

**Universidad Nacional Agraria La Molina**  
**Facultad de Economía y Planificación**  
**Titulación por Examen Profesional**



**“Propuesta de Mejora de los procesos para el área de  
Operaciones de la empresa de servicios en  
Telecomunicaciones Hacom S.A.C”**

Trabajo Monográfico

Presentado por:

**Christian Panduro Del Aguila**

Para optar el Título Profesional de:

**Ingeniero en Gestión Empresarial**

Lima - Perú

2015

## INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.1.1. Descripción del problema .....	3
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos .....	5
1.3. Justificación .....	5
1.4. Limitaciones.....	7
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA .....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Marco teórico .....	10
2.2.1. Procesos.....	10
2.2.2. El proceso de venta .....	11
2.2.3. Rediseño y ajuste de procesos.....	16
2.2.4. Pasos a seguir para la implantación del BPR (Business Process Reengineering): .....	17
2.2.5. Servicio al cliente y tiempo de entrega.....	18
2.2.6. Valor para el cliente .....	20
2.2.7. Satisfacción para el cliente .....	23
2.3. Definición de Términos.....	24
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....	26
3.1. Lugar .....	26
3.2. Tipo de estudio.....	26
3.3. Diseño de la metodología .....	26
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.5. Población y Muestra.....	28
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	29
4.1. Resultados.....	29
4.1.1. Puntos Críticos .....	31
4.1.2. Valoración de los Puntos Críticos.....	33

4.2. Discusión .....	33
4.3. Propuesta de procesos para el área de Operaciones. ....	34
4.3.1. Propuesta de estructura general para mejorar los proceso del área de Operaciones .....	35
4.3.1.1. Separación de los equipos .....	37
4.3.1.2. Facturación .....	37
4.3.1.3. Activación del Servicio.....	37
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	39
5.1. Conclusiones .....	39
5.2. Recomendaciones.....	40
CAPITULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41
ANEXOS .....	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: El cliente y el valor al adquirir un producto o servicio .....	21
Gráfico N° 2: Cadena de Valor .....	22
Gráfico N° 3: Participación de la Población y Muestra.....	28
Gráfico N° 4: Diagrama de Causa – Efecto .....	30
Gráfico N° 5: Mapeo y diseño de procesos para el área de operaciones .....	34
Gráfico N° 6: Estructura general del proceso de Operaciones.....	36

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Check list del performance actual de Hacom.....	4
Tabla N° 2: Valoración de puntos Críticos .....	33

## **RESUMEN**

La presente investigación pretende brindar una propuesta de mejora para los procesos del área de operaciones de la empresa Hacom S.A.C. con la finalidad de lograr una mejor administración de procesos sobre una base de procedimientos internos de tal manera que cumplan las políticas establecidas por la empresa. La propuesta de mejora en los procesos del área de operaciones de la empresa parte de un análisis para visualizar la problemática que enfrenta el área en un escenario en el que las empresas buscan ser más competitivas generando así beneficios económicos y elevando los estándares de calidad de servicio al producto.

Los pasos utilizados en la investigación fueron los siguientes: Determinar los procesos y subprocesos del área de operaciones de la empresa; identificación de la interacción de los procesos involucrados en el área; análisis de los sub procesos para identificar los problemas y finalmente la formulación de la propuesta de mejora.

Los resultados fueron los siguientes, se identificaron los procesos principales: Evaluación financiera al cliente, Creación de cuenta, Configuración de Equipos, Facturación e instalación. Se conoció la interacción de los procesos con los responsables de los mismos, realizándose una tabla con la descripción de la interacción de los mismos.

Para analizar los procesos se realizó una tabla comparativa de los elementos, en cada uno de los procesos donde se compara lo que es con lo que debe de ser, realizando observaciones para identificar los problemas y así plantear una posible solución mediante un plan de acciones.

Finalmente, el presente trabajo identifica los esquemas operativos en el área de Operaciones articulando todos los procesos principales de la empresa con el fin de resolver el problema central llegando así a definir un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves: Mejora, Proceso, Procedimientos, Operaciones, Productividad

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

HACOM es una empresa de capitales Peruanos, especializada en Servicios de Localización Vehicular y Localización de Personal de Campo vía teléfonos celulares con más de 5 años de experiencia en el rubro de Telecomunicaciones con representación y distribución a nivel nacional.

Las soluciones ofrecidas por Hacom aprovechan lo mejor de la tecnología inalámbrica que proveen las redes celulares, el rastreo GPS y la tecnología que propone el Internet para poner a disposición del mercado. Hoy en día, HACOM ha proporcionado más de 30,000 unidades de hardware de gestión de flota y soluciones de software para cientos de clientes en el Perú. La visión de la compañía es marcar la diferencia ante los clientes mediante la entrega de tecnologías que ofrecen conocimiento del negocio en tiempo real a través de sistemas de gestión remota por GPS.

Hacom, a través de su propia plataforma LiveTrack y mediante sus servicios de “Gestión Remota” de Flotas y Personal de Campo por GPS ofrece una perfecta integración con sistemas de despacho, diagnóstico de funcionamiento del vehículo o de control de conducción del conductor, sistemas de acceso móvil a la información y la implementación de los procesos y reglas de negocio para recepción automática de notificaciones de eventos y alertas de control.

Sistemas como LiveTrack son utilizados por una variedad de personas dentro de las organizaciones, desde los altos ejecutivos, los jefes de flotas, jefes de ventas, despachadores de actividades para personal de campo, supervisores de los conductores, etc. Cada una de estas personas requiere una funcionalidad diferente de un Sistema de Gestión y Monitoreo GPS y tiene necesidades diferentes.

Hacom para el manejo correcto de sus actividades internas ha implementado el área de operaciones, el mismo que resulta importante porque es considerado el nexo entre las demás áreas. Pese a ello el área de Operaciones ha venido funcionando de manera casi independiente y sin articularse con las otras áreas que repercuten en el proceso; es decir el área de Operaciones no tiene interrelación con las distintas áreas que componen la empresa, realizando actividades que deberían ser manejados por las otras áreas, lo cual genera desacuerdos y descoordinaciones que perjudican el proceso operativo.

Los procedimientos actuales en el área de Operaciones son los siguientes: El área de administración maneja el Stock y asigna los dispositivos GPS y líneas, Operaciones se encarga de crear la cuenta en la plataforma Livetrack, luego se encarga de la configuración de los dispositivos y coordina la instalación con los clientes, posteriormente comunica la activación del servicio al cliente a través de correo electrónico dándole la bienvenida y haciendo entrega tanto de sus accesos como de su certificado de instalación; paralelamente coordina con el cliente la capacitación en el uso del sistema, comunica al área de post venta dando conformidad de la correcta activación del servicio y finalmente se encarga de coordinar y prestar atención de soporte a todos los clientes.

Los procedimientos de mejora en los procesos para el área de Operaciones y en general de la empresa son los siguientes: Ventas entrega el contrato a administración y finanzas, quienes se encargan de revisar la situación financiera actual de los clientes, valida el pago, procede con la facturación, crea la cuenta en la plataforma Livetrack y entrega los equipos a Operaciones quienes se encargan de configurar los dispositivos, coordinan la instalación de los equipos y comunica al área de Post Venta dando conformidad de la correcta activación del servicio; post venta comunica al cliente a través de correo electrónico dándole la bienvenida y haciendo entrega tanto de sus accesos como de su certificado de instalación; paralelamente coordina con el cliente la capacitación en el uso del sistema y finalmente operaciones se encarga de las atenciones y soportes técnico a todos los clientes.

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Descripción del problema**

Hacom, empresa dedicada a la prestación de Servicios de Ubicación Satelital y Aplicaciones Móviles a nivel empresarial, se encuentra en un alto ritmo de crecimiento; tanto por la capacidad innovadora y por la aceptación de sus productos y/o servicios en el mercado.

Sin embargo, en los últimos 5 años las empresas competidoras se han triplicado en número y la necesidad del mercado en tecnología es cada vez más dinámico y exigente. Hacom presenta ciertos problemas recurrentes en el área de operaciones que afectan la calidad del servicio que brinda, esto es; debido al incremento del nivel de volumen en desarrollos de nuevos productos y/o requerimientos que influyen en el trabajo operativo diario de la empresa, generando sobre carga de trabajo, retrasos e identificándose ineficiencia en los procesos actuales, en los últimos 12 meses el indicador de la calidad de servicio se ha mantenido entre 35 % y 55%, comparándolo con el promedio de 75% de años anteriores; lo que señala que la aceptación del proceso post-compra hasta la activación del servicio presenta deficiencias, clientes insatisfechos con el servicio, generándose quejas y reclamos por incumplimiento. Esto afecta la calidad de servicio y va en contra de las políticas y objetivos de la empresa.

El Área de Operaciones en Hacom es el nexo entre el área de Investigación y todas las áreas internas de la empresa, es responsable de los procedimientos y procesos. El actual performance puede verse reflejado en la siguiente tabla.

**Tabla N° 1: Check list del performance actual de Hacom**

Característica \ Evaluación	Optimo	Regular	Pésimo
Procedimientos de ventas			X
Procedimientos a través de manuales			X
Satisfacción de los clientes.			X
Tiempos de entrega de los requerimientos y activaciones de servicio.			X
Facturación al momento de la cancelación.			X
Información y estatus de entrega de los requerimientos y activaciones.			X
Control de calidad documentario.			X
Cantidad de atenciones por día		X	
Imagen y competitividad en el mercado			X

FUENTE: Registros internos de la empresa

Elaboración: Propia

En síntesis, actualmente las tareas no están bien delimitadas; lo que genera procesos mal atendidos, generando pérdidas en cuanto tiempo y dinero, tanto para el cliente como para la empresa.

### **1.1.2. Formulación del problema**

Hacom S.A.C. requiere identificar y mejorar los procesos así como también la información entre las diversas actividades y funciones que lo integran buscando alcanzar la alineación óptima entre sus actividades con el fin de satisfacer de manera eficiente y eficaz los requerimientos del cliente. La empresa cuenta con seis áreas principales que son: Ventas, Administración y Finanzas, Operaciones, Investigación y Desarrollo y Post-venta.

La investigación se enfoca solo en los procesos de Operaciones, buscando dar respuesta al bajo desempeño operacional y finalmente busca alcanzar la satisfacción del cliente.

### **Problema Principal**

¿Requieren los procesos del Área de Operaciones de Hacom S.A.C. una mejora para aumentar la productividad?

### **Problemas Secundarios**

¿Cuál es el estado de los procesos y procedimientos del área de Operaciones en Hacom S.A.C.?

¿Cuáles son las actividades críticas en el área de operaciones de Hacom S.A.C.?

¿Qué acciones deben considerarse en una propuesta de mejora de los procesos del área de Operaciones por incrementar la productividad?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Proponer mejora de los procesos para el área de Operaciones que permitan alcanzar la eficiencia en cada tarea, logrando aumentar la productividad en Hacom S.A.C..

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos y procedimientos del área de Operaciones en la empresa Hacom S.A.C.
- Determinar las actividades críticas para el área de Operaciones.
- Proponer acciones que permitan mejorar los procesos del área de Operaciones para incrementar la productividad de Hacom S.A.C.

## **1.3. Justificación**

El estudio es importante ya que permite que la empresa Hacom mejore los procesos del área de operaciones y alcance la eficiencia en cada tarea, logrando aumentar la productividad de la empresa y solucionando problemas reales provocados por la ineficiencia en los procedimientos actuales.

### **Conveniencia**

El estudio analiza el presente de la empresa y permite realizar una investigación que brinde una propuesta de mejora en el proceso del área de Operaciones para aumentar su productividad y eficacia en los procedimientos.

### **Relevancia Social**

El estudio permite identificar el actual proceso para que a partir de la propuesta de mejora en el proceso del área de operaciones las empresas del rubro de Telecomunicaciones en el Perú, logren aumentar su productividad como empresa y alcancen la eficiencia en sus procedimientos, generando así satisfacción al cumplirse las expectativas del cliente.

### **Implicaciones Prácticas**

Los resultados del estudio ayudarían a la toma de decisiones permitiendo que los procesos se cumplan de forma alineada con las políticas que la empresa pretende desarrollar y se articulen adecuadamente entre las diferentes áreas y oficinas; del mismo modo generando una mayor eficiencia en la operatividad de la empresa. El resultado de la investigación permitiría a que otras empresas del mismo rubro puedan utilizar este estudio como marco de referencia para construir sus propios procesos.

### **Valor Teórico**

La investigación avanza en el conocimiento sobre el sector siendo referencia para estudios de otros procesos, ya que recaba datos de la realidad y brinda nueva información.

### **Utilidad Metodológica**

La investigación utiliza la metodología planteada; esta es desarrollada a partir de la aplicación de métodos: diagnóstico de la empresa, investigación cuantitativa y cualitativa en el sector lograda a partir del trabajo de campo y finalmente utiliza la aplicación de herramientas para conocer el funcionamiento de los procesos del área de Operaciones en el mercado peruano desde la experiencia de Hacom.

#### **1.4. Limitaciones**

El presente trabajo cuenta con ciertas limitaciones, por lo cual no se puede realizar con la profundidad que se esperaría, las principales son esencialmente:

- El tiempo reducido con el que se cuenta para realizar la investigación.
- Restricciones económicas para poder profundizar o ampliar la investigación.
- La información con la que se cuenta para realizar el análisis.

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes**

La Tecnología con los Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) existe desde 1967 y fue desarrollada con fines militares por los Estados Unidos, pero la información tenía retraso de tiempo y fue hasta el año de 1978 que implantaron el sistema NAVSTAR (Navigation Satellite Timing And Ranning.)

La Configuración del sistema GPS actual consta de 3 sectores:

1. Espacial, sobre el cual están todos los satélites ocupados para el seguimiento
2. Control, consta de 5 estaciones desde donde se controlan los satélites, se procesa la información y se sincronizan los relojes de cada satélite.
3. Usuario, comprende a los equipos utilizados por los usuarios finales, para conocer y medir alguna ubicación sobre la tierra.

Algunas de las aplicaciones del GPS, son:

1. Los servicios de transporte utilizan GPS para realizar un seguimiento de su flota y acelerar las entregas.
2. Las compañías de transporte equipan los buques cisterna y cargueros con GPS para su navegación, así como para registrar y controlar los movimientos de las embarcaciones.
3. Los pilotos civiles utilizan GPS para la navegación, fumigación aérea, topografía y fotografía aérea.
4. Al utilizar la tecnología GPS para elaborar los planes de vuelo, las líneas aéreas ahorran millones de dólares. Los GPS se pueden utilizar para el aterrizaje instrumental, tanto en aeropuertos grandes como pequeños, y hacen posible la creación de nuevos sistemas de navegación aérea.

5. En los automóviles se están instalando GPS para que los conductores puedan saber dónde están y a la vez recibir indicaciones de dirección. En Japón, 500.000 automóviles ya incorporan un sistema de navegación basado en GPS.

¿Quiénes son los clientes potenciales de estos sistemas? En principio, todo elemento susceptible de desplazarse por tierra, mar o aire y dotado de una fuente de alimentación. Así se inició la aproximación comercial a los sectores de transporte de mercancías (especialmente el internacional), transporte de pasajeros urbanos e interurbanos, servicios al ciudadano (policías, bomberos, asistencias sanitarias de urgencias, unidades de limpiezas, etc.), maquinaria de mantenimiento de carreteras, sistemas de recuperación de vehículos o vehículos robados, esta lista se incrementa de día con día, a merced a la difusión pública que está alcanzando este tipo de tecnologías.

Recientemente, han surgido noticias relativas a la incorporación de soluciones de localización para personas, comenzando por ciertos colectivos en los que se han identificados riesgos específicos, como montañeros, enfermos de Alzheimer, invidentes, personas objeto de malos tratos, etc.

Un ejemplo de esta adaptación, fue el sector del transporte frigorífico, donde, con la colaboración de los fabricantes de equipos de frío para camiones, se han realizado unas adaptaciones específicas que han supuesto un gran valor añadido a las aplicaciones, ¿Qué gerente, responsable de tráfico o especialista en mantenimiento de los equipos de frío, pensaba hace dos años en poder controlar la temperatura de un remolque frigorífico, a 4.000 Km de distancia, modificando los valores del termostato o diagnosticar una posible avería en el funcionamiento del motor frigorífico?. Es un ejemplo sencillo de cómo se puede contribuir a mejorar la gestión de un sector, donde se pasa de una situación en la que el propio conductor del camión no tiene información ni capacidad de actuación sobre el equipo de frío, y únicamente el responsable de mantenimiento del frío de la empresa puede tener acceso a la información cuando el camión regresa a base al cabo de una semana, a un nuevo escenario en el que, tanto los responsables de tráfico de la empresa de transporte como el especialista en mantenimiento del frío, tienen información en tiempo real sobre el estado del equipo de frío del camión.

En general, las organizaciones que implementan sistemas de gestión remota de operaciones de campo por GPS, ganan eficiencia por la visibilidad y control sobre los costos y las operaciones de sus activos móviles y personas. El beneficio a largo plazo de la implementación de un sistema de gestión remota por GPS es el incremento de ingresos y la rentabilidad que se obtiene por completar más trabajos de manera más eficiente con los activos existentes.

Según un reciente estudio realizado por Gartner Group, las empresas que implementaron soluciones de gestión por GPS incluso para flotas pequeñas, observó un aumento del 25% en el número de trabajos terminados por día, y las que lo hicieron sobre su personal de ventas de campo, aumentaron sus ventas en promedio 8%. Después de menos de un año en la mayoría de casos la implementación de una solución de GPS gestión de flota se convirtió en ganancias para las empresas.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Procesos**

Los procesos en el mundo moderno debieran ser efectivos, no solamente en las empresas e industrias sino en todo tipo de organización. El papel que desempeña la administración entre las organizaciones productivas es sumamente importante, ya que las complejas relaciones que se producen en las industrias modernas hacen necesario organizar racionalmente el trabajo. Solamente a través de técnicas y procedimientos administrativos, elaborados de acuerdo con la realidad, es que se puede cumplir con efectividad los procesos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios que las empresas implantan para cumplir sus objetivos.

Día con día, el mundo y todos los elementos que lo conforman se encuentran en constante cambio, dicho cambio se relaciona en su mayoría, por no decir que en su totalidad a la calidad. La calidad en cuanto a productos y/o servicios de excelencia para así obtener lo que llama satisfacción del cliente. Uno de los instrumentos para lograr satisfacción del cliente, productos de excelencia y buenos servicios es aplicar la Administración de Procesos.

A pesar de lo que están haciendo las empresas más avanzadas en su camino hacia la productividad y competitividad; ellas, están entendiendo que para lograr los niveles de desempeño que requieren las empresas de clase mundial, deben aprender primordialmente el poder de los procesos y el cómo transformar su organización hacia la “Administración de Procesos”.

Las organizaciones administradas por procesos diseñan y administran estos de punta a cola y miden los resultados de los procesos en vez de medir la eficiencia de las funciones y además piensan en términos de las metas relacionadas con los clientes y no con las metas funcionales.

Tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de relativa reciente aplicación. No obstante, el desarrollo tecnológico, así como el ambiente dinámico y competitivo en el que se encuentran enmarcadas las empresas hoy día, exige más que nunca la utilización de esta poderosa herramienta que permite alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, para el logro de la efectividad empresarial.

La mayoría de las actividades que un negocio emprende forman parte de procesos no estratégicos, los cuales por lo general no trascienden al mercado. La reingeniería de procesos de negocios se concentra en los procesos principales de un negocio de entre los muchos que el mismo negocio implica. Un proceso esencial crea valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista y es crítico que se realicen correctamente.

### **2.2.2. El proceso de venta**

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los

clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa. (Stanton, Etzel y Walker, 2007)

### Definición del Proceso de Venta

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

### Pasos o Fases del Proceso de Venta

A continuación, se detallan los cuatro pasos o fases del proceso de venta:

1. **Prospección:** La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo. La prospección involucra un proceso de tres etapas:
  - **Etapas:**
    - Etapa 1.- Identificar a los clientes en perspectiva: En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes? Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo:- Datos de la misma empresa.- Referencias de los clientes actuales.- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.- Grupos o asociaciones.- Periódicos y directorios.- Entrevistas a posibles clientes.
    - Etapa 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra: Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor. Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes:- Capacidad económica.- Autoridad para decidir la compra.- Accesibilidad.- Disposición para comprar.- Perspectiva de crecimiento y desarrollo. El valor (p. ej. un número del 1 al 10) que se asigna a cada uno de éstos factores depende de

los objetivos de la empresa. Existirán compañías que le den una mayor puntuación a la capacidad económica del cliente en perspectiva, otras en cambio le darán un mayor puntaje a la accesibilidad que se tenga para llegar al cliente. Luego de asignar la puntuación correspondiente a cada factor se califica a cada cliente en perspectiva para ordenarlos de acuerdo a su importancia y prioridad para la empresa.

- Etapa 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva: Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad. Según Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", "existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra". (Allan L. Reid, 1980).

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

2. El acercamiento previo o "pre entrada": Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo [2] o pre entrada [4] que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Esta fase involucra el siguiente proceso:
  - Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva: En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:
    - Nombre completo.

- Edad aproximada.
- Sexo.
- Hobbies.
- Estado civil.
- Nivel de educación.

Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- Productos similares que usa actualmente.
  - Motivos por el que usa los productos similares.
  - Qué piensa de ellos.
  - Estilo de compra, etc.
- Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente: Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva. Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia. También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.
  - Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío: Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar amas de casa con decisión de compra).
3. La presentación del mensaje de ventas: Según el Prof. Philip Kotler "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)". (Kotler Philip y Keller Lane Kevin, 2006). La presentación

del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

- Las características del producto: Lo que es el producto en sí, sus atributos
- Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia
- Los beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas). Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

#### 4. Servicios posventa

Según los autores Stanton, Etzel y Walker "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros". Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa. Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
- Verificación de una entrega correcta

- Instalación
- Asesoramiento para un uso apropiado
- Garantías en caso de fallas de fábrica
- Servicio y soporte técnico
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente
- Descuentos especiales para compras futuras

### **2.2.3. Rediseño y ajuste de procesos.**

La reingeniería de procesos no es una técnica específica, como la planeación de requerimientos de materiales, ni un concepto de planeación de la producción, como JIT. Es la idea de que los procesos empresariales atorados se pueden cambiar y mejorar. La cuestión es conocer la forma en que se hacen las cosas de determinada manera, sin aceptar la respuesta “porque es la forma en que lo hacemos”. Según Hammer y Champy (1993) en el libro de análisis de la producción y las operaciones, se deben cumplir los siguientes principios generales para encaminar las actividades de la reingeniería:

1. La combinación de varios trabajos en uno: no es conveniente dividir un proceso en demasiados pasos porque los ingresos se reducen.
2. Autonomía para la toma de decisiones por parte de los trabajadores: un objetivo es reducir la cantidad de niveles de información, permitiendo que los trabajadores tomen decisiones que antes estaban reservadas para la gerencia.
3. Los pasos de los procesos se ejecutan en un orden natural: los pasos de un proceso no deberían llevarse necesariamente a cabo en un orden rígido y lineal, sino en uno que tenga sentido en el contexto del problema que se resuelve. En muchos casos, algunas tareas se pueden hacer en forma simultánea y no en secuencia.

4. Los procesos deben tener varias versiones: se deben tener contingencias, no diseñando varios procesos independientes, sino uno flexible que pueda aplicarse en distintas circunstancias.
5. El trabajo se ejecuta donde tiene más sentido hacerlo: uno de los principios básicos de la reingeniería es no llevar demasiado lejos el concepto de división del trabajo. Otro es no llevar demasiado lejos el concepto de la centralización. (Hammer y Champy, 1993)

#### **2.2.4. Pasos a seguir para la implantación del BPR (Business Process Reengineering):**

Es necesario recorrer una serie de etapas comunes en cualquier proceso de reingeniería para obtener un resultado óptimo. Antes de enumerar las fases del rediseño de procesos se deben ver los requisitos previos necesarios para ello, empezando por el correspondiente análisis estratégico del negocio. La estrategia de una empresa tiene como centro de atención principal la selección de los segmentos de mercado apropiados, la conversión de las necesidades de los mercados en productos comerciales, y la determinación de las asignaciones de los recursos a través de los segmentos, productos y funciones.

Con el fin de guiar correctamente los ejercicios de la reingeniería, la dirección debe estar preparada para investigar y analizar su empresa e industria. Para el uso efectivo de este modelo de gestión la empresa tiene que determinar los procesos clave del éxito (KSP: Key Success Process; Rockart-1979) que son aquellas actividades de una importancia crítica para los competidores en una industria dada. Las empresas se enfrentan a diferentes KSP dependiendo de su actividad comercial, pero los expertos coinciden en que existe una media docena de KSP que cubren una gran proporción de la actividad repetitiva de una empresa.

Una vez identificados los KSP la empresa debe realizar una evaluación del proceso empresarial, comenzando con un simple proceso de esquematización. En este momento comienza el rediseño de procesos propiamente que consta de las siguientes fases:

1. Identificación de Procesos: La empresa tiene que detectar cuáles son los procesos que cruzan a través de las diferentes funciones de la misma y que forman parte de la base del negocio. Para conocer los procesos primero se debe reflejar cómo circula el trabajo entre las unidades de la empresa.
2. Selección de Procesos Clave: No es posible rediseñar todo el conjunto de procesos simultáneamente, por lo tanto, debemos realizar una selección de los mismos para determinar cuáles serán rediseñados y en qué orden. Los criterios que se emplean para ello son los siguientes:
3. Estado: Identificar los procesos en los que se detectan disfunciones o son problemáticos, es decir, cuáles resultan ineficaces.
4. Importancia: Hay que comparar la relativa importancia de los diversos procesos, a través de la valoración de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos del negocio, es decir, valorando en qué medida contribuyen a generar y mantener ventaja competitiva para la empresa.
5. Factibilidad: Implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. De igual modo, un alto costo reduce la factibilidad, es decir, un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión

#### **2.2.5. Servicio al cliente y tiempo de entrega.**

Cuando logramos un cliente plenamente satisfecho, éste no sólo volverá a comprarnos, sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel a nuestro producto, empresa o marca, y nos recomendará con otros consumidores.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, ofreciéndole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o, mejor aún, que las sobrepase) debe ser siempre nuestro objetivo.

Formas de lograr la satisfacción del cliente:

**a) Ofrecer un producto de calidad**

La primera forma de lograr la satisfacción del cliente consiste en ofrecerle un producto o servicio de buena calidad, es decir, un producto que cuente con insumos de primera, que tenga un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y, sobre todo, que satisfaga sus necesidades, gustos y preferencias.

**b) Cumplir con lo ofrecido**

La segunda forma consiste en cumplir con todo lo ofrecido o prometido, por ejemplo, procurar que el producto cuente con las características mencionadas en la publicidad, hacer efectivas las promociones de ventas, respetar las condiciones pactadas, cumplir con los plazos de entrega, etc.

**c) Brindar un buen servicio al cliente**

Una forma efectiva de lograr la satisfacción del cliente es ofreciéndole un buen servicio al cliente, es decir, ofreciéndole una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, etc.

**d) Brindar una atención personalizada**

Un aspecto importante del servicio al cliente que nos puede ayudar a lograr la satisfacción del cliente consiste en brindarle una atención personalizada, por ejemplo, ofrecerle promociones exclusivas, brindarle un producto que satisfaga sus necesidades particulares, procurar que un mismo trabajador atienda todas sus consultas, etc.

**e) Brindar una rápida atención**

Otro aspecto importante del servicio al cliente que también nos puede ayudar consiste en brindarle una rápida atención, ya sea al atender sus pedidos, al

entregarle su producto, al brindarle un servicio, al atender y resolver sus problemas, quejas y reclamos, etc.

**f) Resolver problemas, quejas y reclamos**

Otra forma consiste en atender y resolver sus problemas, quejas y reclamos de manera rápida y efectiva, por ejemplo, contando con una política de devoluciones que le permita al cliente devolver productos defectuosos a cambio de su dinero o de otros productos.

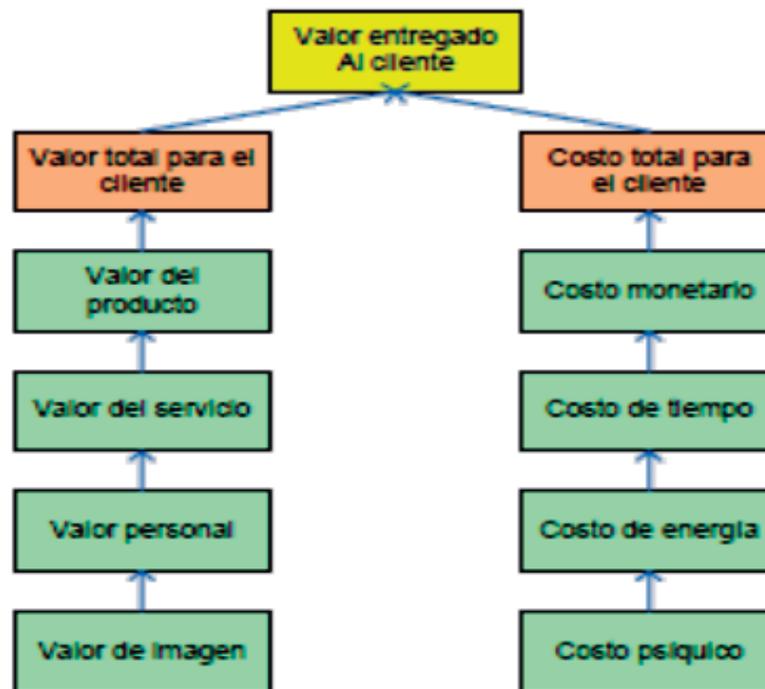
**g) Brindar un servicio extra**

Y finalmente, otra forma efectiva de lograr la satisfacción del cliente consiste en brindarle uno o varios servicios extras, por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación gratuita del producto, servicio técnico gratuito, garantías u otros servicios de post venta.

**2.2.6. Valor para el cliente**

El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en los que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer el producto o servicio (Kotler, 2001), tal como podemos apreciarlo en el Gráfico N° 1.

**Gráfico N° 1: El cliente y el valor al adquirir un producto o servicio**



FUENTE: Adaptación de P. Kotler, Dirección de Marketing

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar soporte post venta de un determinado producto o servicio a sus clientes. Estas actividades forman parte de todas las empresas independientemente de su tamaño y forman parte de la cadena de valor de la misma.

La cadena de valor de una empresa son todas aquellas actividades que forman parte de la misma, desde el abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto a los clientes. Michael Porter propuso dividir este proceso en 9 actividades genéricas a partir de las cuales es posible determinar y generar fuentes de valor para el cliente. Según Porter podemos dividir estas actividades en 5 actividades primarias y 4 de apoyo –Ver Gráfico N° 2.

**Gráfico N° 2: Cadena de Valor**



FUENTE: Adaptación de la cadena de Valor de M. Porter (1985)

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

Dentro de las tareas de apoyo encontramos Servicios Generales, Sistemas (IT), Recursos Humanos (RRHH) y Actividades de infraestructura. Como se muestra en el gráfico 3, a medida que avanzamos de izquierda a derecha más valor le estamos agregando de nuestro producto o servicio. Por lo tanto la tarea de una empresa es determinar los costos y eficiencias de cada una de estas tareas y buscar siempre que sea posible una mejora en los procesos de forma tal de incrementar el valor al cliente.

Para incrementar el valor al cliente debemos o bien incrementar el valor de las actividades primarias, es decir mejorar nuestra logística de abastecimiento, nuestros procesos productivos, ventas, etc. de forma tal que los mismos resulten más eficientes. O reducir el costo de las actividades secundarias. Es decir, al reducir el costo de operaciones de los servicios generales estamos disminuyendo el costo

que nuestro cliente debe pagar por nuestro producto o servicio y por lo tanto mejorando el valor por este recibido.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.

Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

La respuesta a este problema se encuentra en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Si logramos sistematizar tareas, simplificar aquellas tareas rutinarias y por lo tanto lograr una mayor simplificada y coordinación entre áreas tenemos grandes posibilidad de mejorar sustancialmente el valor que le ofrecemos a nuestros clientes, se trata entonces de determinar cuáles son los puntos fuertes y los débiles de la empresa y ver como cada departamento está aportando a generar el mayor valor a los clientes de la empresa.

### **2.2.7. Satisfacción para el cliente**

Se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas.

La clave para tener clientes es la satisfacción. Un cliente muy satisfecho (Kotler, 2001):

- Se mantiene leal más tiempo y habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos.
- Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes.

- Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio.
- Ofrece ideas de productos y servicios a la empresa.

### 2.3. Definición de Términos

- A. Procesos.-** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo.
- B. Productividad.-** Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida
- C. Servicio.-** Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado.
- D. Expectativa.-** Una expectativa es lo que se considera lo más probable que suceda. La expectativa resulta ser el sentimiento de esperanza que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo o cualquier otro tipo de conquista en su vida. Si la expectativa finalmente no se sucede tal como se había anticipado o pensado, al individuo que la haya experimentado lo invadirá la decepción y la insatisfacción. Pero si por el contrario, la realidad termina superando amplia y positivamente las expectativas que se tenían, primará la alegría.
- E. Eficiencia.-** El término hace referencia a aquellos recursos que se tienen (humanos, tecnológicos, financieros, físicos, etc.) para conseguir algo, la forma en la que son

utilizados y los resultados a los que se ha arribado, cuanto mejor hayan sido aprovechados esos recursos mayor será la eficiencia en la forma de buscar dicha meta.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Lugar**

El estudio se realizó en la empresa Hacom S.A.C., empresa establecida en calle los Canarios N° 134, Urbanización San Cesar, La Molina, Departamento de Lima- Perú, donde se intervinieron el área de Operaciones, y también se utilizara apoyo de otras como Ventas, Administración y Finanzas, Soporte y Atención al Cliente, Investigación y Desarrollo y Post-venta.

### **3.2. Tipo de estudio**

La presente investigación fué de tipo descriptivo pues describe las variables en estudio, y analiza su incidencia e interrelación en un momento dado, describirá los procesos actuales con los que opera el área de Operaciones de la empresa Hacom S.A.C. y es propositivo por que diseñará una propuesta de rediseño de procesos para alinearse a los objetivos.

### **3.3. Diseño de la metodología**

La investigación se realizó con el diseño NO EXPERIMENTAL, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. “la investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos a utilizadas fueron:

- a. **Encuesta.-** Lista de preguntas clasificadas de acuerdo a una valoración, la encuesta aplicada en este estudio se puede apreciar en los anexos de la presente investigación.
- b. **Entrevista.-** Dialogo entre dos o más personas con el objetivo de resolver o discutir sobre la problemática de la investigación, la entrevista aplicada en este estudio se puede apreciar en el anexo de la presente investigación.
- c. **Observación Mecánica.-** Revisión de archivos electrónicos y documentación física: se observó archivos de stocks, documentos de trámites, reportes, planillas de base de datos, emails y cartas.

#### **Métodos de Investigación:**

- Se aplica la encuesta a la población para determinar puntos críticos que existen en el proceso actual y buscar opciones de mejora alternativas que podrían ser una solución.
- Se aplica la entrevista a los gerentes y jefes de cada área para encontrar los puntos de ineficiencia y alternativas para mejorar la productividad.
- Se analizaran los archivos y sistemas con los cuales se trabajan para conocer los procesos y procedimientos actuales de la empresa.

El estudio contempló:

- Revisión de fuentes primarias: La investigación se dirigirá a los trabajadores con cargos operacionales, gerencias y jefaturas.
- Revisión de fuentes secundarias: Se tienen las fuentes de información proporcionadas por estudios similares.
- Así también la información que se obtendrá de medios electrónicos e internet que brindan las empresas competidoras expertas de las cuales se puede aplicar el benchmarking, también a los principales consumidores del servicio, de quienes

se obtendrán experiencias, para conocer ventajas, beneficios, tendencia, y demás características que se tengan del servicio.

### 3.5. Población y Muestra

Para esta investigación la población es el total de trabajadores de todas las áreas de la empresa HACOM S.A.C (30 personas a Diciembre del 2013).

Se realizó un muestreo de tipo censal en las áreas de Administración y Finanzas, en el área comercial, en el área de Operaciones y en el área de Investigación y Desarrollo correspondiente a Lima y sus distritos tal como se aprecia en el Gráfico N° 3.

**Gráfico N° 3: Participación de la Población y Muestra**



FUENTE: Registros internos de la empresa

Elaboración propia

## **CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÒN**

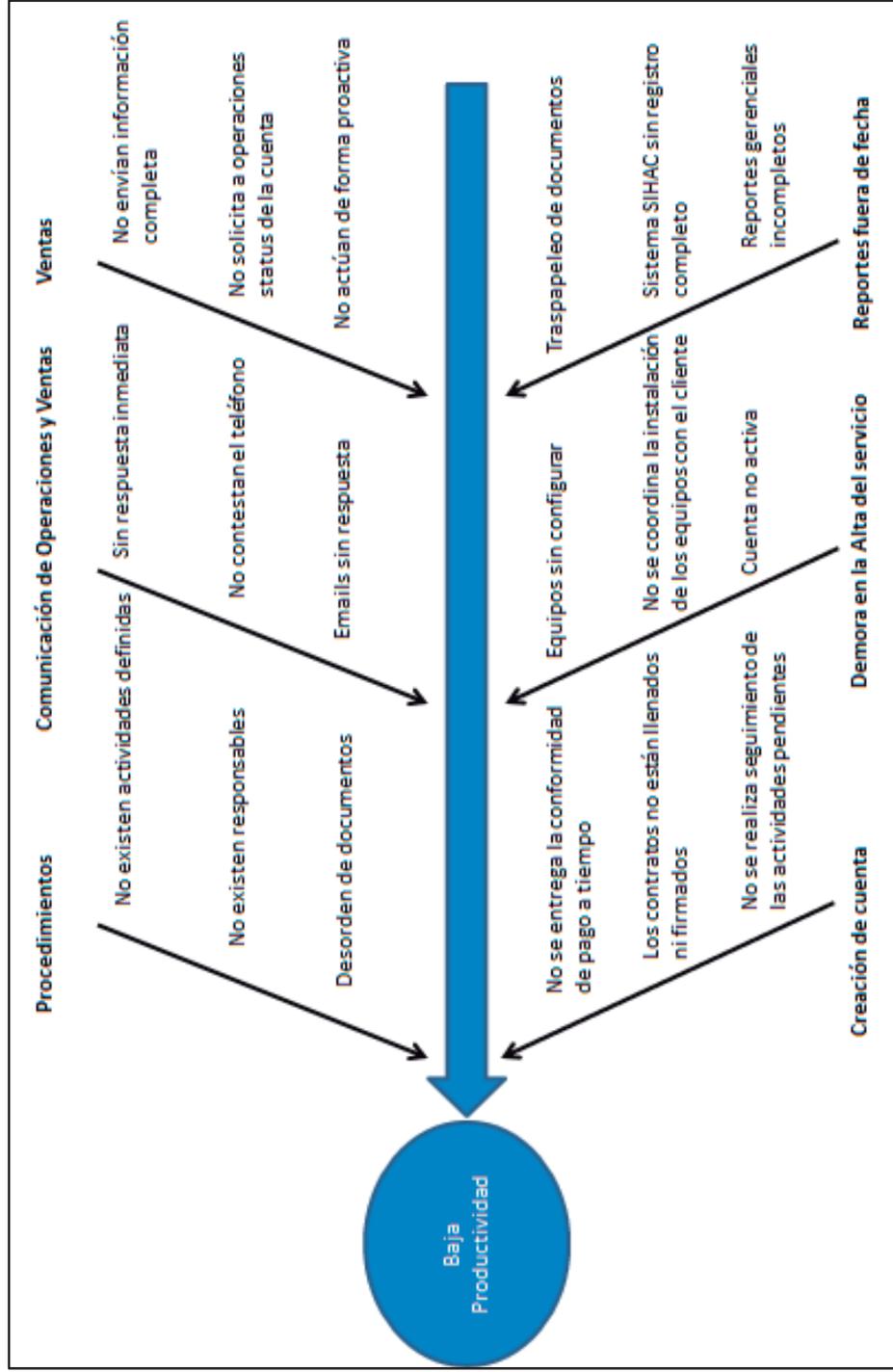
### **4.1. Resultados**

El área de Operaciones es un área estratégica para la empresa, ya que su forma de interrelacionarse con las demás áreas es clave para el éxito operativo de toda la empresa. Las decisiones del Área comercial repercuten en el área de operaciones casi de forma inmediata por lo que la eficiencia del área de operaciones es determinante para el éxito comercial de la empresa, lo que vuelve al funcionamiento del área de operaciones un factor estratégico para la sostenibilidad del negocio, y a su vez las decisiones y actividades que realice el área repercuten en las otras áreas y ayudan a que los procesos inicien y continúen a medida que aumenta el nivel de operatividad de la empresa.

Se observó la interrelación directa del área de operaciones con el área comercial, básicamente con los vendedores los que proporcionan la información o entradas para el inicio de todo el proceso de venta. Operaciones canaliza y desarrolla tareas e inicia procesos en otras áreas como post venta, las cuales trabajan juntos para cumplir con el orden de eficiencia establecida por las políticas de la empresa.

Para efectos del diagnóstico se procedió a aplicar la encuesta y entrevista a profundidad obteniéndose las siguientes causas al efecto de la baja productividad en el área de operaciones mostradas en el Gráfico N° 4.

Gráfico N° 4: Diagrama de Causa – Efecto



FUENTE: Investigación de mercado aplicada en Hacom septiembre 2013.

Elaboración propia

#### **4.1.1. Puntos Críticos**

Como resultado de la investigación y del trabajo de campo se obtuvo que los puntos críticos que afectan la productividad de la empresa son:

##### **Ausencia de procedimientos**

No existen procedimientos bien definidos, no existen actividades ni responsables directos que ayuden a generar orden en cada parte del proceso, lo que influye también es que no hay un orden establecido para llevar a cabo la documentación, generando tras papeleo o pérdida documentaria y como consecuencia la falta de información a la hora de hacer la consulta en el sistema. Esta falta de procedimientos genera que los colaboradores no tengan claro las actividades que tienen que realizar y como tienen que hacerlo, produciéndose ineficiencia.

##### **Comunicación entre el Área de Operaciones y el área comercial**

El flujo de comunicación no es el más óptimo, ya que del 100% de solicitudes de información por parte del Área de Operaciones a ventas solo son atendidos el 85% y de las solicitudes de ventas al Área de Operaciones son atendidos solo el 60 % (meses evaluados entre agosto y septiembre en base a registros de respuestas de solicitudes vía email). Esta falta de comunicación crea vacíos y actividades no atendidas, ya que muchas veces no son tomadas en cuenta por el desconocimiento de su existencia generado por la mala comunicación entre las áreas involucradas.

##### **Responsabilidad de vendedores**

La fuerza de ventas no tiene el apoyo suficiente para canalizar la documentación completa, no existe mensajero para trasladar los documentos, además de que el 90 % de las veces no entregan la documentación completa para la creación y activación de los servicios, asimismo no se comunican con el área de operaciones para coordinar la activación del servicio y se comprometen directamente con el área de operaciones solicitando creación de cuentas que no poseen documentación completa (comprobante de pago, contrato y otros documentos necesarios para la creación y activación del servicio) lo cual genera pérdidas y molestias afectando muchas veces la satisfacción del cliente.

### **Problema de creación de cuentas.**

Los resultados del registro de control determinan que del 100 % de contratos celebrados en un mes, solo el 80 % son normales, y el 20 % son observados por documentación incompleta siendo principalmente la falta de entrega del comprobante de pago, lo cual repercute en los tiempos de entrega y activación del servicio. Generalmente la deficiencia viene por parte del área de ventas, ya que no entregan la documentación completa y en el tiempo requerido, generando retrasos en los procedimientos y causando malestar a los clientes por la demora de la creación y activación de su servicio contratado a tal punto de correr el riesgo de perder el cliente y pagar una penalidad por incumplimiento a los tiempos establecidos y estipulados en el contrato firmado entre las partes.

### **Demora en la Activación del servicio**

Al no haber un orden claro en la preparación, y la descoordinación generada por la fuerza de ventas hace que el área de operaciones no tenga a tiempo los equipos configurados y no exista coordinación con el cliente para la instalación de los equipos en los vehículos, generando así demoras en cuanto a la activación del servicio. El estudio reveló que el 15 % de las cuentas a activar en el mes, fueron entregadas después de la fecha programada.

### **Reportes fuera de fecha.**

Los reportes a Gerencia son importantes ya que esto permite a cada área planear y alinear las metas de acuerdo a los objetivos planificados, sin embargo la demora en cuanto a la entrega de reportes oficiales perjudica las decisiones, como la de compras de equipos, lanzamiento de campañas; el resultado del estudio revela que el desfase de informes es de en promedio 2 días después de la fecha de reporte, cuando en óptimas condiciones debería ser el mismo día programado. Es importante contar a tiempo con los reportes de las activaciones realizadas, en base a ello se mide la productividad de la empresa, la eficiencia de los procedimientos, el desempeño de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

#### 4.1.2. Valoración de los Puntos Críticos

De los puntos críticos resultados de la investigación se realiza una valoración de acuerdo a su nivel de eficiencia respecto a la situación actual de Hacom. Tal como se aprecia en la tabla N° 2.

**Tabla N° 2: Valoración de puntos Críticos**

Característica \ Evaluación	Valoración				
	Malo	Pésimo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Ausencia de Procedimientos		X			
Comunicación entre Operaciones y el área comercial	X				
Responsabilidad de Vendedores		X			
Problemas para la creación de cuentas			X		
Demora en la alta del servicio			X		
Reportes fuera de fecha		X			

FUENTE: Resultados de investigación en Hacom – Septiembre 2013

Elaboración: Propia

Se observa que los procesos actuales del área de operaciones, según su valoración de los puntos críticos, no pasan de tener una calificación regular, llevando a la empresa a la baja productividad y a la ineficiencia en sus procedimientos.

#### 4.2. Discusión

La productividad de la empresa Hacom se mide de tres maneras:

- 1.- Porcentaje de clientes que quedan satisfechos respecto al servicio posterior ofrecido por la empresa; es decir, en cuanto a información, atención, documentación, etc., que se le entrega al cliente entre la firma del contrato hasta el momento de la activación de su servicio y capacitación respecto al total de clientes que han contratado el servicio en un determinado mes.
- 2.- Días de demora respecto al tiempo de entrega desde la fecha de cancelación y la fecha de entrega, que deben ser en promedio como máximo 5.

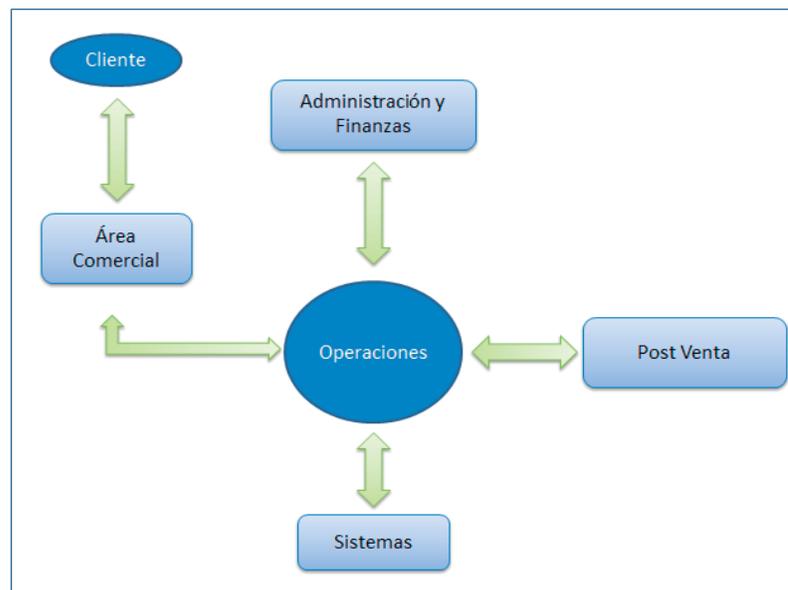
3.- Gastos adicionales incurridos para aminorar la insatisfacción del cliente, como pueden ser obsequios, regalos, cortesías que cuestan a la empresa y que mientras más problemas haya de reclamos e insatisfacción la empresa se ve obligada a entregar mayores cortesías, lo que incrementa el gasto y disminuye el margen de ganancia por cada servicio activo. Mientras menor sea esta cuenta de gasto, mayor será la productividad.

En el Gráfico N° 4 se aprecia las causas fundamentales de la baja productividad, estas se convierten en los puntos críticos ya que son claves dentro de toda la operatividad de la empresa; estas causas son: La deficiencia de procedimientos claros y definidos, la inadecuada comunicación entre el área de operaciones y el área de ventas, la irresponsabilidad de los vendedores frente a sus funciones, los problemas de falta de pago, la entrega de documentación tardía e incompleta, las demoras del área operativa para la configuración de los equipos, la demora en la activación de los servicios y entrega de los accesos al cliente.

#### 4.3. Propuesta de procesos para el área de Operaciones.

Se propone el siguiente orden ya que optimiza la información y comunicación, el esquema de interacción se muestra en el Gráfico N° 5.

**Gráfico N° 5: Mapeo y diseño de procesos para el área de operaciones**



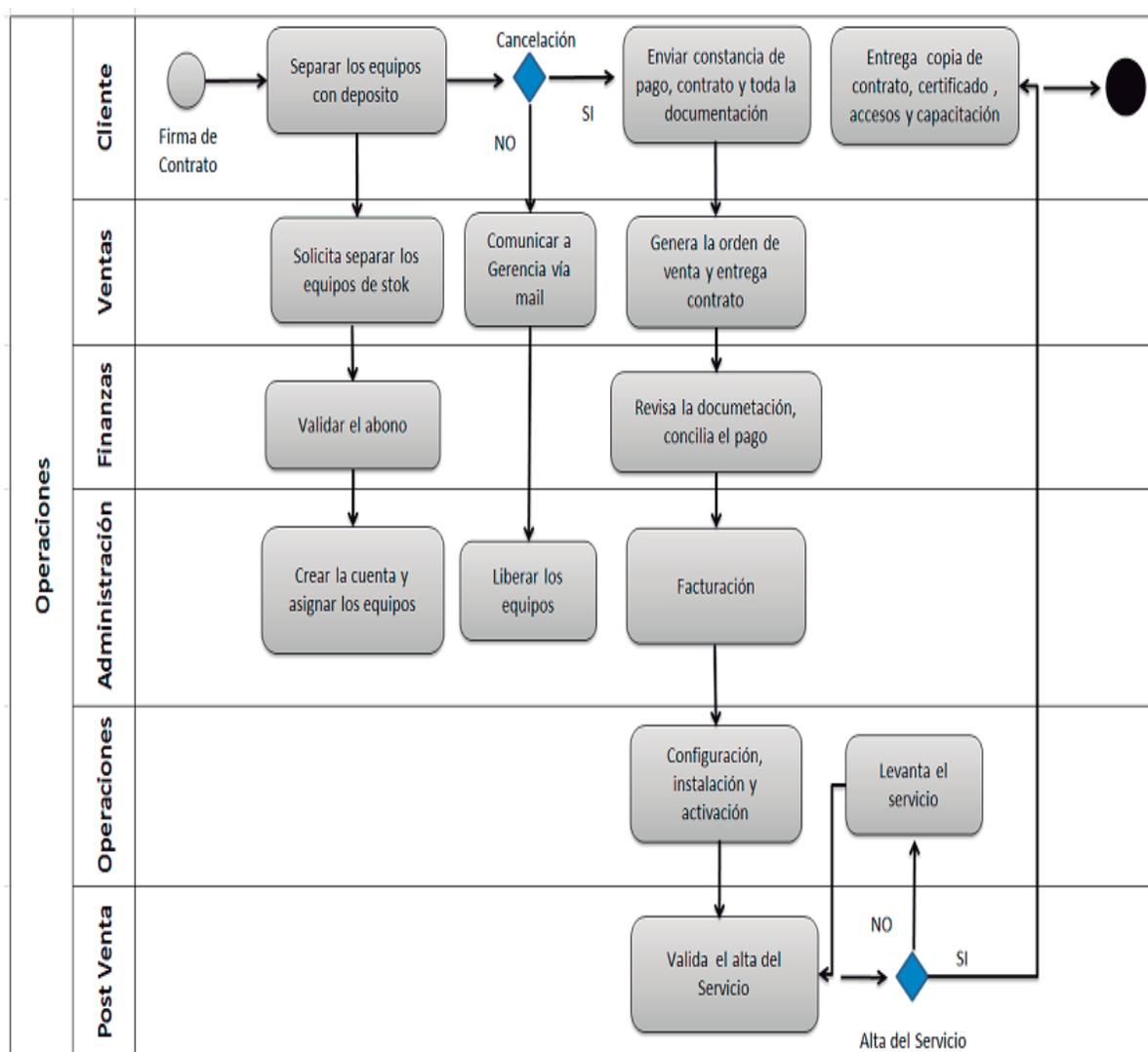
FUENTE: Elaboración Propia

Se observa en el Gráfico N° 5 que el área de operaciones se interrelaciona con todas las demás áreas y es el nexo principal de información entre el área de ventas que atiende a los clientes con todas las demás áreas internas de la empresa.

#### **4.3.1. Propuesta de estructura general para mejorar los proceso del área de Operaciones**

En esta investigación se propone la estructura en base a un diagrama de flujo mostrado en el Gráfico N° 6 el cual permite al área de operaciones interrelacionar todas las áreas involucradas directamente en el proceso de activación de servicio, como son las áreas de ventas, administración y finanzas, sistemas, post venta y operaciones. Asimismo redefine las actividades y roles para cada participante.

**Gráfico N° 6: Estructura general del proceso de Operaciones**



FUENTE: Elaboración Propia

Este proceso permite alinear y definir tres subprocesos principales iniciando con la separación de los equipos, seguido de la facturación y por ultimo esta la activación del servicio, los cuales son claves y necesariamente deben realizarse en interacción con las demás áreas de la empresa, permitiendo tener el control total de todo el proceso.

A continuación se detallan el funcionamiento del proceso propuesto:

#### **4.3.1.1. Separación de los equipos**

1. El vendedor solicita separación de los equipos a administración y finanzas enviando por email la constancia del abono (el Boucher o N° de Operación, monto abonado, día del abono y banco) con copia a operaciones, a su vez debe entregar el contrato firmado y debidamente llenado (Todo abono debe ser validado por finanzas).
2. Administración crea la cuenta y asigna los equipos e informa a operaciones vía correo.
3. Una vez validado el pago por finanzas, creado la cuenta por sistemas y asignado los equipos por administración, operaciones e encarga de configurar los equipos, coordinar la instalación con el cliente.
4. Una vez instalado los equipos en los vehículos de los clientes, operaciones comunica al post venta sobre el alta del servicio para que se encargue de dar la bienvenida al cliente y capacitar sobre el uso del sistema.

#### **4.3.1.2. Facturación**

5. El vendedor envía por email los documentos escaneados del cliente a administración y finanzas (Boucher de pago, email de finanzas con las confirmaciones del pago o los pagos, contrato firmado y debidamente llenado, propuesta de venta, DNI del representante legal, Vigencia Poder del representante legal, Ficha Ruc y ultimo PDT).
6. Administración genera la factura de acuerdo a la propuesta de venta y comunica vía mail tanto al vendedor como a operaciones de la emisión del documento.
7. El vendedor abre el archivo pdf, corrobora los datos de la venta, si están correctos.
8. Al día siguiente, un mensajero recoge las facturas (copias emisor, y las copias de los controles administrativas emitidas y entrega al cliente en su domicilio fiscal.

#### **4.3.1.3. Activación del Servicio**

9. El vendedor debe cumplir con la entrega de documentos (todos los formatos necesarios firmados por el cliente) para la creación y activación del servicio.

10. El vendedor debe indicar todos los detalles de los acuerdos con el cliente (El precio del equipo y los accesorios adicionales deben estar autorizados por el Gerente de ventas).
11. Operaciones recopila la información del asesor de ventas, administración y sistemas, procede con la configuración de los equipos y coordina internamente con los técnicos y externamente con el cliente la instalación de los equipos.
12. El tiempo estimado para la activación de una cuenta es de 5 días útiles contando como primer día el día siguiente a la cancelación del costo de los equipos.
13. Operaciones gestiona internamente con el área de post venta y entrega su validación de la correcta activación del servicio.
14. Es responsabilidad de operaciones y el asesor de ventas realizar el continuo seguimiento al proceso hasta que la instalación esté finalizada.
15. Una vez que operaciones confirma la instalación y alta del servicio al área de post venta se asigna un asesor. El asesor debe recibir la conformidad y corroborar en el sistema el correcto funcionamiento del servicio, para luego proceder con la entrega de los accesos al cliente.
16. Una vez validado el correcto funcionamiento del sistema, el asesor post venta coordina con el cliente su capacitación, donde le hará entrega de la copia de su contrato, sus accesos al sistema y su certificado de instalación.
17. posterior a la capacitación, el asesor asignado al cliente se encargara de garantizar la correcta prestación del servicio y el buen uso del mismo por el cliente, asegurando así la confianza del cliente.

Asimismo se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones y políticas para desarrollar el proceso:

- El responsable de manejar el stock es el área de Administración.
- Ninguna persona del área comercial puede seleccionar los equipos para venta.
- La comunicación en la medida de lo posible debe ser vía email.
- Los cuadros de stock manejados por administración deben actualizarse de forma diaria.
- Toda coordinación de entrega de los accesos y activación del servicio se realiza a través del área de operaciones con el apoyo del área de post venta.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

1. No existen procesos ni procedimientos bien definidos, no existen actividades ni responsables que ayuden a generar orden en cada parte del proceso, no hay un orden establecido para llevar a cabo la organización del área de operaciones.
2. Se determinaron las tres (03) actividades críticas para el área de operaciones que permitirán tener el control total de los procesos: separación de los equipos, facturación y activación del servicio; en donde el presente estudio plantea actividades que se deben cumplir por parte del personal competente.
3. No existe un flujo de comunicación óptimo entre el área de operaciones y las demás áreas.
4. Finalmente se propone acciones a seguir bajo una nueva estructura general para mejorar los procesos en el área de operaciones que le permita interrelacionarse con las demás áreas incrementando la productividad, logrando eficiencia en los procedimientos y actividades, y generando un flujo de información y comunicación óptima en la empresa.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Frente al crecimiento del sector se recomienda a la empresa Hacom fortalecer su participación en el mercado a partir de la consolidación de su actual cartera de clientes y la estrategia del enfoque al cliente.
2. Se recomienda implementar la propuesta de mejora de procesos al área de operaciones al inicio del año 2015 para aumentar su eficiencia comercial y de operaciones, mejorando su desempeño y alcanzando niveles superiores de satisfacción al cliente.
3. Para la eficiente gestión del área de operaciones se recomienda contar con personas, recursos, infraestructura física y tecnológica adecuada, para esto es importante tener en cuenta y utilizar indicadores de gestión adecuados para medir los resultados de estos procesos.
4. Es indispensable que la empresa mantenga informado al personal de los cambios incorporados así como el seguimiento en la implementación pues esto les generará mayores oportunidades de sostenibilidad en el mercado. Se considera al área de operaciones impulsor de la competitividad ya que sus resultados crean valor para la empresa a través de la buena gestión de sus clientes internos.

## **CAPITULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. DANIELS, J; Radebaugh, L; Sullivam, D. (2010): Globalización y Negocios Internacionales. En Negocios Internacionales: ambientes y operaciones (pp.2-4). (12ª ed.) México, DF: Pearson Educación.
2. Hammer y Champy. (1993). Reengineering the Corporation.
3. Hernández, R; Fernández C. y Baptista, Pilar. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
4. Hedman y Kalling. (2002). Business Models and the Theory of the Firm.
5. Jacob y David. (2010). Cadena de suministros: Guía para una Gestión Exitosa. Lima, The Economist; Lupp Solutions. 253 p. Tít. orig.: The economist guide to supply chain management.
6. Kenneth y Jane Laudon. (2004). Sistemas de información gerencial. 8ª edición. México D. F. México. Pearson
7. Laudon, K. & Laudon, J. (2004). Sistemas de Información Gerencial. 8ª ed. México: Pearson - Prentice Hall
8. Mabert, V; Ashok, S. y Venketaramanan. 2000. Enterprise resource planning Surrey on U. S. firms, Production and inventory management journal.
9. Markus y Tanis. (2000). Enterprise resource planning: multisite ERP implementations.

10. Meljem E. S. (2008). Evolución de la Oficina del Director Financiero, entrevista con Miguel Acosta Patoni del SAP. Contaduría Pública, 425, 6 – 9.
11. Mora, Luis Anibal. (2008). Indicadores de la Gestión Lógica. KPI. Los indicadores clave del desempeño logístico.
12. Mora, Luis Anibal. (2008). Indicadores de la Gestión Lógica. KPI. Los indicadores clave del desempeño logístico.
13. Ranguelov, S.Y. López Gómez. (2000). Reingeniería de procesos, España.
14. SCHROEDER. Roger. (2005). Administración de Operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos: Mc Graw Hill, Interamericana Editores. S.A. de C.V.
15. Steven Nahmias. (2009). Production & operations analysis 6th edición MC Graw-Hill. New York.
16. Price Waterhouse Coopers. (2002). Informe Global Reporting Initiative.
17. Stanton J; William; Etzel J; Michael; Walker J; Bruce. (2007). Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, Pág. 6.
18. Kotler Philip y Keller Lane Kevin. (2006). Dirección de Marketing, Duodécima Edición, Paerson Educación, Pág. 5.
19. de Allan L. Reid. (1980). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones, 3era Edición, Editorial Diana, Pág. 54.

## ANEXOS

### Entrevista aplicada a jefaturas y gerencias.

Se procedió a tomar la entrevista de entre 10 a 20 minutos a cada jefatura y gerencia para lo cual durante la conversación busco contestar las siguientes preguntas:

1. Indique el área a la que pertenece y responda lo más adecuado posible: ¿Qué actividades, funciones y/o procesos se realizan en esta área?

-----

2. ¿Qué procedimientos están previamente establecidos para desarrollar tales actividades, funciones y/o procesos?, en caso de no contar con algún procedimiento que avale alguna o algunas de las actividades indíquelo.

-----

3. ¿Cómo se están haciendo tales actividades, funciones y/o procesos?

-----

4. ¿Cuáles son los límites impuestos por tiempo y cantidad de trabajo por actividad, función y/o proceso?

-----

5. ¿Cómo miden la eficiencia y eficacia con la que se llevan a cabo cada una de las actividades, funciones y/o procesos? (con enfoque a proceso no a personas).

-----

6. ¿Cómo miden la eficiencia y eficacia con la que se llevan a cabo cada una de las actividades, funciones y/o procesos? (con enfoque a proceso no a personas).

-----

7. ¿En qué actividades, funciones y/o procesos no se cumple con la meta de eficiencia y eficacia?, y Señale el ¿Por qué?

-----

8. ¿Cuáles son las dependencias de información o de flujo entre las áreas y procedimientos?

-----

9. ¿Cuáles elementos del sistema son más importantes para el éxito de sus actividades, funciones y/o procesos?

-----

10. ¿Cómo interactúan las diferentes áreas con las demás en el ámbito de sus actividades, funciones y/o procesos?

-----

11. ¿Qué herramientas informáticas, bases de datos, etc. utiliza para el manejo de la información de sus actividades, funciones y/o procesos? Descríbala ampliamente.

-----

## **Encuesta aplicada al personal Administrativo, operativo y Vendedores.**

Por favor a continuación, señale su consideración de acuerdo a los siguientes aspectos:

### División del trabajo administrativo

- A. La Empresa cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a Jefatura.
- B. La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma Jefatura, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados.
- C. Si Jefatura no está, no se toman decisiones.

### Flujo de información

- A. Es el oportuno, no existe desperdicios, demoras, ni duplicación.
- B. La mayor parte de la información no circula con la rapidez esperada, existe duplicación de procesos.
- C. La información tiene demora, no hay coordinación.

### Estructura organizacional

- A. Hay una definición clara de las funciones de cada miembro de la empresa.
- B. Existe teóricamente la estructura organizacional pero no se utiliza.
- C. No existe.

### Control gerencial

- A. Existe un sistema de control gerencial funcionando.
- B. El sistema de control existe pero no se aplica adecuadamente.
- C. No existe, se improvisa.

### Imagen de la empresa

- A. La empresa tiene una buena imagen en el entorno en el que se desenvuelve.
- B. La empresa tiene una imagen regular.
- C. La empresa tiene una imagen negativa en el entorno.

### Reportes a Gerencia

- A. Se presentan los reportes en la fecha acordada.
- B. Los reportes son enviados incompletos.
- C. Los reportes se entregan después de la fecha.

### Administración

- A. La Jefatura de la empresa ha contribuido a la conducción de la misma.
- B. La Jefatura de la empresa no tiene los conocimientos y habilidades para conducirla.
- C. Nadie asume esta función.

### Relaciones con el área comercial

- A. Son las debidas, siempre hay descoordinación.
- B. Las relaciones son distanciadas, falta coordinación.
- C. No existen buenas relaciones, ni coordinación.

### Dinámica de ventas

- A. Sus ventas han crecido.
- B. Sus ventas se mantienen.
- C. Sus ventas vienen decreciendo.

### Canales

- A. Tiene vendedores o puntos de venta propios distintos al establecimiento central.
- B. Se da preferencia a los canales propios que a concesionarios.
- C. No existe prioridad de atención a ventas por parte del área administrativa.

### Eficiencia

- A. La empresa hace un buen uso de los recursos
- B. La empresa hace un uso normal de los recursos.
- C. La empresa no hace un buen uso de los recursos.

Procedimientos

- A. La empresa mejora sus procedimientos cuando son necesarios.
- B. Casi siempre se ajustan los procesos para “salvar la situación” sin un análisis previo.
- C. Se cambia los procesos al mínimo cambio de condiciones.

Personal

- A. El personal tiene capacidad de innovar.
- B. El personal a pesar de que quieren participar activamente en todas las labores de la empresa.
- C. No se les subministra el espacio adecuado ni se les estimula.

Para las siguientes preguntas marcar “Si” o “No” en caso corresponda:

Preguntas	SI	NO
¿Cree usted necesario realizar la reingeniería al área de Operaciones de nuestra empresa?		
¿Estaría usted de acuerdo en participar de los cambios al área de Operaciones de nuestra empresa?		
¿Cree usted que beneficiara a la empresa aplicar el rediseño al área de Operaciones?		
¿En qué departamento cree es más necesario este rediseño?		
Operaciones		
Ventas		
Administración y Finanzas		
¿Cree usted que el área de Operaciones debe centralizar la información y toma de decisiones del proceso core del negocio?		
¿Las coordinaciones de instalación y activación del servicio deben ser a través del área de Operaciones?		