexos:

Reporte A3

Formulario A3 del Alcance del Proyecto

Nombre del evento:		Herramienta Principal: Kaizen	Preparado por:	líder:	Co-líder:	Facilitador:
		Herramienta 2:	Fecha:	Miembros del Equipo:		
<u>Situación Actual / Información del Proceso:</u>				Plan de Acción:		
Descripción:	Tarea / Acción		Responsable	Calendario		
				Sem.	Sem.	Sem.
Ponga el o los gráficos						
Key:		Inicio	Final	Chequeo		
Analisis de Causa Raíz:						
Problema:	WHY? ↳ WHY? ↳ WHY? ↳ WHY?					
Causa Raíz:						
Objetivos:				Resultados y Seguimiento:		
				Ponga el o los gráficos del después		
Principal mejora y Ahorros Esperados:						

Análisis FODA

