

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE LA VENTA Y ASESORIA,  
PARA ENTREGAR EL PRODUCTO DIGITAL A SATISFACCIÓN**

**Diana Marcela Galvis León**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2019**

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE LA VENTA Y ASESORÍA,  
PARA ENTREGAR EL PRODUCTO DIGITAL A SATISFACCIÓN**

**Trabajo de grado presentado como requisito de grado para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Diana Marcela Galvis León**

**Asesor:**

**Gabriel Rodríguez López**

**Diego Antonio Sierra**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

DR. CAMILO ANTONIO CASTAÑO M.

Decano de Facultad

---

GABRIEL RODRIGUEZ TORRES

Director del Trabajo de Grado

---

Carlos Lozano

---

Diego Antonio Sierra

Bogotá, Febrero 2019

## **DEDICATORIA**

*Primero a Dios por darme la oportunidad de vivir, su fuerza y su amor. A mis amados Padres en cielo. Carlos Aníbal Galvis (qedp) que me enseñó la disciplina y el empeño para alcanzar las metas, pero también a ser alegre, extrovertida y bondadosa. A mi mamita María Alcira León (qedp) por enseñarme el amor real, honesto y desinteresado, la constancia, el esfuerzo, la templanza y el trabajo duro para lograr que los sueños se hagan realidad. Les debo todo lo que soy, gracias por exigirme siempre, gracias a eso soy un gran ser humano, gracias por no dejarme abandonar este camino educativo y aunque no logré darles en vida esta alegría, en el cielo serán felices.*

*A mi amado esposo Roger Hernández por su amor genuino y por ser incondicional, a mis hijos Steffy Valentina y Juan Esteban que me dan la fuerza y motivación.*

*A mi amada hermana Paola Andrea por darme siempre el mejor ejemplo de esfuerzo, perseverancia, valentía y fortaleza.*

## **RESUMEN**

Este trabajo se elaboró en base a la empresa Uno A SAS, multinacional colombiana con 26 años en el mercado, dedicada a la comercialización y elaboración de medios de publicidad para pequeñas y medianas empresas.

Se muestran los procesos de la venta y operación, donde se evidencia que el cliente no recibe la mejor asesoría, motivo por el cual se propone un plan de mejoramiento que busca lograr que el cliente reciba el producto a satisfacción.

**TABLA DE CONTENIDO**

- 1. INTRODUCCIÓN..... 7
- 2. JUSTIFICACIÓN ..... 8
- 3. OBJETIVOS ..... 10
  - 3.1. Objetivo general ..... 10
  - 3.2. Objetivos específicos..... 10
- 4. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA..... 11
  - 4.1. Logo y razón de ser..... 11
  - 4.2. Misión ..... 11
  - 4.3. Visión..... 11
  - 4.4. Objetivos..... 11
  - 4.5. Valores ..... 12
  - 4.6. Objeto Social ..... 12
  - 4.7. Política de Calidad..... 12
  - 4.8. Cultura ..... 13
  - 4.9. Tipo de Sociedad..... 13
  - 4.10. Macroproceso de la venta ..... 14
  - 4.11. Organigrama..... 15
  - 4.12. Presencia Internacional ..... 16
- 5. DIAGNÓSTICO ..... 17
  - 5.1. Matriz EFE ..... 17
  - 5.2. Matriz EFI ..... 18
  - 5.3. Pestel..... 18
  - 5.4. Análisis DOFA ..... 19
- 6. IDENTIFICACIÓN PROBLEMA DEL PROCESO OPERATIVO ..... 21

7.	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR.....	24
7.1.	Propuesta de Solución.....	24
7.2.	Ajustar el nuevo CRM.....	28
8.	CONTRIBUCIÓN DEL NUEVO PROCESO .....	31
9.	PLAN DE ACCIÓN .....	31
10.	MARCO REFERENCIAL .....	34
10.1.	Marco de antecedentes o estado del arte.....	34
10.2.	Marco teórico- conceptual .....	35
10.2.1.	¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio?.....	35
10.2.2.	Introducción 6 Sigma .....	40
10.3.	Marco normativo .....	47
10.4.	Marco histórico .....	49
11.	LECCIONES APRENDIDAS.....	51
12.	CONCLUSIONES .....	52
13.	BIBLIOGRAFÍA, CIBERGRAFÍA O REFERENCIAS .....	53

## Listado de Tablas

Tabla 1. Matriz EFE .....	17
Tabla 2. Matriz EFI .....	18
Tabla 3. PESTEL .....	18
Tabla 4. Análisis DOFA Análisis DOFA .....	20
Tabla 5. Descripción de cargos .....	22
Tabla 6. Etapas del proceso de producción en el CRM .....	28
Tabla 7. Plan de Acción .....	33
Tabla 8. Características de los enfoques.....	38

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Logotipo.....	11
Ilustración 2. Cadena Productiva.....	13
Ilustración 3. Macro proceso comercial y operativo. ....	14
Ilustración 4. Organigrama de estructura actual Publica .....	15
Ilustración 5. Presencia de Uno A SAS en Sur y Centroamérica.....	16
Ilustración 6. Proceso actual de producción. ....	21
Ilustración 7. Espina de pescado. ....	22
Ilustración 8. Organigrama actual área de operaciones. ....	23
Ilustración 9. Nuevo proceso de elaboración de producto. ....	25
Ilustración 10. Detalle nuevo procesos Gestor de Calidad y Contenido. ....	27
Ilustración 11. Registro de trazabilidad de producción en el CRM.....	29
Ilustración 12. Registro de contactos con el cliente durante el proceso de producción .....	30
Ilustración 13. Trazabilidad del contacto del Gestor con el cliente. ....	30
Ilustración 14. Ley de Derechos de autor. ....	49
Ilustración 15. Ubicación geográfica de Uno A SAS .....	50

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno A SAS, es una empresa sólida con 26 años en el mercado Latinoamericano con presencia en 9 países. Sin embargo, en los últimos años ha tenido que innovar en todos los aspectos: cambiando sus procesos, estructura, forma de ver y atender al cliente, y especialmente en diversificar su portafolio de productos. Esta compañía, por años logró hacer su negocio rentable gracias a su producto estrella en todas las geografías donde opera, la Guía, como servicio de Publicidad para las empresas que buscaban anunciar sus productos y servicios, y que por un espacio a una tinta de tamaño 2.5 cm de alto por 7 cm de ancho invertían, anualmente desde los \$2.500.000.

Las empresas interesadas buscaban a Uno A SAS, pues hace algunos años consideraban el Directorio como un servicio básico y fundamental para conseguir clientes. El internet y con este la publicidad en medios digitales apenas estaban llegando a Colombia y tomando fuerza, y por su parte los consumidores entendiendo como funcionaba. Hoy el negocio cambio, algo que Uno A SAS ha visto reflejado en sus cifras de ventas y rentabilidad, ya no es el Directorio el único medio para que una empresa haga publicidad para anunciar sus productos y/o servicios.

Por lo anterior y en busca de la transformación, Uno A SAS durante los **últimos 10 años** viene diversificando su portafolio de productos, sigue ofreciendo la publicidad impresa en los Directorios incluyendo dentro de este contenido de interés para incentivar su uso y consultas, no obstante enfoca sus esfuerzos en ofrecer publicidad en los medios digitales ofreciendo a sus clientes Páginas Web, E-Commerce, campañas de anuncios en los principales motores de búsqueda como Google, Facebook, y YouTube, etc., además cuenta con un directorio virtual a través de [www.paginasamarillas.com](http://www.paginasamarillas.com), medios en los cuales las empresas anuncian la venta de sus productos o servicios con contenido dinámico para la consecución de clientes.

El reto de Uno A SAS es continuar posicionándose en el mercado publicitario, para así conseguir nuevos clientes y conquistar los actuales que ya no ven la publicidad en medios impresos como el medio más efectivo para conseguir clientes y vender.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Se confía que el sostenimiento y futuro de Uno A SAS es la comercialización de los productos digitales, sin embargo, se han detectado falencias en el proceso de la venta, asesoría y elaboración de los mismos haciendo que al cliente se le entreguen productos que no satisfacen sus expectativas, generando re procesos, sobre costos en la producción e insatisfacción con el servicio.

En el desarrollo de este trabajo se propone un plan de mejoramiento, luego de analizar el proceso de la venta y de la producción actual para elaborar y entregar al cliente su producto digital. Se detallan las razones por las cuales no se está entregando el producto al cliente según su pedido y expectativas, que en resumen se debe a que cuando el asesor de ventas realiza la negociación con el cliente se enfoca en vender, y no ofrece la asesoría necesaria para identificar las necesidades de publicidad que tiene cliente y trasmitirlas al proceso de producción para elaborar el producto.

El asesor entrega el contrato de la venta realizada, pero en muchos de los casos no adjunta el material de alta calidad que se requiere, como insumo para que el diseñador elabore el producto del cliente. Para construir un producto digital se requiere: fotografías de los productos o servicios, el contenido como la misión, visión, información de la empresa, imagen corporativa (colores, tipo de fuentes a utilizar, logotipo, etc.). Adicional, dentro del proceso de venta en ocasiones, el asesor no explica a detalle las características del producto contratado, por lo que el cliente genera sus propias expectativas del producto y cuando se le entrega, es totalmente diferente a lo que espera. En la actualidad se elabora el producto con el material e información que el asesor comercial entrega a producción, puede estar incompleta, y en algunos casos a elección del asesor, fotografías y textos que de acuerdo a los motivos de reclamaciones se detecta que fue el mismo asesor quién elaboró para el cliente, y, en el peor de los casos descargada de internet, es decir él mismo realiza un proceso de recolección de material y alistamiento sin mayores pautas de calidad y en el cual no se tiene en cuenta la opinión del cliente.

El 90% de las empresas que adquieren estos productos son empresas Pymes, (Plomeros, Mariachis, Floristerías, Ferreterías, Alquileres, entre otros), empresas que por su tamaño no cuentan con su propio departamento de publicidad, una imagen corporativa o mayores

conocimientos en el ámbito publicitario, así que confían en la empresa para que esta les brinde la asesoría y el servicio adecuado, de manera que puedan hacer publicidad a sus productos y conseguir nuevos clientes y con ello, ventas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Proponer plan de mejoramiento de la venta, asesoría y elaboración de productos digitales, buscando entregar un producto a satisfacción y así disminuir en un 25% las reclamaciones.

*Fuente, informe de reclamaciones Enero a Junio de 2018.*

#### **3.2. Objetivos específicos**

- 3.2.1. Realizar un análisis de la actual situación de Uno A SAS, de acuerdo al análisis PESTEL.
- 3.2.2. Realizar un diagnóstico de los diferentes procesos que permita identificar los problemas más relevantes en los procesos comerciales de la organización.
- 3.2.3. Establecer una propuesta de solución que propenda por la mejora de los procesos problemáticos.
- 3.2.4. Proponer un plan de acción para la implementación de la solución planteada, de acuerdo a los diferentes indicadores de medición de la empresa.

## 4. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

En esta parte se evidenciará el desarrollo de la planeación estratégica y como está compuesta la organización.

### 4.1. Logo y razón de ser

# Uno A SAS

---

*Ilustración 1. Logotipo. Fuente [www.Uno A SAS.com](http://www.Uno A SAS.com)*

*Nuestra razón de ser se hace realidad cuando logramos moverles la caja registradora a nuestros clientes. Por ello estamos enfocados en apoyar el desarrollo de la Pyme aumentando su visibilidad a través de publicidad, ofreciendo soluciones digitales y gráficas para la gestión de su empresa y entregando oportunidades | clientes reales | para mover su negocio.*

### 4.2. Misión

- Hacer mover los negocios de nuestros clientes para que cumplan sus sueños.

### 4.3. Visión

- Ser líderes y aliados #1 en Publicidad de la Pyme en América Latina.

### 4.4. Objetivos

- 4.4.1. Ser los preferidos por las comunidades de usuarios soluciones de información que permitan resolver las necesidades de búsqueda local y contribuyan a mejorar la decisión y experiencia de compra.

4.4.2. Ser los preferidos por nuestros clientes en la generación y conversión de contactos de negocio, soportada en una asesoría diseñada a la medida.

4.4.3. Cumplir con las expectativas de rentabilidad definidas por los accionistas.

4.4.4. Contar con un equipo de personas altamente comprometidas e innovadoras.

#### 4.5. Valores

- Yo valoro a mi gente y por eso los **respeto**.
- Soy **Proactivo**, no me digan que hacer.
- Soy **innovador** y nunca me conformo.
- Lo hacemos con **pasión** o no lo hacemos
- **Lograr** es lo mío, cumplir metas es lo nuestro
- **Usuarios** felices traen amigos.
- Todos los **clientes** todas las veces. Sin excepciones, ni excusas

#### 4.6. Objeto Social

Uno A SAS comercializa y distribuye en Colombia y en otros países de Centro y Sur América los directorios telefónicos (Páginas Amarillas) y también comercializa productos de Internet, socio Google al estar certificada como agencia Google Partners en Colombia para llegar a Empresas Pymes.

#### 4.7. Política de Calidad

Satisfacer las necesidades de sus clientes, de sus colaboradores y de sus accionistas logrando mejoramiento continuo en sus procesos. Ello implica ofrecer y suministrar productos y servicios confiables, eficaces y oportunos.

Uno A SAS., antes Uno A SAS S.A. del grupo Carvan desde el 2014 pertenece al fondo de inversión Sunrise Capital, es una empresa con 26 años en el mercado Latinoamericano con liderazgo y presencia en 9 países, tiene cerca de 250.000 clientes y cerca de 1.800 colaboradores.

#### 4.8. Cultura

La cultura de Uno A SAS se basa en el talento, el cliente, la innovación, la eficacia y el logro.

#### 4.9. Tipo de Sociedad

- Sector económico: Publicidad e Información
- Cadena productiva:



Ilustración 2. Cadena Productiva, Fuente: Elaboración Propia.

- Actividad económica: Publicidad (principal actividad)
- Forma de constitución legal: Sociedad Anónima simplificada (SAS).  
Hace parte de la clasificación Colombiana llamada Grande empresa, pues cuenta con 1.800 empleados.
- Dueños: Sunrise Capital, fondo de inversiones, de propiedad mayoritaria de su equipo directivo, enfocado en adquirir empresas con ventajas competitivas, fuertes y sostenibles.
- Dirección: Av. 78 No. 75 A 59
- Correo electrónico: [Unoasas@Unoasas.com](mailto:Unoasas@Unoasas.com)
- Página web: <http://www.unoasas.com>

#### 4.10. Macroproceso de la venta

La siguiente imagen corresponde al Macro proceso actual, inicia en el área Comercial con la preparación de la venta, la negociación con el cliente y el reporte de la venta en el sistema, el área financiera y de validación de venta revisa que cumpla con los términos legales (firma de pagare o documentos contractuales) y acepta la venta. Posterior, inicia el proceso de elaboración de producto con los documentos e información que trae el asesor y se entrega el producto. No existe un proceso de asesoría previo al proceso de elaboración de producto, en el cual se atiendan las peticiones del cliente y donde su opinión sobre como quiere el producto sea tenido en cuenta.



Ilustración 3. Macro proceso comercial y operativo. Fuente: Intranet Uno A SAS.

#### 4.11. Organigrama

Para un eficaz funcionamiento de la compañía, es indispensable contar con el personal competente para que sean capaces en entender las necesidades del mercado y adaptarse a los constantes cambios que se presentan. La empresa está compuesta por 6 Direcciones que representan los departamentos; Comercial, Marketing y Producto, Operaciones, Experiencia a cliente, Financiera, y Talento Humano, a continuación la estructura organizacional:



Ilustración 4. Organigrama de estructura actual Uno A SAS. Fuente: Elaboración Propia

#### 4.12. Presencia Internacional

Cuenta con presencia en países de Centro América; Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Panamá y en América del Sur con Ecuador, Perú, Chile, Argentina y Colombia.



Ilustración 5. Presencia de Uno A SAS en Sur y Centroamérica. Fuente: [www.Uno A SAS.com](http://www.UnoASAS.com)

## 5. DIAGNÓSTICO

Para el diagnóstico de la empresa Uno A SAS se seleccionaron como herramientas la matriz PESTEL para el macro entorno, la matriz EFE para los factores externos y la matriz EFI para los factores internos. Los factores críticos se definieron de acuerdo a un análisis de conocimiento de la compañía y las particularidades del sector económico.

Posteriormente, con estos resultados se construyó una matriz DOFA que permitió establecer unas estrategias previas, como insumo para la propuesta de solución, como se observa a continuación.

### 5.1. Matriz EFE

Tabla 1.  
Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
Problemas económicos de la competencia	0,11	3	0,33
Buenas relaciones con proveedores	0,09	2	0,18
Localización del negocio	0,09	3	0,27
Reconocimiento y trayectoria de la empresa	0,07	2	0,14
<b>Subtotal</b>			<b>0,92</b>
<b>Amenazas</b>			
Crisis económica relacionada a los cambios tributarios del país	0,30	3	0,9
Caída de la demanda de los productos causada por la desaceleración y el comportamiento que traen Europa, EE.UU y China	0,20	2	0,4
Aumento de la competencia con precios más bajos	0,09	2	0,18
Muerte anticipada de los productos por los cambios constantes en la tecnología	0,05	3	0,15
<b>Subtotal</b>			<b>1,63</b>
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>2,55</b>

## 5.2. Matriz EFI

Tabla 2.  
Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Capital de trabajo suficiente	0,06	3	0,18
Buena infraestructura	0,04	4	0,16
Liquidez suficiente para solventar sus deudas	0,03	3	0,09
Estrategias de mercados definidos	0,12	3	0,36
Personas altamente calificado y especializado	0,12	4	0,48
<b>Subtotal</b>			<b>1,27</b>
Amenazas			
Falta asesoría en la venta y entrega de productos	0,20	1	0,2
Demora en la entrega de productos	0,14	2	0,28
Deserción de clientes por insatisfacción con el servicio	0,12	2	0,24
Precios altos para algunos clientes	0,07	3	0,21
Alta rotación de personal	0,10	2	0,2
<b>Subtotal</b>			<b>1,13</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,40</b>

## 5.3. Pestel

En el siguiente análisis realizado a través de un estudio PESTEL se muestran los factores externos que pueden afectar a la compañía directa e indirectamente, pues dependen del presupuesto de publicidad que sus clientes designen, en tiempos de crisis las empresas prefieren disminuir dichos presupuestos para cubrir sus obligaciones básicas como la nómina, obligaciones tributarias, etc.

Tabla 3.  
PESTEL, Fuente: Elaboración propia

<b>POLÍTICOS</b>	Las divisiones profundas de la sociedad Colombiana donde la izquierda toma fuerza, las recientes votaciones presidenciales donde 8 millones de votos representan la oposición y la protesta social.
------------------	---

<b>ECONÓMICOS</b>	Cambios en las políticas tributarias del país
	Los niveles de inflación del país
	Incremento de la tasa de desempleo
	Baja en la competitividad mundial
	El desempeño global que tendrá la economía por el comportamiento que traen Europa, Estados Unidos y China que desaceleran.
<b>SOCIALES</b>	La migración de la población Venezolana
	Exclusión social y las desigualdades
	Cambios en el nivel de ingresos
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Creación de nuevos Software
	Aumento de investigaciones en Tecnología
	Transformación constante de la Tecnología
	Cambios tecnológicos futuros
<b>ECOLÓGICOS</b>	Contaminación del medio ambiente, en la fabricación de papel se consumen los recursos naturales.
<b>LEGALES</b>	Ley de protección de datos personales

#### 5.4. Análisis DOFA

En la siguiente tabla de Análisis DOFA de diferentes factores que afectan el buen desempeño de la compañía a nivel interno como externo:

Tabla 4.  
Análisis DOFA, Fuente: Elaboración Propia

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
Estrategias de mercados definidos		La caída de ventas ha traído consigo re estructuración de personal que generan constantes cambios en las altas direcciones y gerencias; cada cambio trae consigo nuevas estrategias poniendo fin a las anteriores sin tener en cuenta el resultado.
Colaboradores capaces y con niveles profesionales con buena experiencia.		Carencia en la descripción de cargos y funciones.
Objetivos, metas y políticas de la organización definidos		No hay comunicación entre áreas y un sistema que permita a cualquier persona saber qué pasa con el cliente
Buena ubicación geográfica		Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial
Seriedad, amplia experiencia y solides		Falencias en la elaboración y calidad de productos digitales que generan insatisfacción y pérdida de clientes.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGÍAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
Mercados existentes no explotados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer nuevos clientes con un servicio de calidad para ofrecer productos únicos en el mercado</li> <li>• Aprovechar el amplio mercado para brindar servicios únicos de publicidad que generen ventas y retorno de inversión a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevos productos, funcionales pero con un precio competitivo.</li> <li>• Capacitar constantemente al cliente en el manejo de sus productos para que saque provecho máximo al producto y así el retorno de su inversión.</li> </ul>
Falta de experiencia de la competencia		
Diversidad en el portafolio de productos		
Nuevas empresas que requieren publicidad		
Amplia experiencia, los clientes confían en la empresa.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGÍAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
Empresas de publicidad muy competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a los clientes precios accesibles</li> <li>• Aprovechar la experiencia del personal para aprovechar sus capacidades productivas</li> <li>• Plan de mejoramiento en el proceso de venta y asesoría, en la elaboración de los productos digitales para entregar el producto a satisfacción.</li> <li>• Implementar CRM que contribuya a mejorar el relacionamiento con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar proveedores confiables para ofrecer producto de alta calidad.</li> <li>• Crear nuevas formas de campañas publicitarias para competir con las empresas competencia para tener más reconocimiento.</li> </ul>
Ex empleados que forman empresas competencia partiendo de la idea de negocio de la empresa		
Competencia que ofrece planes de crédito amigables para adquisición de productos		

## 6. IDENTIFICACIÓN PROBLEMA DEL PROCESO OPERATIVO

### 6.1. Proceso actual de elaboración de productos digitales:

En la siguiente cadena productiva de elaboración de un producto digital, se puede ver que el cliente interviene en dos puntos, cuando compra el producto y cuando lo recibe ya puesto al aire, es decir que al cliente durante el proceso de producción no se le contacta para brindarle asesoría, para saber cómo quiere el producto, lo que quiere destacar de sus servicios y que información (fotografías y textos), se deben usar para elaborar sus productos, etc.

El diseñador construye el producto con la información que el asesor adjunta al momento de registrar la venta, una vez terminado, pasa a un proceso de calidad, que se centra en validar el buen funcionamiento del producto que realizó el diseñador, y enviar una carta vía e-mail al cliente informándole que el producto se encuentra activo. El cliente al recibir el email de entrega de producto, lo revisa, y reclama porque la información publicada no corresponde, tiene errores de ortografía, además presuntamente dio indicaciones al asesor de ventas y este nunca las transmitió a producción, por lo que en general no hay satisfacción con el producto realizado y una mala experiencia en el servicio, estas situaciones generan que nuevamente se tenga que elaborar el producto, generando re procesos y sobre costos en la producción, hasta lograr que el cliente quede satisfecho.

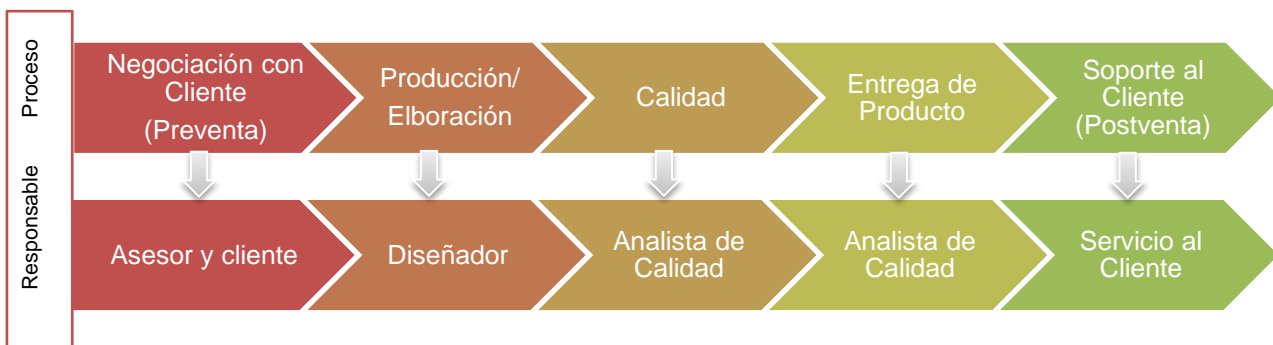


Ilustración 6. Proceso actual de producción. Fuente: Elaboración propia

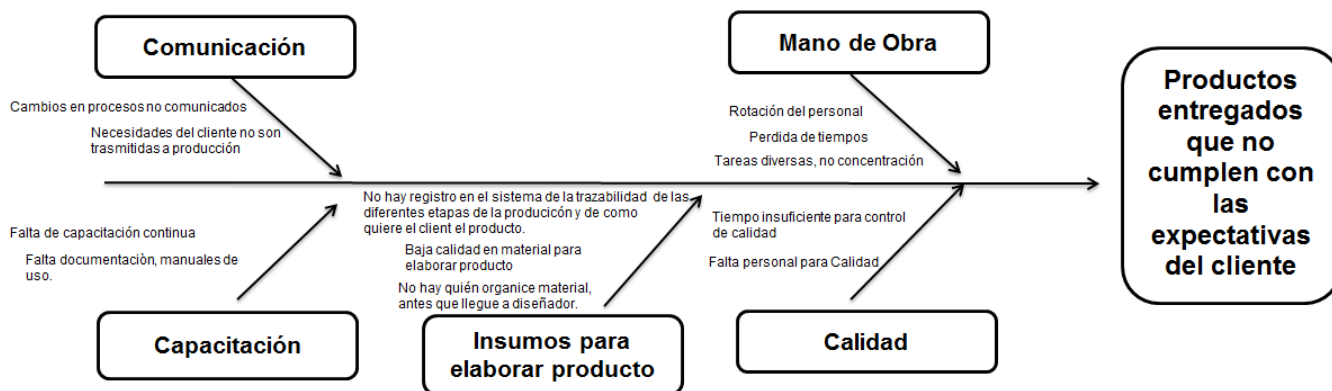


Ilustración 7. Espina de pescado. Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.2. Descripción de funciones de los cargos actuales

En la siguiente tabla se detallan los cargos que intervienen en el proceso de venta y elaboración de los productos digitales (página web), así como sus funciones dentro del proceso actual.

Tabla 5.  
Descripción de cargos actuales, Fuente: Elaboración Propia

Cargo	Función
<b>Asesor de ventas</b>	Realiza la negociación y firma de documentos contractuales con el cliente. Solicita al cliente información para elaborar el producto.
<b>Asistente de Ventas</b>	Revisa las condiciones contractuales de la negociación, es decir la firma del contrato, pagare, carta de instrucciones, material mínimo para elaborar producto. Si todo está acorde a los procedimientos, acepta en el sistema la venta y con esto se da inicio al proceso de producción.
<b>Diseñador</b>	Se encarga de la elaboración de los productos, al recibir en el sistema el trabajo a realizar debe comenzar por buscar en diferentes puntos del sistema el material para elaborar la página web, debe organizarlo, identificar si vienen fotografías, si no, descargarlas del banco de imágenes. Al ser empresas pequeñas en muchos casos no tienen logotipo, en dicho casos elabora uno. Diseña el producto, realiza una revisión y lo sube al aire, indica en el sistema que finalizó y pasa al proceso de calidad.

<b>Analista de Calidad</b>	Realiza la validación básica del producto en cuanto a ortografía y funcionalidad del producto, elabora y envía carta de entrega de producto al cliente.
<b>Analista de servicio al cliente</b>	Recibe y atiende las reclamaciones del cliente, quién al recibir la carta de entrega de producto manifiesta no estar conforme con el producto recibido, la información publicada, errores de calidad e incluso con el diseño del mismo, además, que no fue involucrado en ningún punto del proceso de producción, para manifestar que quería anunciar en el producto adquirido.

Organigrama actual del área a intervenir, Operaciones:

El siguiente es el organigrama del área de producción digital, está compuesta por la Gerente de producción digital a quién reportan dos Coordinaciones, una de Diseño con un equipo de doce (12) diseñadores y otra de Calidad con cuatro (4) Analistas de Calidad, esta estructura también cuenta con un (1) analista de informes e indicadores que se encarga de monitorear los volúmenes durante las diferentes etapas de producción y alertar a la Gerencia cuando existen demoras en algún punto del proceso.

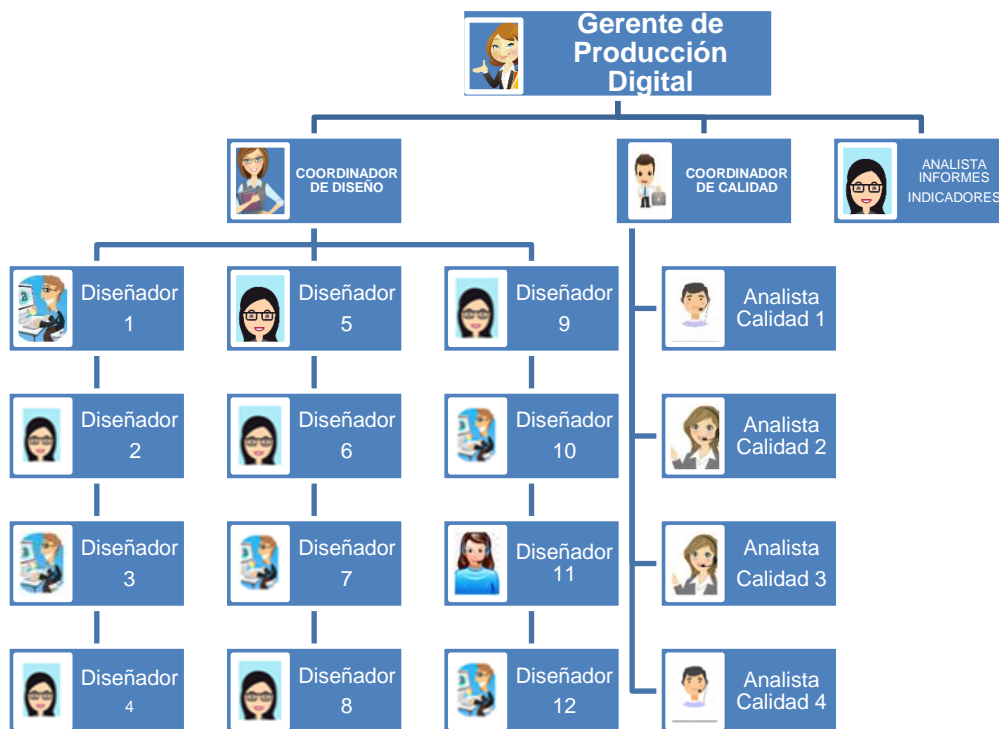


Ilustración 8. Organigrama actual área de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

## 7. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR

El anterior análisis y diagnóstico permiten determinar que el problema más relevante es la desarticulación entre el contacto con el cliente, el proceso de venta, la promesa al cliente y las inconformidades al recibo del producto final. Es por esto que se plantea la propuesta de solución.

**7.1. Propuesta de Solución:** Se divide en dos partes: 1) Plan de mejoramiento en el proceso de venta, asesoría y entrega de producto al cliente. 2) Adaptar el CRM para llevar la trazabilidad de las diferentes etapas de elaboración y entrega del producto.

### 7.1.1. Plan de mejoramiento:

Una vez realizada la venta por el asesor comercial, se hará una **pre-producción** junto con el cliente, en dicho proceso será tenida en cuenta su opinión brindándole la asesoría necesaria para que el producto cumpla con sus necesidades. Vía telefónica, habrá una alineación de expectativas de manera que el cliente no se sorprenda con el producto entregado, si no que se sienta parte del proceso pero teniendo claridad de las características del producto que adquirió y el alcance del mismo, adicional se le solicitará toda la información necesaria para construir su producto; fotografías, textos, indicaciones, logotipo, colores.

Para lo anterior se hace necesario reorganizar las funciones de cada área: Ventas se dedicará a conseguir clientes y cerrar negociaciones. De la recolección del material se encargarán los expertos, desde el área de Calidad se realizará la **pre-producción**. Esta área cuenta con el personal calificado para este proceso, ellos contactarán al cliente buscando así garantizar la satisfacción con el producto entregado y brindar una mejor asesoría y acompañamiento. Según lo anterior, el proceso tiene un nuevo punto:

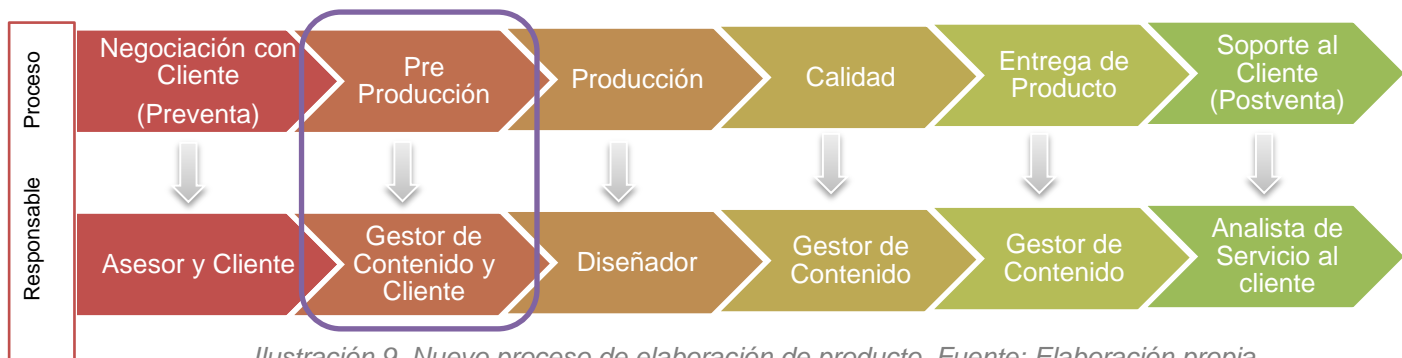


Ilustración 9. Nuevo proceso de elaboración de producto. Fuente: Elaboración propia.

La principal misión del Gestor de Calidad y Contenido será recibir la venta del asesor comercial y establecer contacto con el cliente para darle una bienvenida, informando al cliente nuevamente las características del producto para conseguir un mejor provecho del mismo, le solicitará el material (fotos, textos) necesarios para elaborar el producto, recibirá del cliente sus observaciones e indicaciones de como quiere el producto y le asesorará brindándole opciones acerca de sus solicitudes. Todo quedará registrado en el CRM Salesforce, para tener la trazabilidad de todo el proceso de producción, y para que la información quede disponible para consulta de cualquier otra área o colaborador de la compañía.

Si este proceso de pre producción es exitoso, y es recibida la información necesaria de parte del cliente (fotos, texto, indicaciones), esta misma persona que habla con el cliente, organiza los contenidos de manera que al diseñador le llegue a su proceso productivo las premisas específicas de lo que tiene que elaborar, indicaciones claras de donde está el insumo (material) para elaboración. Esto busca disminuir tiempos del diseñador (actualmente él tiene que buscar información, unirla y ordenarla), con esta opción él se va concentrar en lo que le corresponde, elaborar un producto de calidad, **creativo**, dinámico y bajo las características que espera el cliente.

Una vez el diseñador termina el producto y lo pone al aire, de nuevo interviene el Gestor de Calidad y Contenido, quien hará el proceso de calidad respectivo (él hablo con el cliente en el proceso de pre producción, así que él sabe lo que le pidió hacer al diseñador), revisará no solo el funcionamiento del producto (navegación), sino también la ortografía, redacción, buen diseño, etc. Si el producto está de acuerdo a lo solicitado contactará de nuevo al cliente vía telefónica para

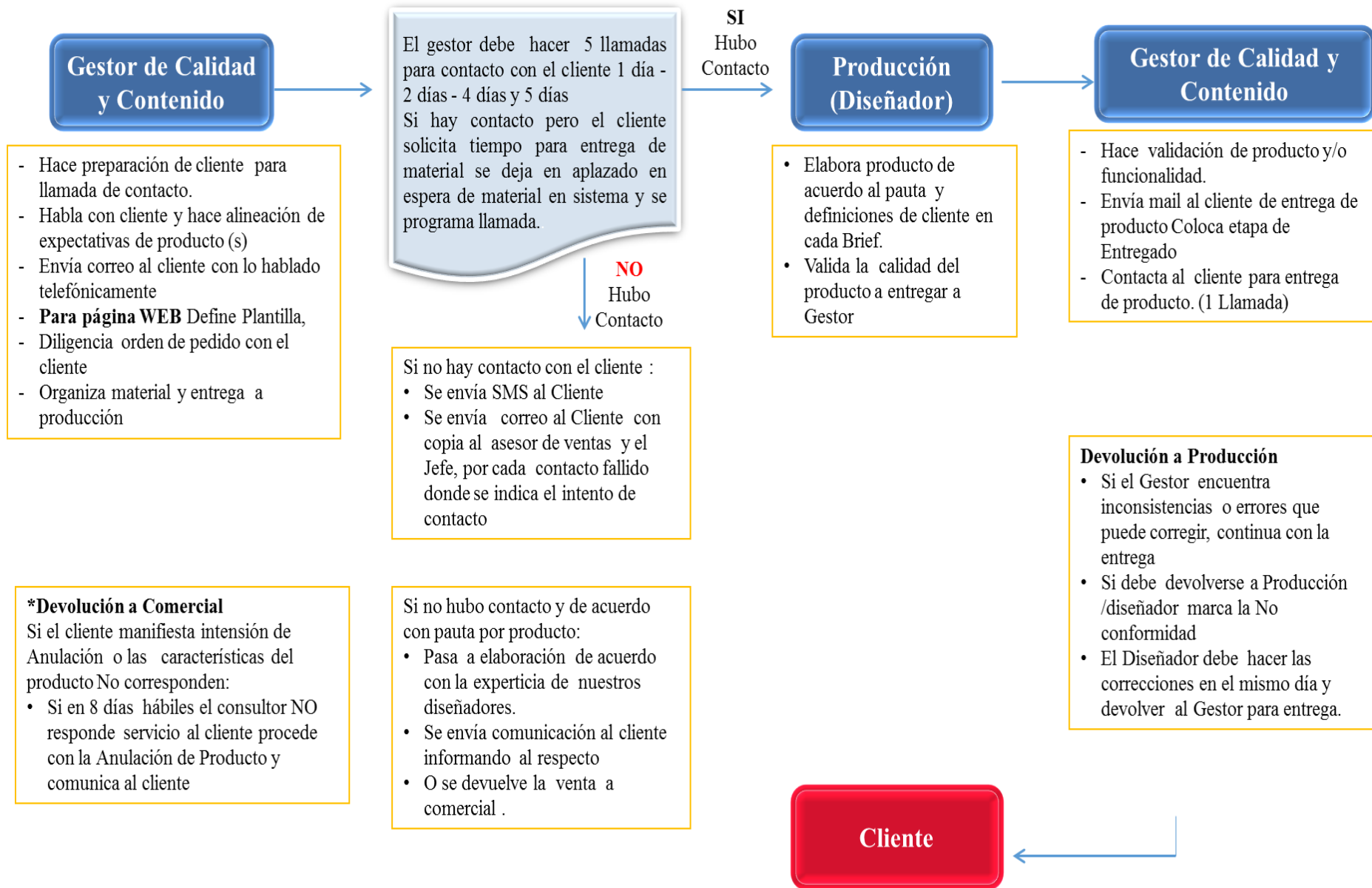
comunicarle que su producto se encuentra disponible, también deberá notificar al cliente que su producto ha sido entregado, haciendo oficial la entrega de producto y enviando encuesta de satisfacción.

### **Excepciones del proceso:**

Si en el proceso de pre-producción y alienación de expectativas con el cliente se detecta alguna inconformidad del cliente, por ejemplo que niegue haber adquirido el producto, o que indique que no fue lo que el asesor comercial le prometió y no logré disuadir al cliente, entre otros motivos, hará una devolución a comercial, dicha devolución se realiza mediante el CRM dejando el producto en una etapa “Devuelto a Comercial”.

En los casos que no sea posible realizar el proceso de pre producción con el cliente, en un periodo máximo 5 días y con un mínimo de intentos de 5 llamadas, donde no se logre ubicar al cliente, el Gestor organizará y editará la información y pasará al proceso de elaboración del diseñador. Se informará al cliente cada contacto fallido vía e-mail y SMS copiando a su asesor comercial.

A continuación el detalle de las funciones y proceso a implementar:



. Ilustración 10. Detalle nuevo procesos Gestor de Calidad y Contenido. Fuente: Elaboración equipo de proyecto.

## 7.2. Ajustar el nuevo CRM

Se solicita al área de Tecnología las mejoras necesarias al CRM, de manera que quede en el sistema la trazabilidad del flujo de producción y cada uno de los contactos que se realiza al cliente desde el inicio del proceso hasta que se le entrega el producto.

El ajuste solicitado consiste en lo siguiente:

Una vez que la venta realizada por el asesor y es aceptada en el sistema, inicia el proceso de pre-producción y elaboración, se necesitará tener el registro del proceso punta a punta, en la siguiente tabla se detallan las etapas que se necesitan en el sistema y que se hará en cada una:

Tabla 6.

*Etapas del proceso de producción en el CRM. Fuente: Elaboración propia*

ETAPA A REGISTRAR EN EL SISTEMA	¿SE REGISTRA CUANDO?
<b>Por Producir</b>	Es aceptada la venta y llega el "producto a elaborar" a producción
<b>Elaborado dominio</b>	Se realiza compra del dominio www que el cliente solicita
<b>Configurada Cuenta Correo</b>	Se configuran las cuentas corporativas solicitadas por el cliente
<b>Gestión De Cliente</b>	Gestor de contenido llama al cliente y realizar proceso de pre-producción recogida de material.
	Organiza contenido recibido por el cliente y adjunta al sistema.
<b>Pendiente Por Asignar Producción</b>	Bolsa de productos a elaborar, el Coordinador de producción debe asignar a diseñador el producto a elaborar.
<b>En QA</b>	Al terminar, el diseñador dejará el producto en esta etapa para que el Gestor realice el proceso de Calidad.
<b>Devuelto por Calidad</b>	Si el producto no cumple con lo solicitado a diseño, el Gestor devolverá el producto para ajustes.
<b>En modificación de diseño</b>	Si el cliente al recibir su link de pruebas donde vio el producto, solicita alguna modificación.
<b>En espera de Calidad</b>	Revisión por parte del Gestor de las modificaciones que pidió el cliente.

<b>Aplazado</b>	Cliente aplaza proceso de producción, no cuenta con material, fotos, etc. Plazo máximo de esta etapa 30 días o se anulará la venta.
<b>Suspendido</b>	Cientes a los cuales se les desactiva el producto por no pago.
<b>Anulado</b>	El producto se vendió, pero se anula después (desiste de compra o transcurridos los 30 días no entrego material para elaborar página web).
<b>Elaborado</b>	Producto listo para ser entregado.
<b>Entregado</b>	Gestor de contenido llama al cliente para informar que el producto se encuentra al aire y envía carta y SMS de entrega de producto con encuesta de satisfacción.

En la siguiente ilustración se puede detallar como se ve el registro de cada etapa:

Historicos Etapa Movimiento Produccion						Ayuda de Historicos Etapa Movimiento Produccion ?
Acción	Nombre de Historico Etapa Movimiento Pro	Fecha de cambio	Desde Etapa	Hacia etapa	Creado por	
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Historico por etapa</a>	31/10/2018 07:52 PM	Ninguna	01. Por Producir	<a href="#">Genoveva Gaspar Rojas</a> , 31/10/2018 07:52 PM	
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Historico por etapa</a>	5/11/2018 09:31 AM	01. Por Producir	02. Gestion De Cliente	<a href="#">Alicia Ruth Chanduvi Lau</a> , 5/11/2018 09:31 AM	
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Historico por etapa</a>	6/11/2018 02:20 PM	02. Gestion De Cliente	11. Pendiente Por Asignar Produccion	<a href="#">Alicia Ruth Chanduvi Lau</a> , 6/11/2018 02:20 PM	
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Historico por etapa</a>	6/11/2018 02:57 PM	11. Pendiente Por Asignar Produccion	13. Asignado A Produccion	<a href="#">Alicia Ruth Chanduvi Lau</a> , 6/11/2018 02:57 PM	
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Historico por etapa</a>	18/11/2018 12:17 PM	13. Asignado A Produccion	20. En QA	<a href="#">Ricardo Padilla</a> , 18/11/2018 12:17 PM	
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Historico por etapa</a>	18/11/2018 12:17 PM	20. En QA	23. En Publicación	<a href="#">Ricardo Padilla</a> , 18/11/2018 12:17 PM	
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Historico por etapa</a>	16/01/2019 08:09 AM	99. Entregado	20. En QA	<a href="#">Edinson Ulloque Rodriguez</a> , 16/01/2019 08:09 AM	
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Historico por etapa</a>	16/01/2019 08:13 AM	20. En QA	99. Entregado	<a href="#">Edinson Ulloque Rodriguez</a> , 16/01/2019 08:13 AM	

Historial de Movimiento producción			Ayuda de Historial de Movimiento producción ?
Fecha	Usuario	Acción	
16/01/2019 08:13 AM	<a href="#">Edinson Ulloque Rodriguez</a>	Se ha cambiado Fecha Etapa de 16/01/2019 08:09 AM a 16/01/2019 08:13 AM.	
		Se ha cambiado Etapa de 20. En QA a 99. Entregado.	
16/01/2019 08:09 AM	<a href="#">Edinson Ulloque Rodriguez</a>	Se ha cambiado Fecha Etapa de 18/11/2018 12:17 PM a 16/01/2019 08:09 AM.	
		Se ha cambiado Etapa de 99. Entregado a 20. En QA.	
18/11/2018 12:17 PM	<a href="#">Ricardo Padilla</a>	Se ha cambiado Fecha Etapa de 18/11/2018 12:17 PM a 18/11/2018 12:17 PM.	
		Se ha cambiado Etapa de 23. En Publicación a 99. Entregado.	
		Se ha cambiado Etapa de 20. En QA a 23. En Publicación.	
18/11/2018 12:17 PM	<a href="#">Ricardo Padilla</a>	Se ha cambiado Fecha Etapa de 6/11/2018 02:57 PM a 18/11/2018 12:17 PM.	
		Se ha cambiado Etapa de 13. Asignado A Produccion a 20. En QA.	
18/11/2018 11:56 AM	<a href="#">Ricardo Padilla</a>	Se ha cambiado Usuario Responsable de José Alberto Sosa Cabrejos a Ricardo Padilla.	
6/11/2018 02:57 PM	<a href="#">Alicia Ruth Chanduvi Lau</a>	Se ha cambiado Fecha Etapa de 6/11/2018 02:57 PM a 6/11/2018 02:57 PM.	
		Se ha cambiado Usuario Responsable de Jose Franco Gonzales Mendoza a José Alberto Sosa Cabrejos.	
		Se ha cambiado Fecha Etapa de 6/11/2018 02:20 PM a 6/11/2018 02:57 PM.	
		Se ha cambiado Etapa de 11. Pendiente Por Asignar Produccion a 13. Asignado A Produccion.	
6/11/2018 02:20 PM	<a href="#">Alicia Ruth Chanduvi Lau</a>	Se ha cambiado Fecha Etapa de 5/11/2018 09:31 AM a 6/11/2018 02:20 PM.	
		Se ha cambiado Etapa de 02. Gestion De Cliente a 11. Pendiente Por Asignar Produccion.	
5/11/2018 09:31 AM	<a href="#">Alicia Ruth Chanduvi Lau</a>	Se ha cambiado Fecha Etapa de 31/10/2018 07:52 PM a 5/11/2018 09:31 AM.	
		Se ha cambiado Usuario Responsable de Genoveva Gaspar Rojas a Jose Franco Gonzales Mendoza.	
		Se ha cambiado Etapa de 01. Por Producir a 02. Gestion De Cliente.	
31/10/2018 07:52 PM	<a href="#">Genoveva Gaspar Rojas</a>	Se ha cambiado Url publicable a <a href="http://www.paginasamarillas.com.pe/fichas/construcciones-generales-saromo_80630159">www.paginasamarillas.com.pe/fichas/construcciones-generales-saromo_80630159</a>	
		Se ha cambiado Fecha Etapa de 31/10/2018 07:52 PM a 31/10/2018 07:52 PM.	

Ilustración 11. Registro de trazabilidad de producción en el CRM

En la siguiente ilustración se puede ver como las llamadas o contactos con el cliente también quedan registrados, así:

Historial de actividades						
		<a href="#">Registrar una llamada</a>	<a href="#">Combinación de correo</a>	<a href="#">Enviar un mensaje de correo electrónico</a>	<a href="#">Ver todos</a>	<a href="#">Ayuda de Historial de actividad</a>
Acción	Asunto	Nombre	Tarea	Fecha de vencimiento	Asignado a	Última fecha/hora de modif
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Correo electrónico: Entrega de administrador de contenido</a>		✓	17/01/2019	<a href="#">Erika Vanesa Robalino Calvopiña</a>	17/01/2019 03:07 PM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Correo electrónico: Publicar - Cuentas de correo</a>		✓	19/09/2018	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	19/09/2018 09:40 AM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Correo electrónico: Publicar - Entrega de producto</a>		✓	19/09/2018	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	19/09/2018 09:39 AM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Correo electrónico: Offsetec S.A - Link Prueba</a>		✓	18/09/2018	<a href="#">Erika Salazar</a>	18/09/2018 03:57 PM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Correo electrónico: Avances de su Página Web</a>		✓	11/09/2018	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	11/09/2018 12:58 PM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">3 Recolección Efectiva</a>		✓	11/09/2018	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	11/09/2018 11:07 AM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Correo electrónico: Publicar - Hemos intentado contactarlo para Información de sus Productos.</a>		✓	10/09/2018	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	10/09/2018 04:56 PM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">2 Recolección Efectiva</a>		✓	10/09/2018	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	10/09/2018 04:54 PM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">1 Recolección Efectiva</a>		✓	3/09/2018	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	3/09/2018 12:38 PM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Correo electrónico: Indicaciones para elaboración de sus productos.</a>		✓	3/09/2018	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	3/09/2018 12:38 PM
<a href="#">Modificar</a>   <a href="#">Eliminar</a>	<a href="#">Correo electrónico: Offsetec le da la Bienvenida</a>	<a href="#">JORGE RAFAEL PINO VIZUETA</a>	✓	31/08/2018	<a href="#">Wilson Mosquera</a>	31/08/2018 01:52 PM

Ilustración 12. Registro de contactos con el cliente durante el proceso de producción

En el sistema el Gestor de contenido registra a detalle su proceso de pre-producción y organización de material:

Historial de Gestión de Cliente		
Fecha	Usuario	Acción
19/09/2018 09:43 AM	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	Se ha cambiado Etapa de 05. Entrega al cliente a 06. Finalizado.
18/09/2018 03:58 PM	<a href="#">Erika Salazar</a>	Se ha cambiado Etapa de 04. En Produccion a 05. Entrega al cliente.
11/09/2018 12:57 PM	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	Se ha cambiado Etapa de 03. En Recoleccion de material a 04. En Produccion.
10/09/2018 04:56 PM	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	Se ha cambiado Estado Recolección de Llamada 1 a Llamada 2.
3/09/2018 12:39 PM	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	Se ha cambiado Resultado Llamada Recolección a Cliente Contactado
		Se ha cambiado Estado Recolección a Llamada 1
1/09/2018 08:44 AM	<a href="#">Valentina Zapata Chica</a>	Se ha cambiado Tipo de Gestión a Llamada y Captura
		Se ha cambiado Etapa de 02. Asignado a 03. En Recoleccion de material.
31/08/2018 01:52 PM	<a href="#">Wilson Mosquera</a>	Se ha cambiado Propietario de GC_ELI_MAS_GestorAST_LAN a Valentina Zapata Chica.
		Se ha cambiado Etapa de 01. Por Asignar a 02. Asignado.
31/08/2018 10:47 AM	<a href="#">Richard Guevara Méndez</a>	Se ha cambiado Gestión de Cliente a GC-000102779
		Creado.

Ilustración 13. Trazabilidad del contacto del Gestor con el cliente.

Todas estas mejoras al sistema CRM trae múltiples beneficios, el más importante el **control total** de la producción y la **toma de decisiones rápidamente**, pues con informes en línea se pueden ver aspectos como colocar más recursos en los diferentes puntos si los volúmenes crecen o si hay atascamiento en alguna de la etapas, además si se están cumpliendo los tiempos definidos para cada rol del proceso y en general el tiempo de entrega de producto al cliente.

## **8. CONTRIBUCIÓN DEL NUEVO PROCESO**

A continuación se caracterizan las ventajas y mejoras que traerá la implementación de este nuevo proceso:

- Mitigar que se tenga que elaborar el mismo producto 2 o más veces para que el cliente quede a satisfacción.
- Reducir los costos ocasionados por re-procesos innecesarios.
- Evitar la deserción de clientes por no estar satisfechos con el producto entregado.
- Establecer un proceso homogéneo de elaboración del producto.
- Cumplir los tiempos de entrega de producto, pero con calidad.
- Concentrar las funciones específicas de producción (diseñador), evitando la pérdida de tiempo en labores de edición y organización del contenido.
- Mejorar la experiencia del cliente durante el proceso de elaboración que conllevará a que se sienta a gusto con el producto entregado.
- Un cliente satisfecho tal vez no hable de su agrado, pero si queda insatisfecho hablará de ello impactando negativamente en la imagen de la empresa y haciendo mala publicidad, un cliente insatisfecho comenta a una media de 10 personas su descontento.
- Facilita la toma de decisiones con hechos y datos gracias a los informes en línea que el sistema arroja.

## **9. PLAN DE ACCIÓN**

El siguiente plan de acción muestra las problemáticas a solucionar y sus respectivas acciones de mejora a implantar, con esto los procesos, la satisfacción y fidelización del cliente deben mejorar. Así mismo se detallan los responsables, los recursos de tiempo y dinero requeridos, las fechas de realización y el indicador de medida que permitirá saber si el plan de acción y el nuevo proceso tuvo los resultados esperados.

### **Como se implementa:**

- a) Realizar flujo grama de procesos, que indique cuales son las responsabilidades de los cargos involucrados.
- b) Tomar tiempos que permitan establecer el número de clientes a trabajar por día en los cargos impactados; Gestor de Contenido y Diseñador.
- c) Reunión con el área de Talento Humano para análisis del cambio, y manejo de colaboradores a los que se les asignará nuevas funciones.
- d) Capacitar a las personas de ventas, producción y calidad en su nuevo rol, y en general cual será el proceso a seguir. Adicional se indicara el alcance de las funciones de cada uno de los cargos.
- e) Informar al área de ventas las pautas del proceso de producción y el plan de mejoramiento.
- f) Solicitar al área de Tecnología las mejoras necesarias al CRM de manera que quede en el sistema la trazabilidad del flujo de producción y cada uno de los contactos que realiza con el cliente desde el inicio del proceso hasta que se le entrega el producto.
- g) Establecer indicadores que permitan hacer seguimiento y conocer si fue correcto implantar el plan de mejoramiento.
- h) Establecer reuniones de seguimiento al plan de mejoramiento para analizar resultados de las estrategias, su ejecución, resultados y los próximos pasos.

Tabla 7.  
Plan de Acción. Fuente: Elaboración propia

No.	Problema	Objetivo	Acción correctiva	Responsable		Recursos		Fecha de iniciación	Fecha de terminación	Indicadores de logro
				Área	Cargo	Tiempo	Financieros			
1	Reclamaciones por que el producto entregado no se encuentra a satisfacción.	Mejorar en un 25% el indicador de satisfacción con el producto digital entregado.	Crear nuevo proceso de producción digital donde haya pre-producción y contacto con el cliente en el inicio y final del proceso.	Operaciones	Gerencia de Operaciones y Equipo de Tecnología.	1 semana	-	01/01/2018	10/01/2018	# de productos entregados que presentan reclamación / # de productos entregados
			Revisar con el área de Talento Humano las nuevas funciones del cargo Gestor de Calidad y Contenido para analizar posibles impactos y la gestión del cambio.	Operaciones y Talento Humano	Gerencia de Operaciones y Talento Humano	4 horas	-	12/01/2018	12/01/2018	
			Elaborar flujo grama de procesos que plasme las nuevas funciones del nuevo cargo Gestor de Calidad y Contenido.	Operaciones	Coordinador de Diseño y Coordinador de Calidad	1 día	-	16/01/2019	16/01/2019	
			Capacitar el equipo de producción digital en las nuevas funciones y la nueva forma de operar.	Operaciones	Coordinador de Diseño y Coordinador de Calidad y contenido	1 día	200.000	21/01/2018	21/01/2018	
			Dentro del nuevo proceso de producción el Gestor de Calidad y Contenido hará un proceso de calidad detallado, si encuentra alguna novedad debe devolver al diseñador.	Operaciones	Gestor de Calidad y Contenido y Diseñador	Continuo	-	24/01/2018	No tiene fin	
			Dentro del nuevo proceso de producción el Gestor de Calidad y Contenido hará contacto con el cliente al inicio del proceso, realizando pre-producción, alineación de expectativas y recogiendo el material necesarios para elaborar el producto, una vez recibido organiza y entrega a	Operaciones	Gestor de Calidad y Contenido	Continuo	-	24/01/2018	No tiene fin	
			Formalizar al 100% de los clientes que su producto fue puesto al aire. Se enviará al cliente e-mail y SMS formalizando proceso de entrega	Operaciones	Gestor de Calidad y Contenido	Continuo - Inversión Anual (envío SMS)	1.000.000	24/01/2018	No tiene fin	
			Dar acompañamiento al cliente de inicio a fin en el proceso de elaboración del producto, llamando al cliente en la pre-producción y luego para entregar el producto y realizar encuesta a satisfacción.	Operaciones	Gestor de Calidad y Contenido	Continuo - Inversión Mensual (servicio de encuestas)	100.000	24/01/2018	No tiene fin	
2	Demoras en la entrega de producto	Entregar el producto al cliente a tiempo.	Invitar al cliente a las oficinas para darle capacitación de uso de cuentas de correo y administrador de contenido para que realice sus modificaciones directamente. (Puede ser un espacio para que el cliente adquiera más productos).	Operaciones	Gerencia de operaciones y Gerencia de Mercadeo, Comercial	Mensual	250.000	28/02/2018	28/11/2018	# de productos entregados a tiempo / # de productos entregados
			La organización y edición del contenido para el producto la hará el Gestor de Contenido, ya no el diseñador, quién se dedicará solamente a realizar un diseño creativo, dinámico y de calidad. Se busca reducir los tiempos del diseñador.	Operaciones	Gerencia de Operaciones	Diario		24/01/2018	No tiene fin	
3	El sistema no responde a las necesidades de la venta, asesoría y producción.	Mejorar el CRM actual para tener control de todo el proceso realizado con el cliente.	Control a través de informes de toda la línea de producción, el cargo Analista de Informes tiene la responsabilidad de la generación diaria de los informes necesarios para conocer el número de productos que están en las diferentes etapas, alertando a la Gerencia aquellos picos altos de la producción, demora en alguna de las etapas, esto permite toma de decisiones rápidas y efectivas. La medición permite el mejoramiento.	Operaciones	Analista de Informes / Gerencia de Operaciones	Diario		24/01/2018	No tiene fin	Indicador de satisfacción del cliente con el servicio
			Solicitar al área de tecnología las mejoras del CRM para todo el proceso de ventas y de la producción, se busca que se pueda registrar en el sistema que sucede en cada una de las etapas y contactos con el cliente para el control del negocio y así mejorar la productividad y una gestión más controlada.	Operaciones, Ventas, Mercadeo, Tecnología.	Operaciones, Ventas, Mercadeo, Tecnología.	Dos meses		24/08/2017	15/01/2018	

## 10. MARCO REFERENCIAL

### 10.1. Marco de antecedentes o estado del arte

En Colombia la Publicidad se realiza desde que se inició la publicación de los primeros diarios. El primer anuncio comercial apareció en 1801 en el periódico “Correo Curioso, Erudito, Económico y Mercantil”, editado por don Luis Fernando de Azuola y Jorge Tadeo Lozano, donde se anunciaba la venta de un esclavo mozo, de buen servicio, aparente para trabajo serio.

Su desarrollo posterior fue paulatino en la medida que surgieron nuevos medios, se incrementó la venta de artículos importados y se desarrolló la industria nacional. Desde finales del siglo pasado surgieron una serie de empresas que requerían de la publicidad para impulsar sus ventas.

En los últimos 30 años la publicidad en Colombia ha tenido un importante auge, incrementando su papel protagónico en el mercadeo y la comercialización de bienes o servicios, así como su participación en todos los aspectos de la vida social, política, cultural y económica del país.

Se hizo una indagación sobre otras investigaciones que se han adelantado en los últimos tres años con relación al tema y se encontró: “**El Departamento de Calidad**” y como autor el Asesor, donde se aborda la problemática de recolectar y sistematizar la información de tal forma que permitiera a la empresa asesorar y coordinar con el cliente las características que se relacionan al diseñar dicho producto y que es importante hacer énfasis en la planeación, programación, organización, y acciones encaminadas a fortalecer el proceso interno de producción y la satisfacción del cliente externo, con el objeto de conocer la situación actual en que se encuentran el Departamento de Calidad en cuanto a la organización, infraestructura y recurso humano con el que cuenta.

Lo que se busca es obtener un resultado que permite contar con los instrumentos que dan el soporte esencial para el control, evaluación, la calidad y participación activa de los clientes para la entrega de un mejor producto que llene las expectativas, así mismo mejorar la rentabilidad de la empresa.

En el artículo de Josep Rios Gual “**El concepto de la REINGENIERÍA aplicado al mundo empresarial del siglo XXI**”-, aborda la problemática desde el escenario de que en los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las Empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno. Tres son las fuerzas que, por separado y

en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es atterradoramente desconocido, y son: los clientes, la competencia y el cambio.

**a) Los clientes** asumen el mando. Hoy los clientes les dicen a los proveedores que es lo que quieren, cuando lo quieren y cuándo pagarán.

**b) La competencia** se intensifica al venirse abajo las barreras comerciales, ninguna Empresa tiene su territorio protegido de la competencia extranjera, un sólo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo.

**c) El cambio** se vuelve constante; con la globalización de la economía, las Empresas se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir el mercado innovaciones de productos y servicios.

Si tenemos en cuenta que **un proceso** es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos y que los procesos se componen de tres tipos principales de actividades; las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), las actividades de trabajo (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales) y las actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas) *tendremos que cuanto más serpentino sea el flujo del proceso dentro de la organización, es decir, **cuantas más fronteras tenga que cruzar a su paso, más actividades que no agregan valor se incorporan al proceso.***<sup>1</sup>

## 10.2. Marco teórico- conceptual

### 10.2.1. ¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio?

Desde hace algún tiempo, se habla mucho de Gestión del Conocimiento y cuál es su relación con la gestión de la información, en estos tiempos de cambios tan vertiginosos impulsados por la innovación tecnológica, es muy arriesgado formular opciones de futuro. Aun así, creemos que la tendencia marcada por las teorías de la "gestión del conocimiento" es imparable. Los expertos distinguen entre dos tipos de conocimientos: Conocimiento explícito y tácito. El primero es el que

---

<sup>1</sup> [www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/12782-ESP-REINGENIERIA.pdf](http://www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/12782-ESP-REINGENIERIA.pdf)

Título: El concepto de la REINGENIERÍA aplicado al mundo empresarial del siglo XXI. Autor: Josep Rios Gual. Data: 15 de enero de 2007. ISSN: 1885-1738.

dentro de la organización tiene establecidas las fórmulas por las cuales se puede transmitir a otras personas y el conocimiento tácito, es aquel que toda organización tiene, pero que no queda plasmado, ni registrado en lugar alguno estando totalmente ligado al grupo de personas que componen la organización en cada momento. La gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.

Como lo cita la autora **Carlota Bustelo Ruesta** que es licenciada en Geografía e Historia por la Universidad Complutense de Madrid y tiene un postgrado en Archivística y Documentación del centro de Estudios Bibliográficos y Documentarios de la Biblioteca Nacional. En mi opinión: *“Además de la gestión de la documentación existe, estrechamente relacionada con ella, la gestión de información repartida en bases de datos corporativas y aplicaciones informáticas, que no se conceptúan como documentos; pero que son una importante fuente de información registrada”* (Bustelo.2001.p7)

Así mismo el término "**reingeniería de procesos**" (en inglés: Business Process Reengineering, BPR) fue propagado por una publicación de Hammer&Champy en el año 1993, que se hizo famosa como respuesta al hecho de cómo las empresas tradicionales podían enfrentar la prolongada recesión que se venía arrastrando desde mediados de los 80' en los países occidentales, amenazados por la eficiente competencia asiática. Al respecto Hammer&Champy dejan claro cuál es el "driver", o el "Leitmotiv" para aplicar una reingeniería:

*"Reingeniería de procesos significa quebrar con paradigmas antiguos, procedimientos obsoletos y orientarse fundamentalmente hacia la creación de valor para el cliente, al pensar en reestructurar la nueva forma de organizar el trabajo".*

Como lo expresa el **Autor Bernhard Hitpass Heyl**, Director Ejecutivo, BPM Center, Departamento de Informática Universidad Técnica Federico Santa María, que señala que la diferencia entre reingeniería y rediseño Un BPR sólo se puede llevar a cabo a través de un proyecto con el respaldo del directorio de la empresa. Ha de considerarse que un BPR impacta en forma cultural, procedural y estructural, por lo **que se requiere incluir otras disciplinas al**

**proyecto como gestión del cambio cultural, gestión del conocimiento, programa de capacitación, etc.**

*“(...) Muchas veces se confunden los conceptos de "reingeniería" y "rediseño", se emplean como sinónimos pero no lo son. El rediseño de procesos, no es tan radical como la reingeniería; puede, por ejemplo, aplicarse a una parte del proceso de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. El mayor impacto de un rediseño se tiene si el análisis comienza con los eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos, por ejemplo solicitudes, pedidos, pagos, reclamos, etc. Las dimensiones de optimización en el rediseño son: reducción de los tiempos de ciclo, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y reducción de costos. (...)”*

El rediseño establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño. ¿En qué ámbitos influye el rediseño?:

- Estructural: Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.).
- Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- Responsabilidades: Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.).
- Integración: Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnología (producción y TI).
- Incorporación de tecnología: Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.

Finalmente bajo el término de "mejora" se entiende en forma abreviada en BPM, el BPM-Governance o, dicho en español, "el círculo virtuoso de mejora continua por medio de gestión por procesos". El concepto de la "mejora continua" está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y, a diferencia de la técnica de rediseño, no requiere de la formulación de un proyecto. El ciclo de la implementación de la mejora queda en manos de los responsables del negocio y no consume recursos adicionales a los propios. Algunos de estos conceptos de

mejora continua se conocen bajo los nombres de Six Sigma, Kaizen y Total Cycle Time, pero también podemos sumar a estas técnicas el sólo monitorear el rendimiento de los procesos a través de indicadores de ciclo u otros y comenzar iniciativas de mejora cuando se detectan desviaciones al comportamiento esperado (BPM-Governance). El concepto de mejora continua está limitado a cambios pequeños como reglas de negocio, procedimientos locales, redistribución del volumen de trabajo, simplificación de formularios, etc. Si los cambios propuestos por la mejora continua impactan sobre la estructura de los procesos, traspasan los límites de responsabilidad del área, impactan sobre la tecnología, o bien requieren de recursos adicionales, y la propuesta de mejora pasa a un proyecto de rediseño. De igual forma si un proyecto de rediseño pone en duda la estructura de responsabilidades o traspasa las fronteras de un área de negocio, pasa a ser un proyecto de reingeniería.

Sin embargo, en un proyecto de modelado de procesos, sea con BPMN u otra notación, siempre se espera o se ordena analizar el contexto en vías de mejorar el rendimiento de los procesos actuales cuando se implementen. No es suficiente que el analista aprenda la notación en que modelará los procesos, sino que, para poder proponer un nuevo diseño del proceso, debe saber qué analizar y conocer las técnicas en cada uno de estos diferentes enfoques.

La tabla muestra una tabla con las principales características que diferencian los tres enfoques principales de mejora de procesos (Ver cuadro).

Tabla 8. Características de los enfoques. Fuente: Elaboración propia.

Característica	Reingeniería	Rediseño	Mejora
<b>Enfoque</b>	Proceso nuevo	Reestructuración	Mejora evolutiva
<b>Punto de partida</b>	Proceso existente	Proceso existente	Proceso existente
<b>Objetivo del cambio</b>	Cambio radical, satisf. cliente	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia o satisfacción del cliente
<b>Tipo de cambio</b>	Radical	Estructural	Incremental

<b>Periodicidad del cambio</b>	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
<b>Organización del cambio</b>	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo	Dentro de operaciones
<b>Impulsor del cambio</b>	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
<b>Impacto del cambio</b>	Transversal	Proceso, subproceso	Dentro de un Subproceso
	Cultural	Cultural	Cognitivo
	Procesal	Procesal	Procedimiento, regla de negocio
	Estructural	Estructural	Costo, calidad, tiempo

### Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua

La primera óptica de la definición del Kaizen se basa entonces en sustentar su presencia, como un elemento organizacional en la que la participación de los empleados impacta directamente en la mejora de los procesos de trabajo (Senge 1990; Elgar y Smith 1994). En este sentido, Bessant (2003) indica que la movilización y la participación de los empleados, genera un canal o un medio para que los mismos, puedan contribuir al desarrollo de la compañía. En términos sencillos, "trabajando con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar". Esta idea, se compara y es similar a los estudios iniciales de la Escuela de las Relaciones Humanas, en las que Mayo, Maslow, McGregor y Herzberg argumentaban dicha aproximación del management (Malloch 1997).

Mientras, el JUSE (Japanese Union for Scientist and Engineers), utiliza el término Kaizen sin concretarlo, como un axioma para definir otros conceptos y como una filosofía empresarial (Bhuiyan y Baghel 2005). Así pues, Suárez-Barraza (2007: 91) lo define como:

*Una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir desperdicios y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental.*

El *Kaizen* como «filosofía gerencial» se caracteriza por entender la gestión de una organización como el mantenimiento y la mejora de los estándares de trabajo. Para Imai (1986: 74), no puede existir el *Kaizen* sin la estandarización, es decir, las mejoras incrementales y acumulables sólo se consiguen cuando los estándares se encuentran establecidos y sostenidos mediante el trabajo cotidiano. Una indicación importante de esta visión pragmática del trabajo, bajo esta esfera del *Kaizen*, es que los estándares, deben ser seguidos por cada uno de los empleados y por lo tanto, el trabajo de la gerencia se centra en su seguimiento.

En este sentido, las organizaciones de hoy lo que buscan son principios rectores y guías desde una visión más integral y holística, que tan sólo "recetas o metodologías preestablecidas".

Por ello, la idea de un continuo esfuerzo por mejorar en el día a día para hacer frente a los cambios y presiones del entorno externo (Wittenberg 1994; Imai 2007), cobra mayor fuerza desde una óptica en el que el *Kaizen*, se puede aplicar como una serie de principios rectores que guíe la mejora y el aprendizaje.

### **10.2.2. Introducción 6 Sigma**

Si bien no existe una definición de Seis Sigma con reconocimiento formal por parte de todos sus practicantes, Mikel Harry define Seis Sigma como *“un proceso de negocio que permite a las empresas mejorar tremendamente su cuenta de resultados mediante el diseño y seguimiento diario de las actividades cotidianas de manera que se minimice el desperdicio a la vez que se maximiza la satisfacción del cliente”*.

Seis Sigma aporta una metodología que estructura el proyecto de mejora y da una

Solución a cada una de estas causas de fallo potencial. Hasta ahora, la aplicación de la gestión de la calidad a las organizaciones de servicios ha ido muy por detrás con respecto a las empresas industriales. Incluso, en una empresa industrial, el grado de aplicación de la gestión de la calidad a los procesos de servicio ha sido mucho menor que en los procesos industriales. Incluso en alguna de estas últimas, las áreas de servicios administrativos son “terra ignota para la calidad”.

La calidad de la mayor parte de los procesos de servicio es muy difícil de medir y

Normalmente solo admiten métricas de tipo “atributos”, “discretas” o “cualitativas”. Esto ha hecho más difícil la introducción de los programas de mejora de calidad. Sin embargo y como se verá más adelante, empleando relaciones de estadística elemental, es posible convertir estas características de tipo discreto en nivel sigma

Por ejemplo, si la dirección de una empresa fija el objetivo a nivel corporativo de que sus procesos clave deben alcanzar un nivel.

Seis Sigma no solo debe establecer pautas sobre cómo mejorar, sino que también debe establecer qué hay que mejorar. Esto supone que se deben implantar mecanismos para:

- a) *Detectar las oportunidades de mejora, es decir los "problemas" que tiene la organización.*
- b) *Seleccionar aquellas oportunidades de mejora que se consideren prioritarias.*

En general, la detección de las oportunidades de mejora es el aspecto más fácil, ya que a las organizaciones lo que les sobran son "problemas" y lo que les faltan son recursos y tiempo para resolverlos.

Por esta razón, un despliegue eficaz de Seis Sigma no debe limitarse únicamente a ser una suma de herramientas, estructura organizativa y personas con cinturones de diversos colores que permitan definir e implantar soluciones a los problemas a los que se enfrenta la organización. Debe de ser algo más, ya que debe ser capaz de definir cuáles son los problemas que deben ser resueltos por la organización y qué prioridades tienen entre sí.

#### **10.2.2.1. Seis sigma: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basándose en información científica\***

El Seis Sigma es una técnica que utiliza herramientas de gestión de calidad y estadística para reducir la variación en los procesos y productos, y busca aumentar la satisfacción de las necesidades de los clientes y disminuir los costos de operación. Generalmente es utilizada por grandes compañías a escala mundial por los cambios en la dirección, los procesos, la cultura organizacional y las inversiones que implica su implementación como filosofía de negocio

¿Qué es Seis Sigma?

Es una estrategia enfocada al cliente que, basada en hechos y datos, intenta alcanzar un nivel de la calidad tal en los procesos que reduzca la cantidad de defectos y minimice su variabilidad, lo cual permite efectuar mejoras de desempeño planificadas y aumentar la eficiencia. Por su parte, Fontalvo la define como una herramienta que articula el uso de diferentes técnicas propias de la gestión de la calidad, el control estadístico y el diseño de experimentos que, combinadas con la medición del desempeño de procesos, permite centrarse en mejoras focalizadas o de toda la organización; de esta manera se puede impactar en la reducción de costos de operación y aumentar la rentabilidad. Seis Sigma no solo puede ser considerado como un proyecto de mejora, sino también como una metodología que contribuye al desarrollo de metodologías basadas en la planificación, y enfocadas a la obtención de resultados en los procesos de producción y servicios

Por su parte, Pande y Holpp indican que el Seis Sigma es una forma inteligente y planificada de dirigir un negocio o proceso buscando el cumplimiento de tres objetivos:

- **Mejorar la satisfacción del cliente**
- **Reducir el tiempo de ciclo**
- **Reducir los defectos**

A partir de los objetivos descritos, se puede indicar que el Seis Sigma debe permitir ahorros en los costos, así como oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y desarrollar un enfoque de empresa de clase mundial.

### **10.2.2.2. Principios del Seis Sigma**

A continuación, se presentan algunos de los principios del Seis Sigma que permiten que éste alcance sus objetivos de una manera estratégica y ordenada.

#### **Principio 1: Enfoque en el cliente**

Los clientes suelen ser considerados como una de las prioridades de las empresas, ya que ellos dinamizan los ingresos y el posicionamiento de la marca en el mercado. A medida que se utiliza Seis Sigma, se facilita la identificación de las necesidades de los clientes. Por tal motivo, se puede indicar que las mejoras del Seis Sigma se definen por su impacto en la satisfacción y creación de valor para los clientes.

#### **Principio 2: Dirección basada en datos y hechos**

La disciplina Seis Sigma se basa en el establecimiento de indicadores que permiten medir, analizar y determinar el desempeño de los productos y los procesos en la organización, de tal manera que los problemas pueden ser definidos, analizados y resueltos de una forma más efectiva y permanente, atacando las causas raíz o fundamentales que los originan y no sus síntomas.

Este enfoque en datos ayuda a la dirección a resolver dos preguntas clave para dar soporte a la toma de decisiones: ¿Qué datos e información se requieren? ¿Cómo usamos esos datos e información para identificar problemas y oportunidades, y mejorar o controlar el proceso?

#### **Principio 3: Orientación a procesos**

Cuando se desarrollan proyectos Seis Sigma, es fundamental la aplicación de un enfoque en procesos, con independencia de si se requiere medir el desempeño, mejorar la eficiencia, incrementar la satisfacción del cliente, o incluso hacer funcionar el negocio. Una de las mejoras importantes cuando se implementa Seis Sigma ha sido convencer a los directores y ejecutivos de

que los procesos son un medio para generar ventaja competitiva y aumentar la eficiencia respecto al uso de recursos.

#### **Principio 4: Dirección proactiva**

Ser proactivo significa actuar con antelación a los sucesos en vez de reaccionar de manera correctiva en ellos. En el ámbito empresarial, la proactividad significa adoptar prácticas empresariales que se orienten a la planificación, análisis de riesgos y desarrollo de planes de contingencia que permitan reducir los errores, variaciones o desperdicios en los procesos, servicios o dirección de la empresa.

#### **Principio 5: colaboración en la organización**

Para un adecuado funcionamiento del Seis Sigma, se requiere eliminar barreras que impiden el trabajo en equipo entre los miembros de la organización, y dificultan los flujos de información y el aumento de la productividad. Por estos motivos, se deben diseñar estrategias que mejoren la coordinación y colaboración entre los procesos del negocio y la dirección, lo cual impacta en la satisfacción y generación de valor al cliente.

Para complementar este marco teórico se señalan algunos conceptos relevantes con el objetivo de tener una mayor comprensión sobre los términos de la temática:

**Capacitación:** Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**Competitividad:** Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.

**Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y

evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**Ciente:** es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

**Dato:** es una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, etc.) de un atributo o variable cuantitativa. Los datos describen hechos empíricos, sucesos y entidades. Es un valor o referente que recibe el computador por diferentes medios, los datos representan la información que el programador manipula en la construcción de una solución o en el desarrollo de un algoritmo.

**Diseñador:** Un profesional de este tipo puede dedicarse o especializarse en una gran variedad de objetos o áreas del diseño. Los diseñadores son responsables del desarrollo, en cuanto al proyecto, de un objeto, producto, o concepto.

Los diseñadores trabajan según un proceso de diseño que comienza con la interpretación o detección de un problema o necesidad y culminan con la producción o construcción de la solución a este problema. En este proceso intervienen, entre muchas otras, habilidades que se relacionan con el manejo y conocimiento de las ciencia, auxiliares del diseño la tecnología, la psicología, la forma, la ergonomía, el lenguaje, la comunicación visual, la cultura general y una gran capacidad creativa.

**Analista de Calidad:** también conocido por su nombre en inglés como Quality Analyst o QA, es la persona responsable de planificar, ejecutar y asegurar la calidad durante y posterior a los procesos de producción.

**Eficacia:** Del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

**Gestión de la calidad:** es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

**Gestión de la información:** como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades.

**Identificación:** los requisitos de los documentos para documentar una función u otras agregaciones de los procesos.

**Información:** la información es un sistema de control, en tanto que es la propagación de consignas que deberíamos de creer o hacer que creemos. En tal sentido la información es un conjunto organizado de datos capaz de cambiar el estado de conocimiento en el sentido de las consignas transmitidas.

**Informática:** es una ciencia que estudia métodos, procesos, técnicas, con el fin de almacenar, procesar y transmitir información y datos en formato digital. La informática se ha desarrollado rápidamente a partir de la segunda mitad del siglo XX, con la aparición de tecnologías tales como el circuito integrado, Internet y el teléfono móvil.

**Innovación tecnológica:** La innovación tecnológica es la materialización de los avances que se derivan del conocimiento acumulado y que se concreta en la creación, producción o venta, difusión de nuevos y mejorados. Es el resultado de acciones que propicien el desarrollo, la producción y la comercialización de nuevos o mejorados productos y/o servicios. Incluye además la reorganización de procesos productivos, la asimilación o mejora sustancial de un servicio o proceso productivo y que todas estas acciones hayan satisfecho una necesidad social.

**Organizaciones Privadas:** Las organizaciones privadas constituyen el sector privado de la economía. Un sistema económico que: **1)** contiene un gran sector privado donde las empresas de gestión privada, son la columna vertebral de la economía, y **2)** el superávit comercial es controlada por los propietarios, que se conoce como el capitalismo. El objetivo de la empresa privada se diferencia de otras instituciones, la principal diferencia es la empresa privada existe solamente para generar ganancias para los propietarios o accionistas. Las organizaciones privadas están sometidas a una competencia creciente en los mercados nacionales e internacionales.

**Página web:** o página electrónica, página digital, o ciberpágina, es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes y muchas otras cosas, adaptada para la llamada World Wide Web (WWW) y que puede ser accedida mediante un navegador web. Esta información se encuentra generalmente en formato HTML o XHTML, y puede proporcionar acceso a otras páginas web mediante enlaces de hipertexto. Frecuentemente

también incluyen otros recursos como pueden ser hojas de estilo en cascada, guiones (scripts), imágenes digitales, entre otros.

**Planificación:** La planificación es una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.

**Satisfacción del cliente:** son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una alternativa mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

### **10.3. Marco normativo**

#### 10.3.1. Constitución Política de Colombia 1991

##### **Artículo 333**

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Desde el artículo 333 de la Constitución que habla de la actividad económica libre, pasando por la ley 527 de 1999 (Ley de comercio electrónico) y la Ley 1581 de 2012 de protección de datos, el país tiene reglas para que los servicios que se ofrecen en la web no pasen por encima del consumidor y de quienes hoy los brindan.

### **10.3.2. LEY 527 DE 1999 (agosto 18)**

“Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.”

Constituye el marco jurídico integral y general que autoriza el uso de los mensajes de datos en todas las actividades de los sectores público y privado. Su campo de acción va más allá de las operaciones comerciales a través de medios electrónicos (comercio electrónico). Aunque regula aspectos de dicha materia y es conocida como la Ley de Comercio Electrónico, fue redactada de manera que comprenda, salvo dos excepciones, dentro de las cuales no se encuentra el contrato de transporte ni los documentos de transporte, todas las actividades en que se involucre el uso de mensajes de datos.

Ley 1835 de 2017 "POR LA CUAL SE MODIFICA EL ARTÍCULO 98 DE LA LEY 23 DE 1982 "SOBRE DERECHOS DE AUTOR"

#### **1.1.1. Ley 1835 de 2017 "POR LA CUAL SE MODIFICA EL ARTÍCULO 98 DE LA LEY 23 DE 1982 "SOBRE DERECHOS DE AUTOR"**

La Propiedad Intelectual es la denominación que recibe la protección legal sobre toda creación del talento o del ingenio humano, dentro del ámbito científico, literario, artístico, industrial o comercial.

La protección de la propiedad intelectual es de tipo jurídica, sin embargo las leyes que existen no se realiza sobre esta denominación conceptual, sino sobre dos campos muy bien diferenciados: el Derecho de Autor y la Propiedad Industrial.

La protección que la ley colombiana otorga al Derecho de Autor se realiza sobre todas las formas en que se puede expresar las ideas, no requiere ningún registro y perdura durante toda la vida del autor, más 80 años después de su muerte, después de lo cual pasa a ser de dominio

público. El registro de la obra ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor sólo tiene como finalidad brindar mayor seguridad a los titulares del derecho.

En el caso del Software, la legislación colombiana lo asimila a la escritura de una obra literaria, permitiendo que el código fuente de un programa esté cubierto por la ley de Derechos de Autor.

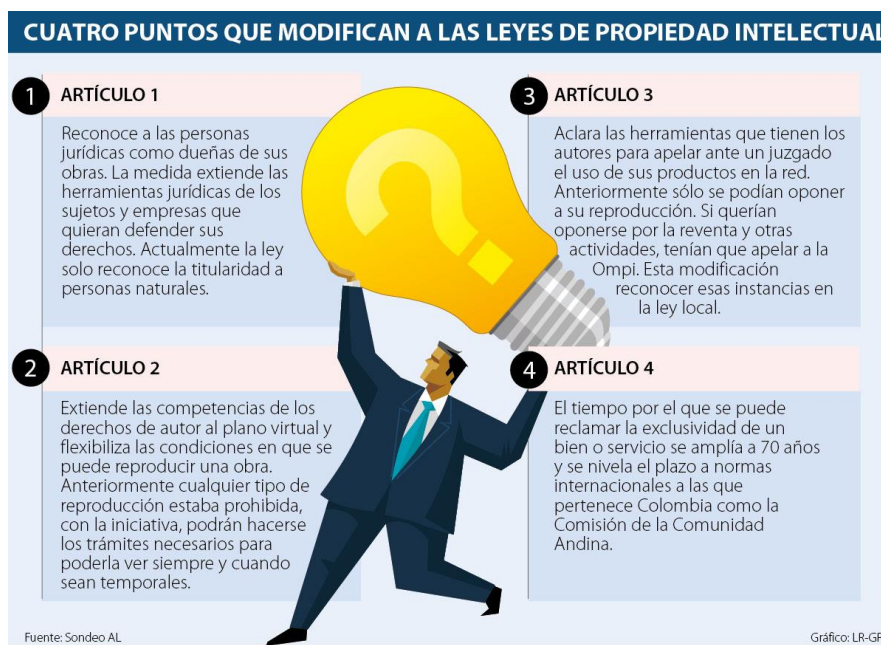


Ilustración 14. Ley de Derechos de autor.

Fuente: <https://www.accounter.co/noticias/la-nueva-ley-de-derechos-de-autor-tambien-regularia-a-los-usuarios-de-internet.html>

## 10.4. Marco histórico

La empresa denominada Uno A SAS. Es la principal y más antigua empresa privada latinoamericana editora de directorios telefónicos. Está presente, a través de diferentes filiales en países como: COSTA RICA, COLOMBIA, ECUADOR, EL SALVADOR, GUATEMALA, NICARAGUA Y PANAMÁ, PERÚ, CHILE, ARGENTINA.

UNO A SAS, se ha especializado en satisfacer las necesidades de información mediante la comunicación, manejo y comercialización de bases de datos, propias o ajenas, utilizando distintos medios de difusión; impresos y electrónicos.

UNO A SAS inicia actividades en 1.969 al solucionar a las empresas de teléfonos de Colombia el problema que representaba para ellas la entrega anual y gratuita de sus directorios telefónicos,

como consecuencia, establece las páginas grises en Colombia como nuevo medio de publicidad. Durante más de 26 años ha llevado soluciones en procesos de información pasando las fronteras de Colombia con nuevos productos, pero también ajustándolos a las necesidades de cada país de Centro y Suramérica.



Ilustración 15. Ubicación geográfica de Uno A SAS

Fuente: [https://www.google.com/maps/place/Uno A SAS+++Sede+Bogot%C3%A1/@4.6805099,-74.0825371,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xd13cf0e98e5cf461?ved=2ahUKEwj1uJXWt4\\_gAhUwn-AKHQTPBWyQ\\_BlwCnoECAYQCA](https://www.google.com/maps/place/Uno+A+SAS+++Sede+Bogot%C3%A1/@4.6805099,-74.0825371,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xd13cf0e98e5cf461?ved=2ahUKEwj1uJXWt4_gAhUwn-AKHQTPBWyQ_BlwCnoECAYQCA)

## 11. LECCIONES APRENDIDAS

Al inicio de implementación de la estrategia hubo resistencia al cambio por parte de los colaboradores, fue necesario intervención del equipo de cambio del área de Talento Humano.

La compañía en un 40% cuenta con colaboradores de edades de los 45 años en adelante, acostumbrados a procesos estáticos, diseñados especialmente para productos impresos, en estas generaciones el miedo al cambio e innovación es una constante, haciendo que la implementación y adopción de esta estrategia fuese más lenta.

Se requirió de una participación de manera activa, siguiendo instrucciones en las dinámicas propuestas para los procesos de capacitación de la nueva forma de operar por parte de todas las áreas de la compañía, sin embargo de parte del área comercial no se recibió mucha receptividad porque sustentaron no estar de acuerdo con que alguien diferente a él asesor de ventas abordará al cliente. Poco a poco, y con procesos de sensibilización mostrando las ventajas y beneficios fue mejorando esa percepción.

Falto una fase de alistamiento a la transformación, alineando todas las áreas involucradas para buscar saber que piensan y sienten y así poder anticipar la resistencia al cambio de funciones.

La empresa se trazó como objetivo implementar un CRM, dentro de este se encontró la necesidad de mejorar este proceso de producción, no obstante al definir este nuevo proceso se encontró que debían realizarse varias mejoras a dicho CRM para que se ajustará a lo que se necesitaba (proceso vs herramienta), dichas mejoras se realizaron pero las mismas tuvieron errores, es decir cuando el Gestor de Calidad intentaba dejar registro en el sistema salían errores y esto impedía que el diseñador iniciará el proceso de producción pues no tenía la base de elaboración del producto y con esto el atraso de la entrega. La fase de estabilización del sistema fue lenta pero se logró, faltó proveer más tiempo para este proceso pues la productividad de los colaboradores bajo pues se cruzó con la adopción de funciones de las personas involucradas teniendo en cuenta que la persona estaba aprendiendo y el sistema fallaba.

## 12. CONCLUSIONES

- La implementación de esta estrategia contribuyo a la agilidad en la entrega de producto al cliente enfocada en la satisfacción y a mejorar el relacionamiento con los clientes.
- En las organizaciones es indispensable definir estrategias y mejoras en los procesos, la mejora continua es fundamental para el día a día y para que las empresas sobrevivan en el tiempo.
- El Balanced Scorecard es una herramienta crítica para la gestión estratégica de las empresas pues debo conocer cómo está el mercado, que piensan los clientes, controlar los márgenes financieros, el capital, entre otra, por ello es indispensable identificar cuando alguno de ellos está fallando para revisar si las estrategias de la empresa sin las adecuadas.
- Los planes de acción deben operar continuamente y en todas las áreas de una empresa, ellos permite la consecución de los objetivos, tener el seguimiento de lo que se está haciendo bien, que no ha funcionado, porque no ha funcionado. Este en mi concepto aporta directamente al mejoramiento y poder cumplir los objetivos de la empresa.
- El plan de la empresa debe ser comprendido por todos los colaboradores de la organización y a todo los niveles de los cargos, la planeación estratégica se va dar de mejor manera si toda la empresa está involucrada.
- Las empresas debe tener un plan estratégico documentado donde se resuma de manera clara y efectiva para que todos los involucrados lo comprendan. Este debe contener la información necesaria para que todos los que hacen parte de la compañía estén alineados.

### 13. BIBLIOGRAFÍA, CIBERGRAFÍA O REFERENCIAS

Universitat de Barcelona. (2007). Título: El concepto de la REINGENIERÍA aplicado al mundo empresarial del siglo XXI. Autor: Josep Rios Gual. Data: 15 de enero de 2007. ISSN: 1885-1738 <http://www2.ub.edu/empres/ec/pdfs/12782-ESP-REINGENIERIA.pdf>

Universidad de la Salle. (2006) Título: Seis sigma: un enfoque teórico y aplicado en el ámbito empresarial basándose en información científica, Rodrigo Andrés Gómez <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/515/1/13.%20223-42.pdf>

Biblioteca Bulería. (2008). Título: Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua, Manuel F. Suárez-Barraza <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1378/3117757%5B1%5D.pdf?sequence=1>

Universidad del Bosque. (2006). Título: La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la Innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. Rodrigo Ospina Duque. [https://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_latino\\_americanos\\_administracion/volumenII\\_numero2\\_2006/reingenieria\\_procesos.pdf](https://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latino_americanos_administracion/volumenII_numero2_2006/reingenieria_procesos.pdf)

Departamento de Ingeniería de Sistemas Telemáticos - ETSIT – UPM. (2015). Reingeniería De Procesos (I): Características, Principios Y Herramientas De Aplicación, Capítulo 5. F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo [http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDA%20\\_I\\_.pdf](http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDA%20_I_.pdf)

Bogotá D.C., 04 de Febrero de 2019

Señores  
**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS**  
**Facultad de Ciencias y Tecnologías**  
Cra. 9 #51-11  
Bogotá

Respetados señores:

Reciban un cordial saludo,

Con relación a solicitud presentada por nuestra colaboradora Diana Marcela Galvis León identificada con cedula de ciudadanía número 1014191877 de Bogotá, me permito informar que ella hace parte del proyecto de implementación del CRM de la compañía. El objetivo es transformar e integrar de manera global el modelo comercial y operativo, al proyecto está conformado por personas de diferentes áreas y países. Las funciones y aportes de nuestra colaboradora son los siguientes:

- Participación y levantamiento de GAP análisis (debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades de las diferentes áreas; operaciones/producción, financiero, comercial).
- Proponer mejoras en los procesos y diferentes áreas con especial enfoque en el área de operaciones y comercial que permitan implementar un CRM, de fácil manejo y usabilidad.
- Responsable de implementación, capacitación y soporte presencial: 1) Colombia, en 2017, 2) Guatemala, en 2016, 3) Perú, en el año 2018.

En la actualidad se ha implementado este CRM, con el nuevo proceso de operación y comercial en los siguientes países; Colombia, Perú, Ecuador, Costa Rica, Honduras, Panamá, Guatemala, Nicaragua, y El Salvador.

Los resultados son muy positivos, entre los que se pueden resaltar:

- Agilidad en la evolución del negocio
- Agilidad en la entrega de producto al cliente enfocada a la satisfacción del cliente.
- Tener una plataforma global para la toma de decisiones rápidas de la alta dirección.
- Reducción de tiempos comerciales dedicado a ingreso de contratos, para enfocarse en su principal misión; vender.
- Mejorar el relacionamiento y satisfacción de los clientes.
- Reducir el costo para obtener nuevos clientes.

La presente comunicación se realiza con fines académicos a solicitud de la colaboradora.

Cualquier inquietud estaremos atentos a resolverla.

Cordial Saludo,

  
**SANDRA PATRICIA RODRÍGUEZ**  
Gerente Global de Tecnología