

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“REDISEÑO DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL ÁREA DEDICADA A LA
PUBLICIDAD ONLINE Y OFFLINE DE LA EMPRESA EDITORA
EL COMERCIO”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR

GABRIELA CHAVEZ PANTOJA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima - Perú

2018

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Planteamiento del problema.....	2
1.1.1.	Descripción del problema.....	2
1.1.2.	Formulación del problema.....	8
1.2.	Objetivos.....	10
1.2.1.	Objetivo General.....	10
1.2.2.	Objetivos específicos.....	10
1.3.	Justificación	10
1.3.1.	Conveniencia	10
1.3.2.	Relevancia económica	11
1.3.3.	Implicancias prácticas.....	11
1.3.4.	Valor teórico	11
1.3.5.	Utilidad metodológica	11
1.4.	Limitaciones.....	11
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	13
2.1.	Antecedentes.....	13
2.2.	Marco teórico.....	13
2.2.1.	CRM	13
2.2.2.	Procesos	15
2.2.3.	Gestión por procesos.....	16
2.2.4.	Mapa de Procesos	18
2.2.5.	Cadena de valor	20
2.2.6.	Rediseño de procesos.....	21
2.2.7.	Mejora del proceso	23
2.3.	Definición de términos.....	24
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	26
3.1.	Lugar.....	26
3.2.	Tipo de estudio.....	26
3.3.	Diseño	26
3.4.	Técnica e instrumentos de recolección de datos	26
3.5.	Materiales.....	26

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES	28
4.1. Situación actual.....	28
4.1.1. Proceso de venta	33
4.2. Resultados.....	38
4.3. Discusión	48
V. CONCLUSIONES	49
VI. RECOMENDACIONES	51
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
VIII. ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Empresa Editora El Comercio.....	3
Figura 2: Organigrama UNT	5
Figura 3: Diagrama Causa – Efecto de Ishikawa	6
Figura 4: Interacción del área de Urbania con el UNT.....	9
Figura 5: Procesos de José Manuel Pardo Álvarez.....	16
Figura 6: Representación de la norma ISO 9001:2015 e ISO 9004:2015	18
Figura 7: Mapa de Procesos.....	20
Figura 8: Cadena de Valor.....	21
Figura 9: Cartera de Productos de Urbania	28
Figura 10: Modelo de Negocio Urbania - Visión general del modelo de negocio de la organización que luego puede ampliarse en otros documentos como el plan estratégico... 30	30
Figura 11: Tráfico web de urbania.pe.....	31
Figura 12: Extracto del actual flujo de Ventas - Registro Siebel	36
Figura 13: Extracto de flujo de ventas - Proceso de Publicación	37
Figura 14: Mapa de Procesos de Urbania.....	40
Figura 15: Comparativa de tiempo del Registro de Siebel y Creación de Propuesta	42
Figura 16: Comparativa de tiempo del Registro de Orden y Adecsys	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Lectoría Suplemento Clasificados Urbania - 2016.....	31
Tabla 2: Competencias de Urbania – Clasificados Urbania: Lectoría marzo 2016, Formato On-line: Información de Julio 2017	32
Tabla 3: Descripción Actual del Proceso de Ventas en Urbania	34
Tabla 4: Detalle de registro de Siebel y creación de propuesta.....	36
Tabla 5: Detalle del extracto de Registro de Orden y Generación de Adecsys	37
Tabla 6: Distribución de empresas constructoras y agentes inmobiliarios.....	38
Tabla 7: Tiempo de espera de Registro Siebel, Orden y Generación de Adecsys	41
Tabla 8: Comparación estimada de tiempo	42
Tabla 9: Situación actual y esperada de empresas a coberturar por la FF.VV	43
Tabla 10: Altas de empresas según actividad económica, 2016-17	44
Tabla 11: Resumen de atención de clientes	45
Tabla 12: Comparación de soluciones existentes	47
Tabla 13: Costos de Implementación de un área de procesos en UNT	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz Lógica.....	55
Anexo 2: Encuesta aplicada a personal administrativo y FF.VV	56
Anexo 3: Análisis de la encuesta.....	57
Anexo 4: Flujograma antiguo de proceso de ventas.....	58
Anexo 5: Flujograma nuevo de proceso de ventas	59

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, muestra el estudio y evaluación de los actuales procesos del área de Urbania de la Empresa Editora El Comercio (EEC), que se dedica a la venta de publicidad online y offline del sector inmobiliario. El problema de la investigación fue analizar la falta de coordinación y control de los procesos generados desde COMZ que contempla el registro del cliente en la base de datos, las órdenes de publicación y entrega de materiales, considerados fundamentales para el desarrollo del negocio de la UNT. El análisis, permitirá a la organización mejorar sus herramientas de gestión, haciendo más fluida la obtención de la información y generando mayor interacción con el cliente para el establecimiento de mejores estrategias comerciales. La investigación se realizó en base a un diseño de tipo no experimental, obteniendo información de diversas fuentes, como entrevistas, encuestas y observaciones a la fuerza de venta. La propuesta de rediseño de los procesos, ha permitido identificar los principales puntos de mejora del área, encontrándose también que la herramienta de Siebel (CRM) que se utiliza no es la adecuada ya que solo sirve para un registro de agenda e indicador de visitas para el ejecutivo de ventas. Se concluyó que dentro de una organización los procesos siempre deben ser revisados para una mejora y las herramientas que sirven para el control de toda la gestión, siempre deben estar actualizadas; para el caso de la Unidad de Negocios Transaccionales, se indica que es necesario que Urbania asuma el control de sus procesos para hacerlos más eficientes y brindarle un valor agregado al cliente final. Finalmente, se puede tomar en consideración este estudio como referencia para las demás marcas que maneja la unidad.

Palabras clave: Procesos, gestión, herramientas de gestión y sistemas de información.

I. INTRODUCCIÓN

Con el surgimiento de nuevos mercados, la dinámica empresarial se fue incrementando, dando como resultado que las organizaciones desarrollen mecanismos que les permitan mejorar la forma en que llevan a cabo sus procesos para hacer frente a las necesidades del cliente final. Estos procesos son resultado de una gestión de cliente, ventas y de publicación los cuales resultan fundamentales para la generación de ingresos de la organización.

Cada uno de los procesos a su vez se encuentra compuestos de subprocesos que fortalecen el desarrollo del negocio y de los cuales se obtiene información importante para comprender el flujo del negocio.

El valor agregado que se le da a una organización surge del uso de los diferentes elementos y factores que se pueden obtener de cada uno de los procesos del negocio, de este modo la gestión de la información como proceso resulta importante pues recopila y garantiza un mayor conocimiento del comportamiento del mercado por parte de la organización. Para tener información precisa, oportuna, completa y ordenada se requiere tecnologías de la información que generen valor para el negocio.

El presente trabajo de investigación analizó y estableció pautas para mejorar los principales procesos de Urbania. Asimismo, plantea propuestas de mejora cuyo propósito es eliminar las causas de los problemas dentro del área, para reducir los tiempos muertos con el objetivo de que se mantenga una calidad en el servicio y una mayor participación en el mercado.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

Hoy el entorno empresarial resulta ser muy competitivo y agresivo, esto hace que las organizaciones constantemente tengan que adecuarse a escenarios nuevos y cambiantes, con el reto de buscar el modelo de gestión que optimice sus actividades y le brinde mayores beneficios.

La Empresa Editora El Comercio (EEC) se dedica principalmente a la edición, publicación y distribución del diario "El Comercio", pero además a la edición, publicación y distribución de libros, folletos, otros diarios, semanarios y diversos tipos de publicaciones gráficas; además de producir, distribuir noticias y servicios informativos y de entretenimiento en sus plataformas online y offline; así como también a las inversiones en medios de comunicación radiales o televisivos. Estructuralmente, se divide en áreas funcionales y unidades de negocio denominadas "Administración y Finanzas", "Talento", "Negocios Digitales", entre otros, en función de su lineamiento estratégico. En la Figura 1, se puede observar el Organigrama de la organización y sus jerarquías.

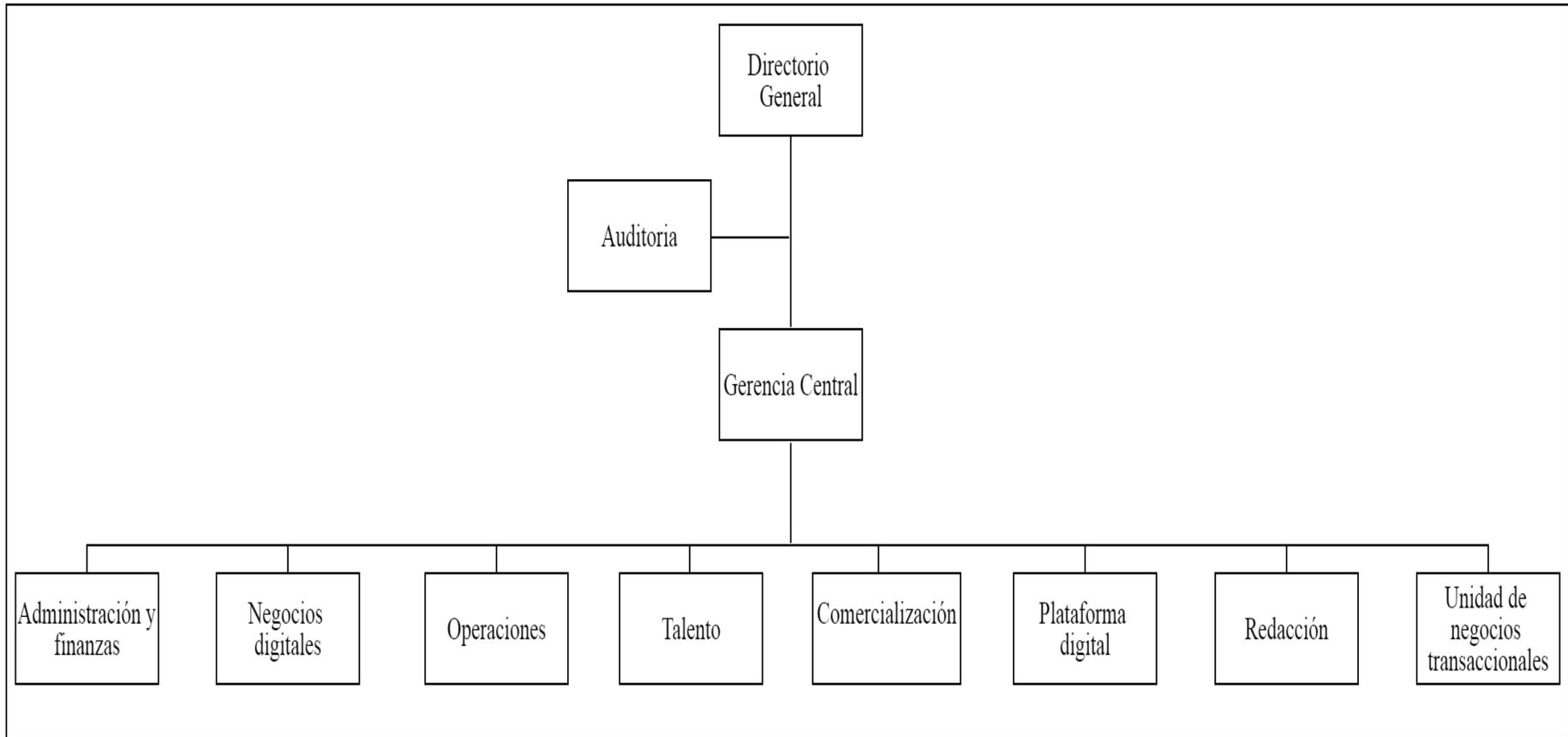


Figura 1: Organigrama de la Empresa Editora El Comercio

FUENTE: Elaboración propia

La Unidad de Negocios Transaccionales (UNT) fue creada con el objetivo de lograr una alta rentabilidad y mantenerse a la vanguardia en el desarrollo de productos digitales; ella maneja las siguientes marcas: Urbania, Neoauto y Aptitus, dedicados a la publicidad offline y online, todas ellas bien posicionadas en sus respectivos mercados. Antes de la creación de esta unidad de negocio estos productos se encontraban bajo la dirección del área de comercialización (COMZ).

El propósito de esta nueva unidad de negocio fue darle mayor enfoque y exposición a cada uno de los productos asignados. Sin embargo, la mayor parte de los procesos para la gestión de ventas son realizados aún por el área de COMZ, ya que tiene el control de áreas y sistemas específicos para cada función. Esto provoca que algunos procesos tengan poca flexibilidad o se dilaten por políticas de COMZ.

La UNT además de las gerencias de productos cuenta con las gerencias de marketing, innovación y tecnología, el área de atención al cliente y fono ventas. En la Figura 2, se puede observar con mayor detenimiento el organigrama de la UNT y de cómo se encuentra formada el área de Urbania.

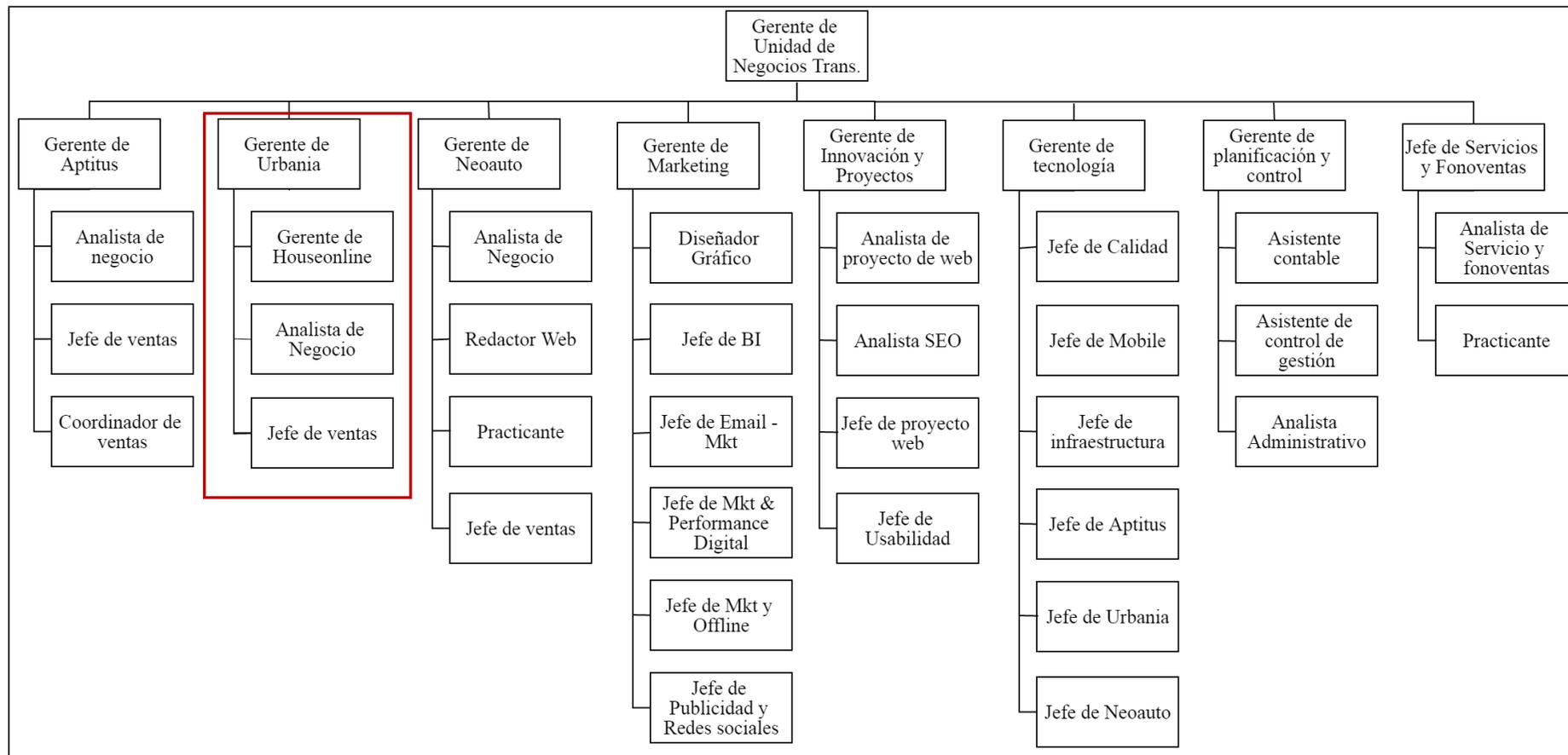


Figura 2: Organigrama UNT

FUENTE: Recursos humanos de la empresa (2017)

La venta de publicidad es la principal fuente de ingreso de cada uno de los productos que maneja UNT. Cada una de las marcas cuenta con los canales de ventas directos e indirectos. Los canales de ventas directos están constituidos por: ejecutivos de ventas, call center y la página web; el canal indirecto son las agencias concesionarias. Los canales directos son independientes y no tienen comunicación entre sí; sin embargo, todos deben cumplir el presupuesto asignado. Debido a que manejan flujos diferentes de gestión de ventas, la información de los clientes no se encuentra unificada en tiempo real. Asimismo, se observa que, dentro del flujo de ventas, intervienen otros procesos como el registro de tarifas en el sistema, registro de cliente, ingreso de materiales, post-venta entre otros, que son realizadas desde COMZ.

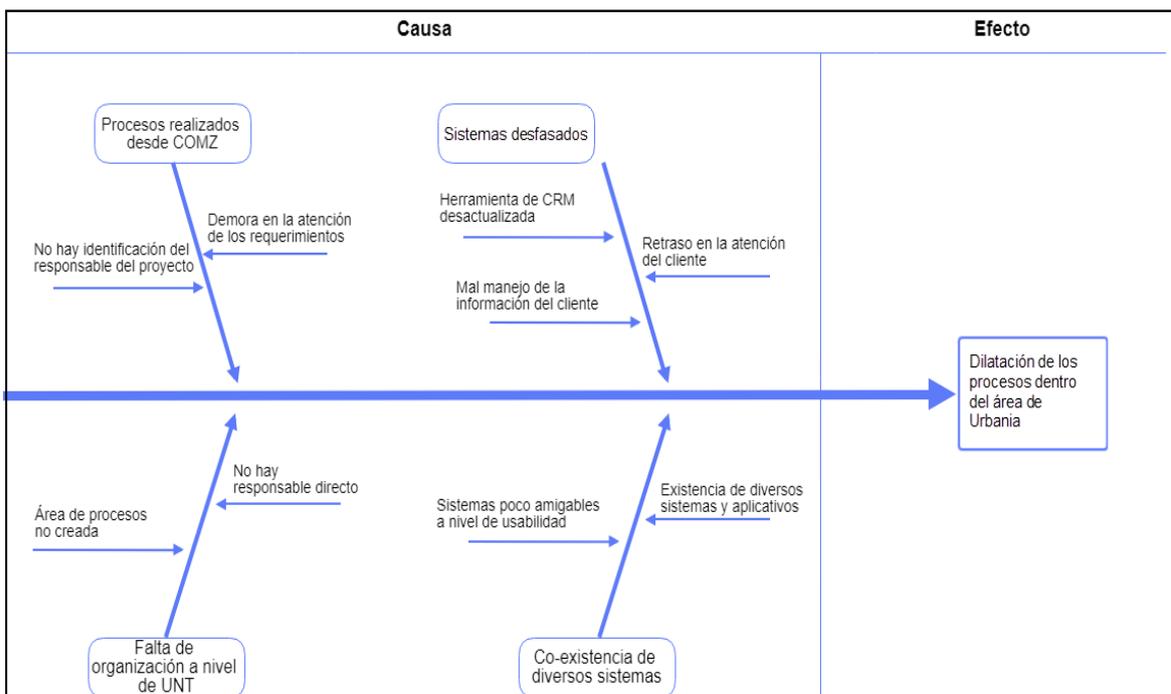


Figura 3: Diagrama Causa – Efecto de Ishikawa

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo con el diagrama causa – efecto de Ishikawa (Figura 3) se concluye lo siguiente:

- **Procesos realizados desde COMZ**
Presenta una demora en la respuesta a las solicitudes generadas desde UNT a COMZ. No se cuenta con el control de las herramientas que ayudan a la gestión del cliente ni de las ventas.

- Sistemas desfasados

Cuenta con una herramienta de CRM (Siebel) desactualizada a la que no se le brinda un soporte adecuado para la extracción de la información acerca del cliente. No se cuenta con información relevante a mano del ejecutivo de ventas como, por ejemplo; el tipo de contrato, crédito y/o vencimiento de productos adquiridos generando así una falta de seguimiento del cliente, no se cuenta con disponibilidad de la información para la toma de decisión. Asimismo, en el servicio de postventa cuenta con dos canales de atención, uno por el área de COMZ y el otro en el Área de Servicios y Fonoventas (SAC) que se encuentra dentro de UNT, estos no tienen conexión acerca de los reclamos y/o seguimiento de los clientes, por lo que se presenta una demora en la misma.

Por otro lado, existe una falta de comunicación entre las diversas áreas de UNT ya que cuentan con canales de ventas directos e indirectos, lo cual hace que se presenten inconvenientes para la identificación y asignación de determinados clientes al ejecutivo de ventas o al call center.

- Coexistencia de diversos sistemas

La EEC cuenta con diversos sistemas y/o aplicativos para poder realizar todas las operaciones que demanda el negocio. A nivel de COMZ y UNT se comparten herramientas que sirven para la gestión del cliente (Siebel), gestión de ejecutivo (Qlikview), gestión de ventas (adecsys). Estas herramientas tecnológicas no se encuentran actualizadas y no se tienen acceso de manera online, lo cual genera una demora en los diversos procesos de gestión del cliente y de venta.

- Falta de organización a nivel de UNT

Al ser una unidad de negocio relativamente nueva se depende del área de COMZ la realización de muchos procesos; ya que no se cuenta con un área dentro de la unidad de negocios que tenga mapeados todos los procesos que implica la gestión de venta. Asimismo, no se identifica un responsable directo dentro de la unidad.

El presente trabajo se enfoca en la relación que existe entre la Gerencia Central de COMZ y la Gerencia de Urbana de la UNT a nivel de gestión del cliente, ventas y publicación ya que incide directamente en la rentabilidad, satisfacción y retención del cliente.

1.1.2. Formulación del problema

A pesar de tener una unidad de negocio con autonomía en la creación de productos, estrategia de precios, promoción y ventas, se presenta una falta de coordinación y control de los procesos generados desde COMZ como el registro de clientes en la base de datos, las órdenes de publicación y la entrega de materiales. En la Figura 4, se puede observar la interacción de los departamentos de COMZ que intervienen en la venta de publicidad con el área de la UNT.

1. ¿Cuáles son los factores que originan un retraso en el flujo de información del área dedicada a la publicidad online y offline de la empresa?
2. ¿Cuáles son los procesos del área de Urbania que son críticos y que impiden el realizar los procesos en un menor tiempo?
3. ¿Qué procesos deben ser realizados desde el área de Urbania para optimizar el manejo de la información y venta del producto?
4. ¿La herramienta tecnológica de CRM que actualmente sirve de apoyo es la que requiere el área para el adecuado manejo de la información?

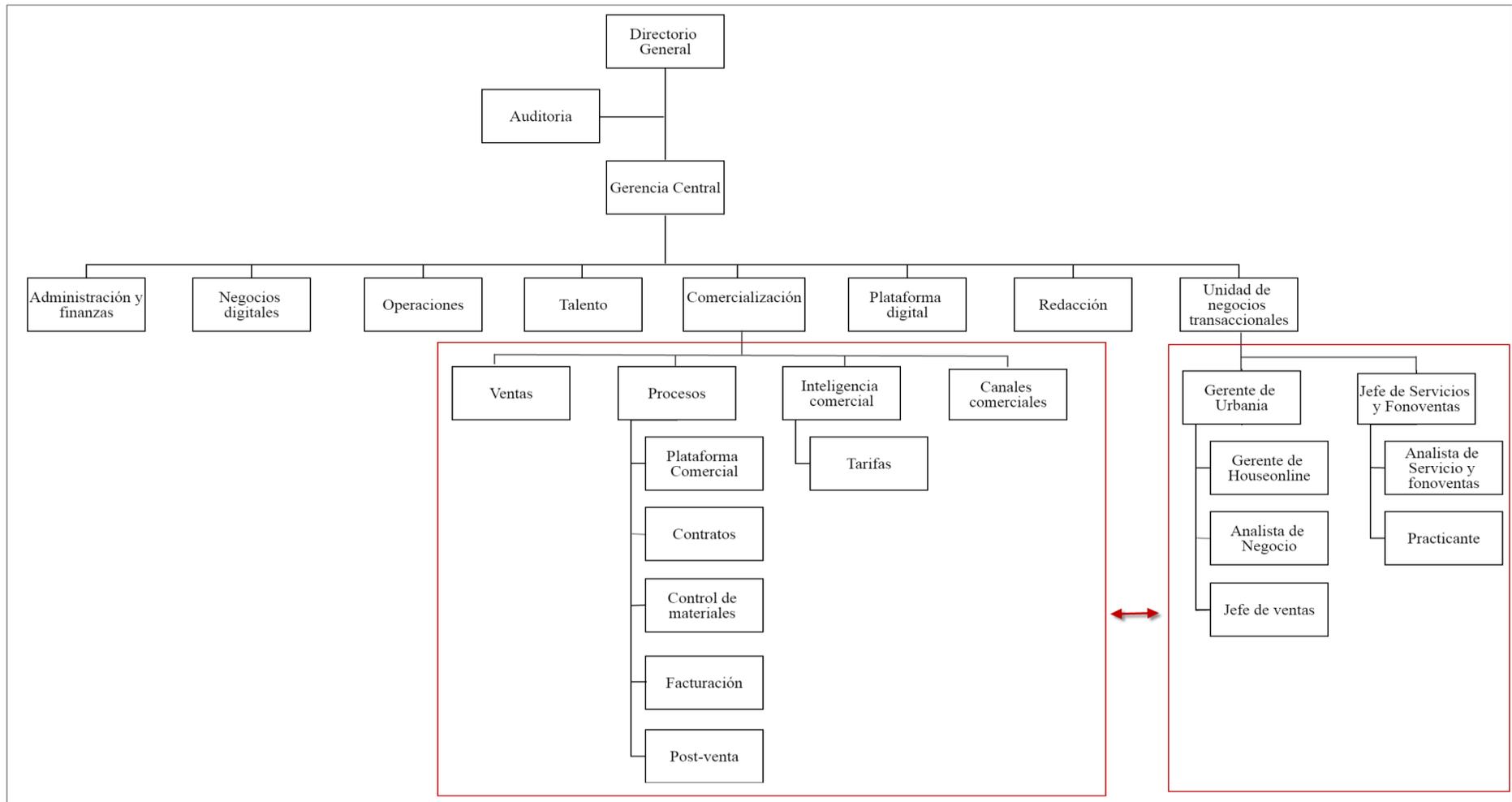


Figura 4: Interacción del área de Urbania con el UNT

FUENTE: Elaboración propia

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Generar una propuesta de rediseño de procesos de las herramientas de gestión enfocadas en el área dedicada a la publicidad online y offline.

1.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual del área de Urbania que permita mejorar los puntos críticos en la nueva unidad de negocio de manera eficiente permitiendo un crecimiento del área y un incremento en la participación de mercado en un 30 por ciento.
- Estandarizar los procesos y procedimientos del área de Urbania que ayude a generar una eficiencia en los procesos además se busca reducir el esfuerzo humano evitando tareas innecesarias.
- Proponer un nuevo sistema de CRM que ayuden a tener un mayor control de información para mejorar la gestión del área.

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

En los últimos años la aparición de nuevos competidores en los mercados ha permitido que las organizaciones comprendan que no solo deben enfocarse en sus productos para crecer y desarrollar el negocio, sino que también atender factores como la satisfacción del cliente y la de sus propios colaboradores en las distintas unidades de negocio u áreas de trabajo. Por ello, se deben adoptar herramientas que permitan tener una integración de los diversos procesos para una gestión efectiva. El rediseño de los procesos de las diversas áreas de la unidad de negocios permitirá aprovechar oportunidades que antes no eran evidentes que generen valor para la organización.

1.3.2. Relevancia económica

Al implementar una gestión por procesos en la organización, la gestión del cliente, publicación y ventas resulta fundamental para optimizar las acciones comerciales, conseguir nuevos clientes y fidelizar a los que ya existen, todo esto incidirá directamente en mayores ingresos y utilidades.

1.3.3. Implicancias prácticas

En este entorno, las organizaciones siempre deben mantener identificados los procesos claves; ya que estos afectan directamente los objetivos estratégicos y son factores de éxito de la organización. En el caso de Urbania, el proceso clave es la venta de publicidad, esto permitirá tomar acciones que ayuden a generar mayores ventas a través de la gestión del cliente. Contar con herramientas de gestión permitirá tener una interacción continua con diversas áreas haciendo que los procesos sean más proactivos.

1.3.4. Valor teórico

El trabajo de investigación ayudará a recabar información y conocimiento para realizar mejores prácticas de los procesos dentro de la organización de acuerdo con su estrategia y objetivos.

1.3.5. Utilidad metodológica

El estudio se encuentra desarrollado a partir de la evaluación de la organización, una investigación cualitativa sobre los diferentes procesos del área.

1.4. Limitaciones

- El tiempo de desarrollo del estudio tuvo una duración de tres meses.
- Carencia de información de los diferentes procesos del área de Urbania y de COMZ

- Falta de herramientas para el acceso a la información, lo cual imposibilitó conocer con exactitud el tiempo que lleva realizar cada una de las actividades de la fuerza de ventas.
- Las respuestas de las entrevistas realizadas a la fuerza de ventas pueden presentar un sesgo ya que se tiene una diversidad en el equipo de ventas desde ejecutivos junior hasta el nivel senior, quienes presentan mayor conocimiento de los diversos procesos del área.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

El escenario en el que funcionan las organizaciones se ha vuelto cada vez más competitivo, esto hace que las organizaciones busquen adaptarse de acuerdo al entorno. Según Martínez y Navarro (2014), la flexibilidad con la que las organizaciones afrontan los continuos cambios dependerá del conocimiento que se tenga de la cadena de valor y de sus diferentes procesos, logrando así determinar cuál de todos le generan mayor valor en la organización.

El conocimiento de las diferentes actividades de la organización muestra el camino para el rediseño de procesos ya que se identifica todo el flujo de trabajo y el tiempo que se invierte en cada una de ellos. Según Marin (2013), el tiempo es un factor que permite tener como referencia el cumplimiento de los objetivos, buscando así que las organizaciones revisen diariamente la manera de mejorar sus procesos.

2.2. Marco teórico

2.2.1. CRM

El CRM o Gestión de relación con los clientes consiste en dar un enfoque a las estrategias que refuercen la relación que existen con los clientes actuales y potenciales nuevos clientes. Actualmente, es una herramienta que integra la gestión del cliente y ventas.

Según Bose (2002), el CRM es la combinación de tecnología con los diversos procesos que se realizan dentro de la organización para lograr la satisfacción del cliente.

Para Chen y Popovich (2003), es la sinergia de personas, procesos y tecnología que tienen como objetivo el conocer al cliente.

Valle Cali (2015) afirma: “Es una herramienta valiosa que, combinado con una buena capacidad de gestión, permite obtener excelentes resultados y beneficios con respecto a la rentabilidad de la empresa”. Por lo afirmado por el autor, se puede inferir que la herramienta de CRM no solo se centra en el cliente, va mucho más allá de eso, se trata de implementarla para una adecuada toma de decisiones en la organización.

Se puede detallar algunos beneficios de un CRM

- Base de datos actualizada de los clientes, programas de lealtad.
- Historial de compras (preferencias, vencimiento de productos)
- Segmentación de clientes (por ejemplo: clientes de acuerdo al nivel de inversión)
- Manejo del equipo de ventas (planificación y seguimiento)
- Servicio y soporte al cliente

a. Estructura de CRM

CRM Operativo

Es la pieza fundamental del CRM, esta representa el conjunto de diversas aplicaciones que automatizan diferentes funciones de manera interna y externa de la organización asegurando una integración de diferentes áreas para la mejora de los procesos (Croxatto, 2005).

- Almacena información de clientes.
- Almacena información de la relación con el cliente (registro de correos, llamadas, reuniones y otros).
- Seguimiento de reclamos y post-venta.
- Identificación de nuevos clientes.
- Información de oportunidades de ventas.

CRM Analítico

Es el conjunto de tecnologías de la información que permite la transformación de los datos en información que se convertirán en conocimiento, esto optimiza el proceso de toma de decisiones. Tiene como inicio la recolección, transformación y

análisis de toda la información como:

- Identificación de los clientes, a quien se dirige y sus preferencias. Aquí se incluyen todas las aplicaciones relacionadas con el análisis de los datos, administración de desempeño; lo cual es útil para la evaluación de resultados, tendencias y estadísticas para la toma de decisión.

CRM Colaborativo

Es la disposición de diferentes canales de contacto para que la interacción entre cliente y organización sea mucho más que intercambio de información; es decir, se pueda perfilar a los clientes de acuerdo a sus necesidades. Giner (2004) indica “que es una herramienta que automatiza los procesos de relación con los clientes”.

Gestión de los diferentes canales con los que interactúa el cliente como el correo electrónico, telefonía y central de ayuda, con esto se puede reducir los costos de atención al cliente, integración de los call-centers, habilitando la interacción con los clientes a través de múltiples personas, e integrar la visión del cliente con los demás integrantes del negocio. Todo esto busca orientar la mejora en la comunicación y el incremento de retención del cliente.

2.2.2. Procesos

Un proceso es el conjunto de actividades planificadas que cuenta con la participación de recurso humano y material que coordinados consiguen un objetivo previamente identificado.

Algunas definiciones para los procesos:

Para Pérez (2010) un proceso es una serie de actividades que generan un resultado de valor.

Para Giraldo *et al.* (2014), un proceso es la secuencia de actividades que le dan valor a la organización y sus clientes.

Para Pérez (2010), todo proceso consta de:

- Entradas: es el ingreso de elementos físicos o humanos que se convertirán en parte del proceso.
- Procesos: es la secuencia de actividades que se realizan a partir de la entrada de elementos.
- Recursos: son los medios que se necesitan para desarrollar todo el proceso.
- Salidas: es el resultado de calidad a partir del conjunto de entradas, recursos y procesos.

Se puede observar en la Figura 5, que un proceso son tareas (entradas) se terminan convirtiendo en un conjunto de actividades que con el uso de recursos se transforman en un resultado de valor para la organización.

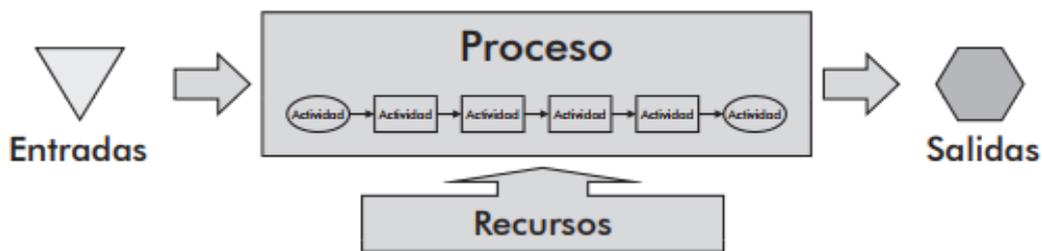


Figura 5: Procesos de José Manuel Pardo Álvarez

FUENTE: Pardo (2012).

De acuerdo a IBM Knowledge, un proceso de negocio es cualquier medida o procedimiento que una organización sigue para conseguir un objetivo comercial mayor. Cuando se desglosa, un proceso de negocio se trata de una serie de tareas o actividades individuales que se realizan en un orden específico para cumplir un determinado fin.

2.2.3. Gestión por procesos

Es un conjunto de mejores prácticas en la nueva administración, rompe el esquema tradicional de la organización enfocada a puestos y/o áreas sino en el cliente. Este nuevo enfoque integra a toda la organización a lo largo de la cadena de valor, ya que se encuentra

orientada a los resultados (Fernández, 2003).

Para Club BPM (2011), el sistema de gestión por procesos tiene como objetivo la mejora continua mediante la identificación, revisión y mejora de los mismos; encontrándose alineados con la misión y visión de la organización.

La gestión por procesos brinda a las organizaciones la oportunidad de enfocar las funciones del negocio con las necesidades de los clientes, esto determinará cómo se desarrollará, monitoreará y medirá los recursos de la empresa para lograr sus objetivos; para que esto suceda, se requiere que la organización defina e indique la función de cada uno de los participantes de cada uno de los procesos para lograr eficacia, eficiencia y efectividad teniendo como principal objetivo la optimización de los procesos, es decir, una mejora continua.

Dentro de la norma ISO 9004:2015, se habla de la importancia de los lineamientos dentro de las organizaciones para la mejora en su rendimiento y así se logre una excelencia empresarial y esto aumente los beneficios dentro de las diversas áreas de la organización. Asimismo, se tiene la norma ISO 9001:2015 que promueve el cumplimiento del enfoque de procesos que generen una mayor eficacia en los sistemas de gestión de calidad, aumentando la satisfacción del cliente. Se puede afirmar que una clara visión de enfoque por procesos llevará a una gestión de calidad óptima a la organización y que esto se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

En la Figura 6, se puede observar la relación entre las normas ISO 9001:2015 y la ISO 9004: 2015, en donde la primera promueve la implementación de ciertos procesos para garantizar la calidad; mientras que en la segunda norma busca conseguir una mejora continua para lograr una organización óptima en cuanto a estructura.

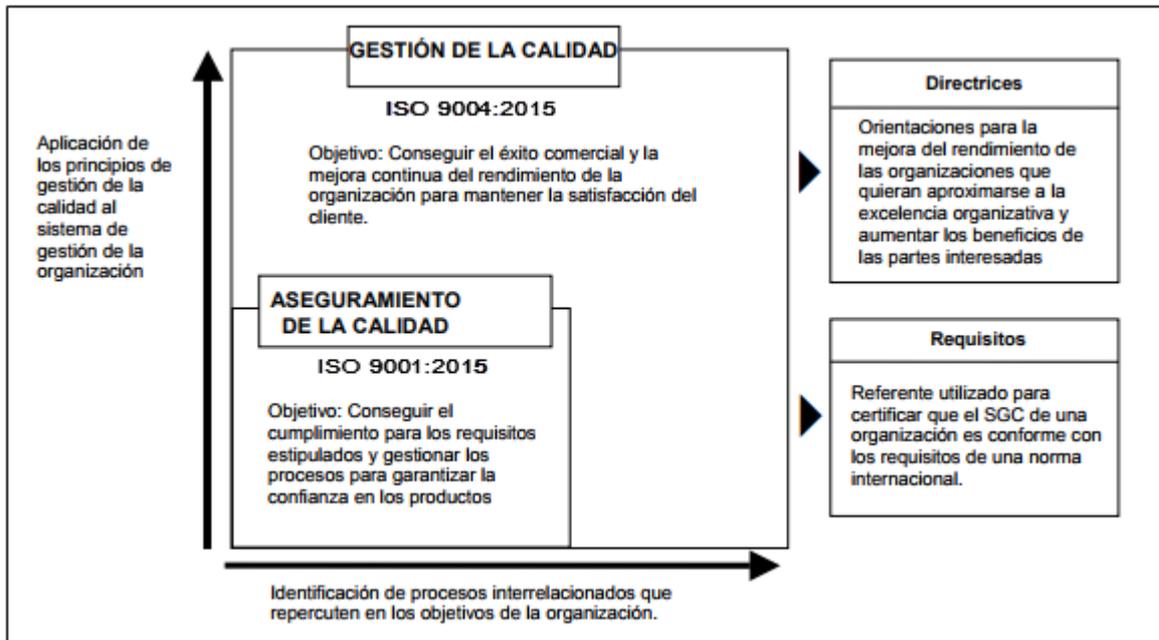


Figura 6: Representación de la norma ISO 9001:2015 e ISO 9004:2015

FUENTE: ISO 9001:2015 (2015)

2.2.4. Mapa de Procesos

Es una representación gráfica del valor de la organización, lo cual proporciona una perspectiva global de toda la organización.

Como dijo Badillo (2012), el mapa de proceso permite tener una visión general del trabajo que se lleva a cabo en las diferentes de unidades del negocio, permitiendo detectar tareas cotidianas que muchas veces suelen pasar inadvertidas y que tienen un impacto en el resultado. Para esto es importante identificar los diferentes procesos que se deben tener en cuenta dentro de la organización para adoptar un enfoque basado en procesos.

Para Gil Ojeda y Vallejo García (2008), el mapa de procesos se clasifica de la siguiente manera:

a. Procesos estratégicos

Son procesos que se basan en las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización, estos se encuentran vinculados en la toma de decisiones. Aquí se

encuentran las áreas de planificación, control y gerencial.

b. Procesos claves o de negocio

Son los procesos que tienen contacto directo con la realización del producto y/o servicio que brinda la organización. Se trata de las áreas funcionales que son necesarios para la creación del producto y/o servicio hasta la entrega del mismo, todos estos procesos en conjunto hacen que el cliente valore y perciba la calidad.

Estos procesos tienen un impacto directo en la prestación del servicio y la percepción de satisfacción del cliente externo; por tanto, se encuentran directamente relacionados con los objetivos de negocio. Se puede afirmar que la mayor parte de los procesos de negocio influyen directamente en la satisfacción del cliente y por lo tanto también lo hacen en los resultados económicos. La relación de procesos de negocio deberá ser revisada y mejorada periódicamente siempre que se presentan cambios en la misma, se debe tener claro que estos procesos son claves en lograr la misión de la organización.

c. Procesos de soporte

Son los procesos responsables de proveer a la organización los recursos, materia prima y sistemas de información para generar valor y sirvan de apoyo a los procesos claves.

En la Figura 7, podemos detallar como se conforma un mapa de procesos general, se puede observar que todo parte de la necesidad del cliente y que de ello se distingue los procesos estratégicos, operativos y de soporte; la confluencia de ellos debe dar como resultado la satisfacción del cliente.

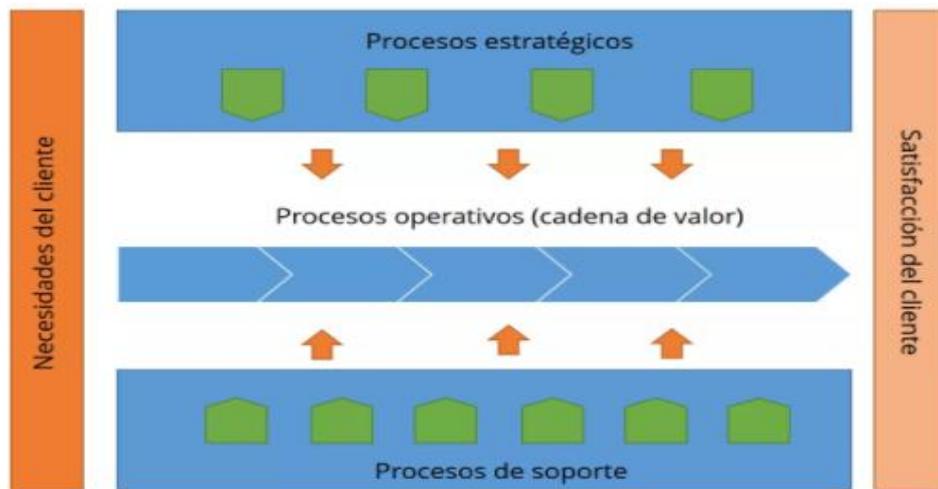


Figura 7: Mapa de Procesos

Fuente: Pardo (2012)

2.2.5. Cadena de valor

La cadena de valor ayuda a identificar las actividades que generen una ventaja competitiva para la organización. El contar con una ventaja competitiva se refleja en la rentabilidad de la organización la cual debe verse reflejada a lo largo del tiempo.

Para Porter (1985), la cadena de valor de la organización permite identificar y aprovechar al máximo las áreas de actividad en que la empresa espera maximizar sus beneficios. El enfoque de gestión por procesos, parte de una estrategia de administración que sirve para mejorar el resultado de la gestión en la organización.

Francés (2001), señala «La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen».



Figura 8: Cadena de Valor

FUENTE: Porter (1985)

Mediante la Figura 8, Porter (1985), se explica que la cadena de valor es una herramienta de planificación estratégica, que ayuda a identificar la ventaja competitiva de la empresa; esto se consigue determinando las actividades primarias y de soporte. La cadena de valor descompone las diversas actividades de la organización para comprender el comportamiento de los procesos. Una vez identificados, se puede optar por estrategias que permitan el cumplimiento de la misión de la organización.

2.2.6. Rediseño de procesos

Consiste en la revisión de los diferentes procesos para mejorarlos trayendo consigo una reducción de costos, reducción de tiempos y mejora de calidad. Según, Hammer y Champy (1994), la revisión constante de los procesos es fundamental para alcanzar resultados importantes en cuanto al desarrollo de la organización, esto finalmente puede reflejarse en costos, calidad, servicio y rapidez.

De acuerdo con Bravo (2008), algunas características del rediseño de procesos son:

- Busca la satisfacción del cliente, mejorando en una gran medida los procesos.
- Mayor enfoque los clientes que generen ingresos a la organización.

- Tiene el propósito de eliminar pasos innecesarios y trabajar con equipos que brinden un servicio integral al cliente.
- Obtener mejores resultados en tareas críticas para la atención del cliente y así lograr la satisfacción del mismo.
- Una vez implementado el rediseño de proceso se debe mantener para el aseguramiento de la calidad.

Se busca realizar un rediseño porque se quiere obtener mejores resultados dentro de la organización, esto como se ha mencionado antes tienen un impacto en el tiempo con que se realiza una actividad y los costos que ellos generan.

Para Harrington (1993), se tienen 10 normas que pueden tomarse como guía en un proceso de cambio.

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
2. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado. Que ese cuadro sea conocido y comprendido por todas las personas.
3. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
4. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso.
5. Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
6. Debe suministrarse capacitación para las nuevas técnicas.
7. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
8. Deben establecerse sistemas de evaluación, de manera que puedan cuantificarse los
9. resultados.
10. Debe suministrarse una retroalimentación continua.
11. Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

El rediseño de procesos resulta una herramienta, orientada al mejoramiento de los procesos. Una adecuada aplicación nos permitirá mantenernos más competitivos, ya que agrega un valor a cada uno de los pasos de un proceso y elimina aquellos que retrasen alguna operación.

2.2.7. Mejora del proceso

La identificación de los procesos claves para la organización ayudara a establecer los procesos que requieren mejora. Asimismo, tiene como objetivo simplificar actividades que logren beneficiar al cliente interno y externo, eliminar errores, minimizar demoras y que se haga uso de los recursos de manera eficiente.

Para Heredia (2000) la mejora de los procesos persigue lo siguiente:

- Identificación de áreas de mejora requiere reconocer el flujo del proceso para detectar oportunidades de mejora.
- Identificación de procesos operativos busca tener conocimiento de los procesos claves de la cadena de valor.
- Revisión de alternativas de mejora
- Desarrollo y aprobación del proyecto de mejora.

Según Harrington (1993), una mejora de procesos consta de cinco fases:

Fase I: Organización para el mejoramiento: Aquí se detallan las tareas iniciales para realizarse la implementación de una mejora de procesos.

- Designación a la persona responsable de liderar el proyecto.
- Formación de equipos de trabajo.
- Selección del proceso a mejorar, definir el proceso crítico.
- Definir el proceso que se va a mejorar para su evaluación y análisis.
- Establecer las tareas a realizar

Fase II: Comprensión del proceso

- Características del proceso
- Definir los equipos involucrados en el proceso.
- Revisión del proceso
- Diagrama de flujo

Fase III: Modernización del proceso

- Eliminar procesos burocráticos y de duplicidad
- Simplificar procesos
- Evaluación del valor agregado
- Reducción del tiempo del proceso
- Prueba de errores
- Eficiencia en la utilización de sistemas
- Lenguaje simple
- Estandarización
- Alianza con proveedores
- Automatización

Fase IV: Medición, retroalimentación y acción

- Medición
- Objetivos de Medición
- Evaluación del nuevo proceso y aportar las pruebas que confirmen que el diseño sea correcto (pruebas de testing).

Fase V: Mejora Continua

- Siempre hay proceso a mejorar
- Benchmarking

2.3. Definición de términos

- Appoffice:** Aplicativo de escritorio que sirve para el registro de un descuento y/o promoción.
- Benchmarking:** Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado
- BPM:** Business Process Management es una metodología y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño y la optimización de los procesos de negocio de una organización

- d. CRM:** En inglés Customer relationship management es un modelo de gestión basado en el cliente. En este contexto, se utiliza como la herramienta que brinda información del cliente en el momento indicado.
- e. Google Analytics:** Herramienta de métrica web de google que sirve para medir el tráfico de la web
- f. Lectoría:** número promedio de personas del target que lee el medio por día. Es un factor de medición para la versión impresa de Los Clasificados de Urbania.
- g. Procesos:** es una secuencia de actividades relacionadas lógicamente que se enfoca en lograr un resultado.
- h. Página vista:** son el número de veces a las que se accede dentro del sitio web.
- i. Qlikview:** Herramienta que permite visualizar reportes de acuerdo con el requerimiento del negocio.
- j. Siebel:** Herramienta del CRM utilizada por el área de COMZ y UNT.
- k. Similar web:** Herramienta que sirve para comparar a nivel de tráfico web e inversión publicitaria a nivel digital de tu competencia.
- l. Testing:** Prueba de diferentes procesos y/o herramientas.
- m. Tráfico web:** es la cantidad de datos enviados y recibidos por los visitantes de un sitio web.
- n. ISO 9000:** constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) eficaces.
- o. ISO 9001:2015:** Pertenecen a la familia ISO 9000, aquí se plantea los requisitos para los sistemas de gestión de calidad.
- p. ISO 9004:2015:** Pertenecen a la familia ISO 9000, se detallan las directrices para la mejora continua.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar

El presente trabajo se enfocó en el área de Urbania que es parte de la Unidad de Negocios Transaccionales de la Empresa Editora El Comercio ubicada en la ciudad de Lima en el distrito de La Victoria.

3.2. Tipo de estudio

El estudio realizado fue de tipo descriptivo, este estudio pretende identificar y describir los diferentes procesos que se generan para la gestión de ventas y publicidad de Urbania.

3.3. Diseño

Se realizó un diseño del tipo no experimental, limitándose a las diferentes funciones que se desempeñan dentro del área de Urbania para identificar las falencias dentro de las actividades cotidianas realizadas.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

En el área de Urbania, se desarrollan actividades que son propias del negocio desde la creación y la venta del producto. Los instrumentos utilizados son:

- Entrevista: Diálogo entre los ejecutivos de ventas sobre la problemática de la investigación.
- Observación: Revisión del flujo de ventas desde el inicio de la solicitud de la orden de servicio que se da mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas.

- Métodos de Investigación:
- Se identificó dentro del área los puntos críticos que requieran atención para brindar alternativas de solución.
- Se analizó los sistemas de información con los cuales se trabajan para encontrar las falencias y buscar mejoras del proceso.

3.5. Materiales

Para la investigación del presente trabajo se elaboraron:

- Encuesta para la fuerza de ventas y analista comercial de Urbania.
- Tiempo de realización de las encuestas: dos semanas

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Situación actual

Urbania.pe es el Portal Inmobiliario para alquiler, compra y venta de Bienes Inmuebles del Perú, es parte de los Clasificados del Diario El Comercio. En la Figura 9, se detalla los diferentes productos que maneja Urbania.

Ofrece los siguientes productos o servicios:

- Avisos individuales a Persona Natural
- Proyectos Inmobiliarios
- Paquetes de Avisos para Agentes Inmobiliarios
- Ferias
- Revista



Figura 9: Cartera de Productos de Urbania

FUENTE: Urbania.pe (2017)

Urbania es el principal referente para la búsqueda de inmuebles, cuenta con una base de 5,000 avisos en los Clasificados de Urbania (impreso) y más de 50,000 avisos en su página web (<http://urbania.pe/>). Tiene competidores como Adondevivir (ADV), Nexo inmobiliario, Locura inmobiliaria entre otros, siendo ADV su principal competencia a nivel digital.

De acuerdo Bolsa de Valores de Lima (2017), Urbania mediante trabajos de desarrollo del producto digital y manteniéndose siempre cerca de los clientes ha logrado crecer más de 130 por ciento en sus ingresos digitales, manteniéndose en más de 50,000 avisos activos publicados permanentemente durante el 2016.

Urbania es el principal portal inmobiliario del Perú, busca ser la página con más resultados de avisos publicitarios para el usuario interesado en la búsqueda de un inmueble; es la página con mayor efectividad en ventas del rubro (Figura 10). Cuenta con más de 50 mil avisos (base de anunciantes) que se distribuyen en más de 300 empresas inmobiliarias, más de 12 mil agentes inmobiliarios y más de 30 mil avisos de personas naturales; la mayor parte de sus ingresos provienen de empresas y agentes inmobiliarios. Aquí nace la importancia de establecer una estrategia para la gestión del cliente y lograr una venta efectiva.

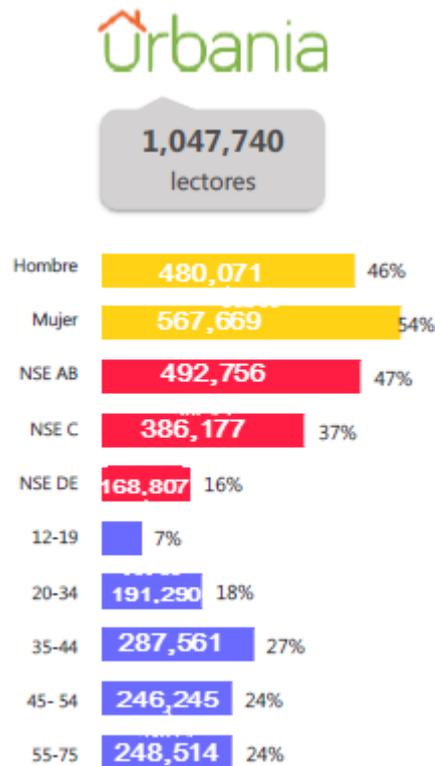
Aliados Clave Equipo del área de tecnología	Actividades Clave Desarrollo de productos Proceso de ventas Gestión de clientes	Propuesta de Valor Para el anunciante: – A nivel off-line: Nivel alto de lectoría – A nivel on-line: Posicionamiento web, tráfico de visitas (Anexo 3). Para el buscador de inmuebles: Más de 50,000 avisos que representan la base de anunciantes (oferta inmobiliaria)	Relación con el Cliente Correo electrónico, llamada telefónicas, central de ayuda	Segmentos de Clientes A nivel de Anunciantes: Persona Natural Agente Inmobiliario Constructoras Inmobiliarias A nivel buscador de inmuebles Perfil del público NSE: AB, C Edad: Entre los 26 a 74 años
	Recursos Clave Plataformas tecnológicas Recurso Humano		Canales Ejecutivo de ventas Agencias Concesionarias Página Web	
Estructura de Costos Diferentes herramientas de tecnología Recurso Humano		Estructura de Ingresos La principal fuente de ingreso es la venta de publicidad del formato de avisos impresos, avisos web y stand ExpoUrbanía a las empresas inmobiliarias.		

Figura 10: Modelo de Negocio Urbanía - Visión general del modelo de negocio de la organización que luego puede ampliarse en otros documentos como el plan estratégico.

FUENTE: Elaboración Propia

Los indicadores de audiencia para los formatos off-line como el periódico o revista se traducen en lectoría, mientras que para los formatos on-line se miden por el tráfico de visitas, esto se puede observar en el Tabla 1 y en la Figura 11.

Tabla 1: Lectoría Suplemento Clasificados Urbania - 2016



FUENTE: Kantar Ibope Media (2016)



Figura 11: Tráfico web de urbania.pe

FUENTE: Urbania.pe (2017)

Tabla 2: Competencias de Urbania – Clasificados Urbania: Lectoría marzo 2016, Formato On-line: Información de Julio 2017

		A nivel de organización		
		Persona Natural	Agente Inmobiliario	Constructora
Formato Off-line	Periódico	1,047,740 lectores en Urbania		
	Revista		30,000 lectores en Revista Urbania Premium	
	Feria Fisica			Aprox. 8,000 asistentes a la Feria ExpoUrbania
Formato On-line	Página Web	Urbania: Más de 1 millón de visitantes ADV: 734,140 mil visitantes	Urbania: Más de 1 millón de visitantes ADV: 734,140 mil visitantes Nexo: 62,400 mil visitantes	Urbania: Más de 1 millón de visitantes ADV: 734,140 mil visitantes Nexo: 62,400 mil visitantes
	Feria Virtual			Locura Inmobiliaria: No se tiene data

FUENTE: Kantar Ibope Media (2016)

En la Tabla 2, se detalla de forma resumida a los principales competidores de los diferentes formatos de publicitarios que tiene Urbania, siendo ADV el segundo sitio web del rubro más visitado luego de Urbania.

4.1.1. Proceso de venta

El proceso de venta se inicia desde el momento en el que se genera una interacción con el cliente, exposición de los diferentes productos y publicación del aviso.

a. Gestión del cliente

Se cuenta con la herramienta de CRM llamada Siebel para el registro del cliente, esta herramienta permite guardar los datos de contacto y generar una agenda para las visitas. Si el requerimiento de un producto viene de un cliente nuevo, se tiene que solicitar el ingreso al sistema de Siebel a COMZ para poder registrar solo la visita. Si este ya se encuentra registrado pero el ejecutivo de la cuenta no lo tiene asignado dentro de su cartera se debe levantar ese registro e ingresar uno nuevo con el área de COMZ. En esta parte del proceso, se presenta una demora en la identificación de la cuenta por parte del ejecutivo de venta, en caso de que sea un nuevo cliente, el registro retrasa el contacto para la venta o prospección.

b. Gestión de ventas

El proceso de ventas se inicia desde que el ejecutivo contacta con el cliente para realizar una venta o hacerle un seguimiento de su cuenta, como el consumo realizado, productos que deben ser renovados; es decir, ir con un plan a la medida del cliente en base a la información registrada. El ejecutivo de ventas toma los requerimientos del cliente y elabora una propuesta comercial, esta propuesta no se guarda como registro en sistema alguno. El sistema de cotización es manual, no presenta ninguna herramienta que permita cotizar en base al histórico consumido del cliente. La UNT para darle valor a sus clientes y esto se convierta en mayores ingresos debe identificar y analizar sus necesidades a través de herramientas tecnológicas que permitan medir y evaluar el comportamiento del cliente. En el Anexo 4, se observa los procesos de registro del cliente y ventas donde el tiempo de respuesta aproximado es de 48 horas cada uno lo cual genera cuellos de botella, esto fue corroborado con la encuesta realizada (Ver Anexo 2).

c. Gestión de Publicación

Una vez aceptada la propuesta comercial, se procede a ingresar la reserva del producto, posteriormente se ingresa la orden del aviso en el sistema de adecsys, de contar con un descuento el registro se realiza en el appoffice (sistema) para su aprobación e implementación. El ingreso y control de los materiales se da mediante el sistema de Scott y Asura; finalmente se obtiene la publicación y facturación del aviso. En esta parte del proceso también se presenta un retraso por los diferentes sistemas que se tiene que utilizar para realizar la publicación del aviso.

El rediseño de procesos tiene como fundamento lograr el desarrollo y la misión y objetivos de la organización. El objetivo del área de Urbania es lograr un crecimiento constante, con la migración de la publicidad offline a la online la empresa debe estar preparada para enfrentar estos nuevos cambios y estar preparada a nivel de tecnología con la información adecuada en el momento preciso. En el Tabla 3, se puede observar con detalle cada uno de los procesos y el tiempo aproximado de respuesta que se toma para atender cada una de ellas; por ejemplo, podemos ver que algunas tareas pueden tardar hasta 48 horas en realizarse, lo cual hace que la atención al cliente se dilate.

Tabla 3: Descripción actual del Proceso de Ventas en Urbania

	Proceso	Descripción	Tiempo de espera
Proceso de Venta	Solicitud de Información	Se ingresa el registro del contacto en el Siebel	0.5 horas
	Cliente Nuevo	Se verifica si el cliente se encuentra registrado en el sistema. Si el cliente no se encuentra registrado se procede su registro en el sistema de Siebel con el área de COMZ. Este proceso debe ser inmediato para poder elaborar la cotización y registrar la visita por parte del ejecutivo de ventas.	24 - 48 horas
	Creación de propuesta	Se crea una solicitud donde se especifica qué es lo que requiere el cliente, como no se tiene el histórico del cliente, la propuesta tiende a demorarse en su preparación.	24 horas
	Envío de Cotización	Se realiza el envío de la cotización al cliente. Si acepta la cotización, se procede con la creación de orden de publicación.	6 horas

Continuación...

Flujo de ventas	Creación de la pre-orden de publicación	Se genera una pre-orden de publicación con la tarifa correspondiente para que el cliente acepte lo cotizado.	1 hora
	Reserva de aviso	Mediante el sistema de adecsys se realiza la reserva del espacio	1 hora
	Ingreso de la pre-orden de publicación	Se genera el documento para el formato de venta de publicidad.	0.5 hora
	Registro de Orden de publicación	Se registra la orden en el sistema para que se genere el número de adecsys. Sin el código que arroja el registro no se puede realizar la publicación.	48 horas
	Confirmación de Número de Adecsys	Con el adecsys se puede ingresar el material.	6 horas
	Registro de Material	Se ingresa el material correspondiente a la publicación para que estas puedan ser adaptadas en diseño de ser necesario, medidas y formato.	12 horas

Nota: Detalle del flujo de ventas del área comercial de Urbania

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 12, se visualiza la actividad llamada Registro Siebel que funciona como herramienta de CRM; sin embargo, solo nos sirve como agenda y para visita al cliente cuando su función es la optimización de recursos, incrementar ventas y operaciones mejor coordinadas. En este paso, si se trata de un cliente nuevo se solicita al área de COMZ el registro del cliente para que se cree su código identificador en el sistema y el ejecutivo puede agendar su visita y pueda ingresar su venta al sistema, este proceso puede demorar entre 24 a 48 horas. En el Tabla 4, se detalla el tiempo de respuesta frente a las actividades del registro de Siebel tiene una duración de hasta 48 horas mientras que la creación de la propuesta puede demorar hasta 24 horas.

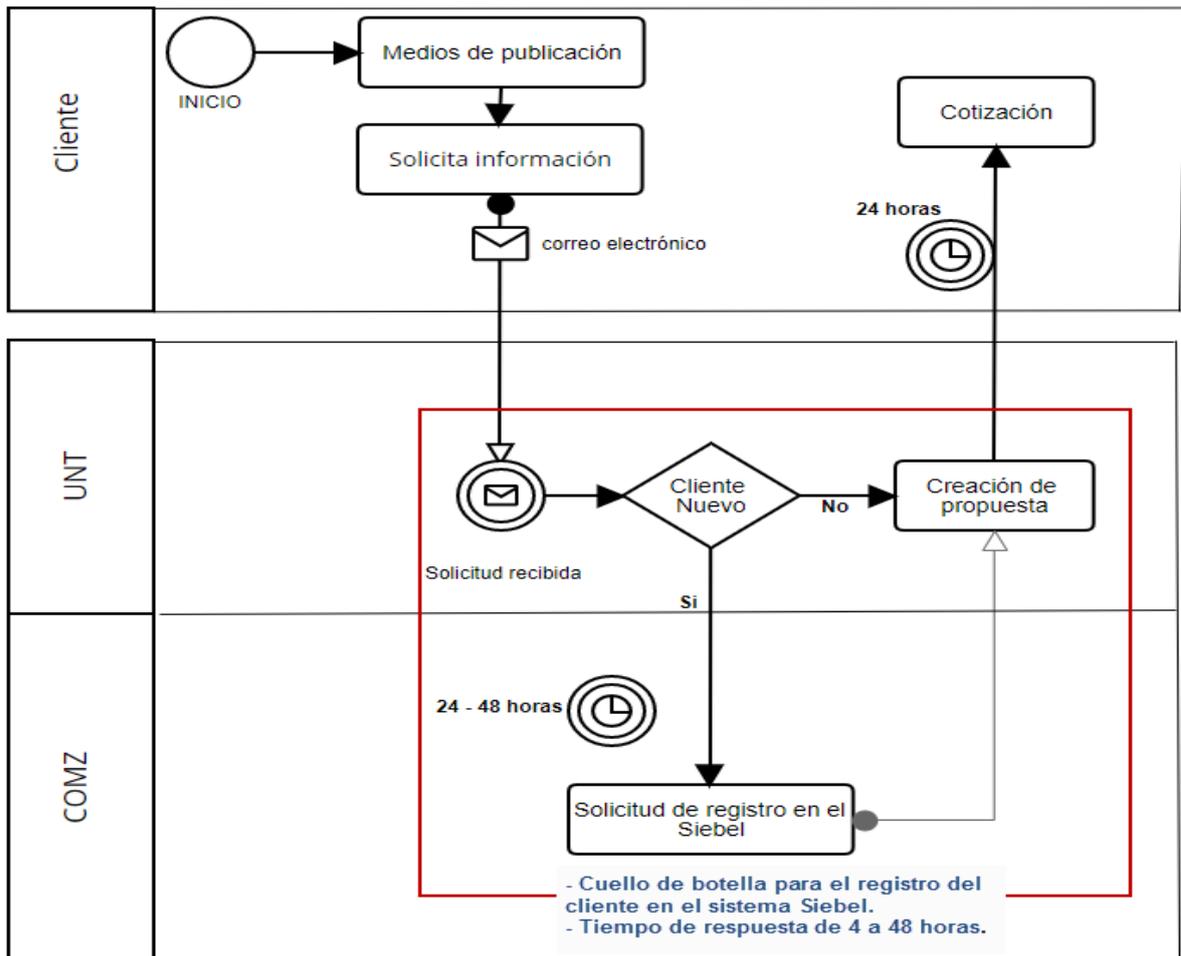


Figura 12: Extracto del actual flujo de Ventas - Registro Siebel

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 4: Detalle de registro de Siebel y creación de propuesta

Proceso	Tiempo	Resultado
Registro de Siebel	24 - 48 horas	Oportunidad de negocio que puede perderse para el cliente anunciante es muy grande.
Creación de propuesta	24 horas	Como no se tiene registro consolidado de los consumos del cliente, el historial del cliente no se tiene en el momento adecuado para la cotización o propuesta lo cual presenta un retraso para el envío de la misma.

FUENTE: Elaboración propia

Dentro del proceso de publicación, se tiene diversas actividades que finalmente hace que se concrete la venta de la publicidad. Como se observa en la Figura 13, el área de COMZ realiza el registro de la orden; sin embargo, esta petición entra en cola dependiendo de la carga de trabajo que el área presente, generando retraso para el cierre de la venta. Sin embargo, también genera que el aviso no salga publicado en su fecha, que el desembolso del cliente no cuadre con la fecha de su factura. La demora en esta parte del proceso puede demorar entre 24 a 48 horas.

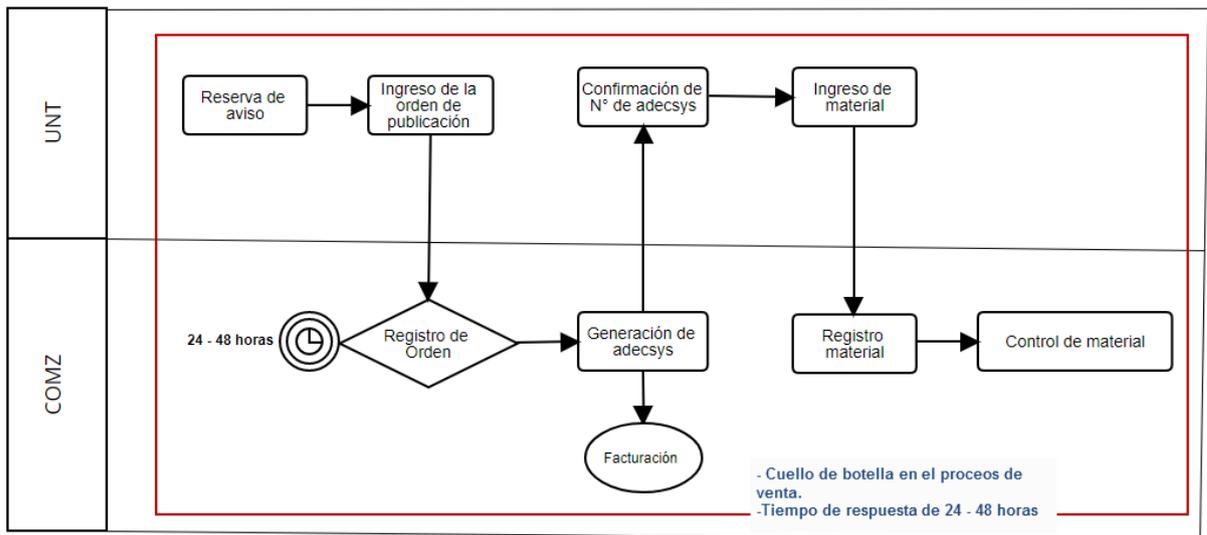


Figura 13: Extracto de flujo de ventas - Proceso de Publicación.

FUENTE: Elaboración Propia

En el Tabla 5, se detalla el tiempo de respuesta frente a las actividades del registro de la orden y la generación de Adecsys, al presentar demoras se corre el riesgo que la publicación no salga en la fecha solicitada.

Tabla 5: Detalle del extracto de Registro de Orden y Generación de Adecsys

Proceso	Tiempo	Resultado
Registro de Orden	24 - 48 horas	Aviso no publicado en la fecha solicitada
Generación de adecsys	Dependerá del registro de la orden	Sin n° de adecsys no se puede realizar ninguna publicación

FUENTE: Elaboración propia

Se puede observar que no se tiene un control de los procesos de registro de clientes y proceso de ventas ya que para realizar cualquier acción que logre concretar una publicación, este lo realiza directamente el área de COMZ.

El área de Urbania maneja una base de datos de 651 empresas inmobiliarias, una cartera de clientes entre agentes inmobiliarios y empresas constructoras. Los equipos de ventas presenciales tienen a cargo la cobertura de 362 empresas tal como se indica en el Tabla 6, la información de estos clientes se trabaja con la herramienta de CRM – Siebel, aquí ellos agendan las citas de ventas. Las 362 constructoras se dividen entre la cartera de los ocho ejecutivos de ventas.

Tabla 6: Distribución de empresas constructoras y agentes inmobiliarios

	Situación actual
Agentes Inmobiliarios	289
Constructoras	362
Total	651

FUENTE: Elaboración propia

4.2. Resultados

El trabajo de investigación se ha dedicado al estudio de la UNT específicamente el área de Urbania, se encontraron problemas en los procesos para la gestión del cliente, ventas y publicación que realizan los diferentes canales; esto dificulta la identificación de quienes son los responsables de determinados procesos como, por ejemplo, el registro del cliente y registro de orden. Asimismo, el no contar con acceso a la información para la toma de decisión de manera inmediata.

1. El rediseño tiene como principal efecto eliminar aprobaciones y/o requerimientos de otras áreas. Lo que se busca en el proceso de ventas es agilizarlo, es decir, no tener que depender de áreas ajenas a la unidad de negocio para que la venta pueda concretarse. Mediante el mapa de procesos elaborado en el trabajo de investigación (Figura 14), se logró identificar que los procesos core del negocio son la gestión de

cliente, ventas y publicación. Para aplicar las mejores prácticas dentro del área se identificaron los procesos estratégicos, de negocio y de soporte de la organización. Siendo los dos últimos procesos, los más importantes en el trabajo de investigación ya que sirvieron de ayuda en la identificación de cada uno de los procesos que los involucra así como el tiempo de desarrollo de cada una de ellas.

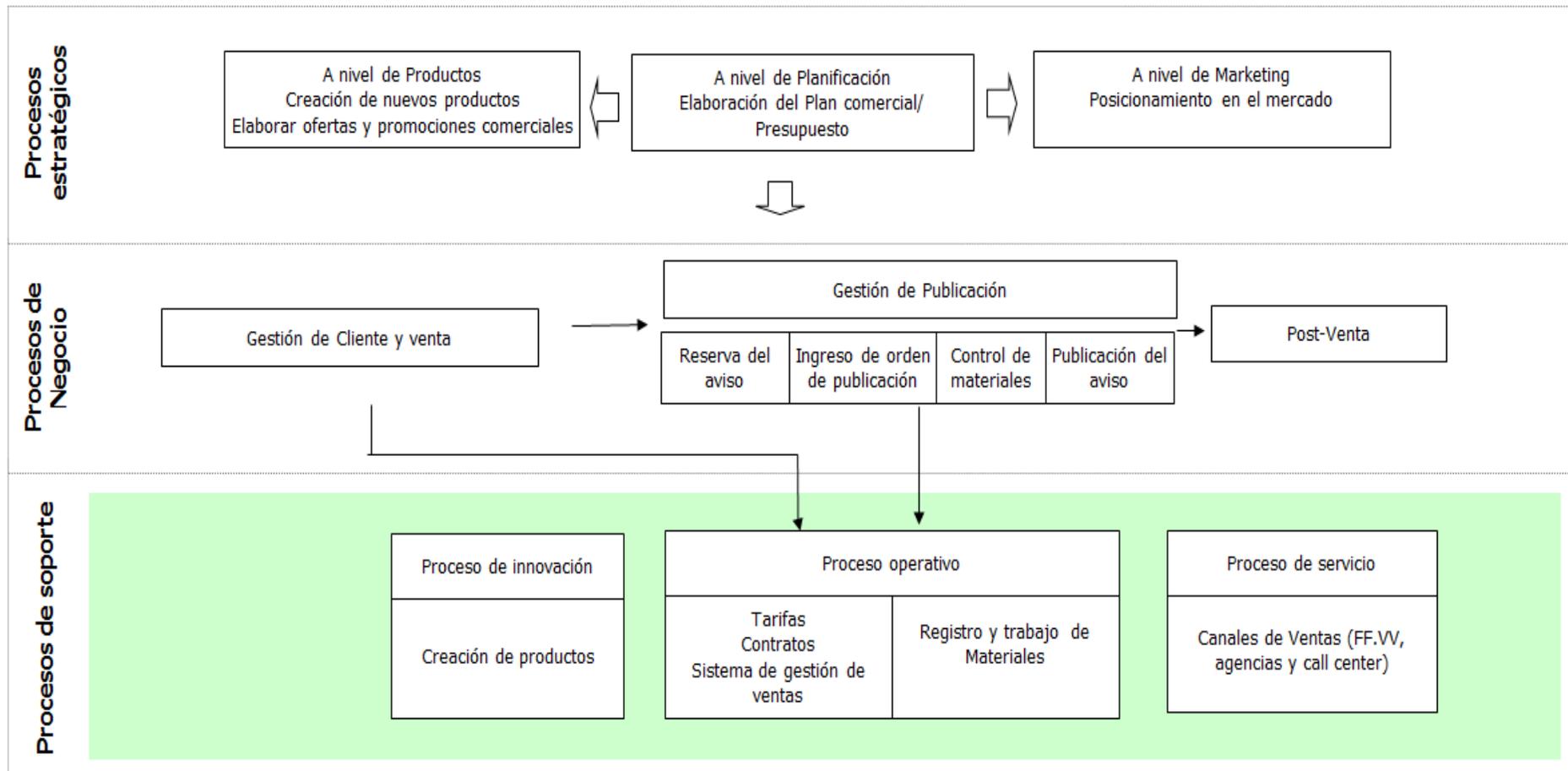


Figura 14: Mapa de Procesos de Urbania.

FUENTE: Elaboración Propia

2. La gestión del cliente y ventas comprende desde el registro del mismo en el Siebel, el cual funciona como un sistema de agenda y visitas de los ejecutivos de ventas, la creación de la propuesta depende del historial de ventas y descuentos antes otorgados, sin embargo, como no se tiene un registro consolidado de manera automática el tiempo de elaboración de la misma tiende a incrementarse al recopilar la información necesaria, mientras que la gestión de publicación implica el registro de la orden y la generación del adecsys son procesos claves para la publicación final del aviso. Se encontró que estos procesos presentan una demora de 120 horas para poder cerrar la venta de un producto y/o servicio ya que estos no dependen directamente de la UNT (Tabla 7), generando demoras en todo el proceso y la insatisfacción del cliente por la demora en la atención.

Tabla 7: Tiempo de espera de Registro Siebel, Orden y Generación de Adecsys

	Proceso	Tiempo de espera
Flujo de Venta	Cliente Nuevo	24 - 48 horas
	Creación de propuesta	24 horas
	Registro de Orden de publicación	48 horas
	Total de Horas	120 horas

FUENTE: Elaboración propia

Para que el proceso de venta puede comenzar lo antes posible, el ejecutivo de venta podrá realizar el ingreso del cliente (registro de Siebel) y no desperdiciar la oportunidad de venta generada. Las actividades que presentaron una reducción del tiempo de desarrollo son el registro de cliente nuevo, creación de la propuesta y el registro de la orden de un total de 120 horas a 12 horas (Tabla 8). Se determinó en base a las estimaciones realizadas a la FF.VV de la organización, que incorporando estas actividades dentro de las funciones de la UNT el tiempo de respuesta hacia el cliente es mucho menor.

Tabla 8: Comparación estimada de tiempo

	Proceso	Tiempo de espera actual	Tiempo de espera propuesto
Flujo de Venta	Cliente Nuevo	24 - 48 horas	0.5 horas
	Creación de propuesta	24 horas	6.5 horas
	Registro de Orden de publicación	48 horas	5 horas
	Total de Horas	120 horas	12 horas

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 15, se puede observar que al asumir la UNT el control del proceso el tiempo de desarrollo de tareas como el registro de Siebel y la creación de la propuesta se reduce de 72 horas a 7 horas.

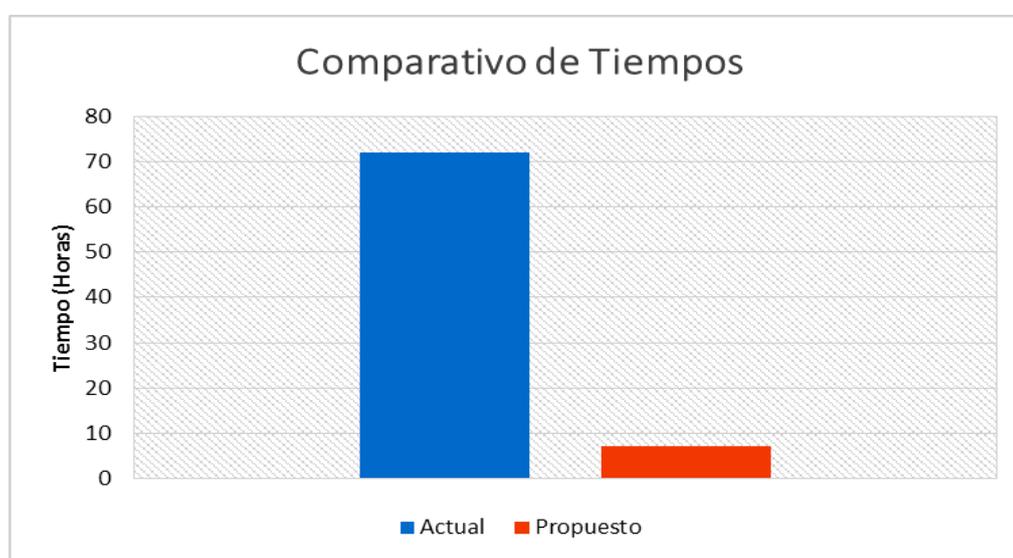


Figura 15: Comparativa de tiempo del Registro de Siebel y Creación de Propuesta.

FUENTE: Elaboración propia

- En la Figura 16, también se puede observar que el tiempo que demora el registro de una orden y del Adecsys se ve reducido de 48 horas a 5 horas cuando el área de Urbana asume el control de estos procesos. Asimismo, los ingresos de las órdenes de publicación deben realizarse desde una plataforma on-line y no desde sistemas de escritorio. Por otra parte, se debe evaluar si el proceso de facturación debe ser

considerada dentro de UNT ya que no se cuenta con un área de tesorería que pudiera realizar el proceso.

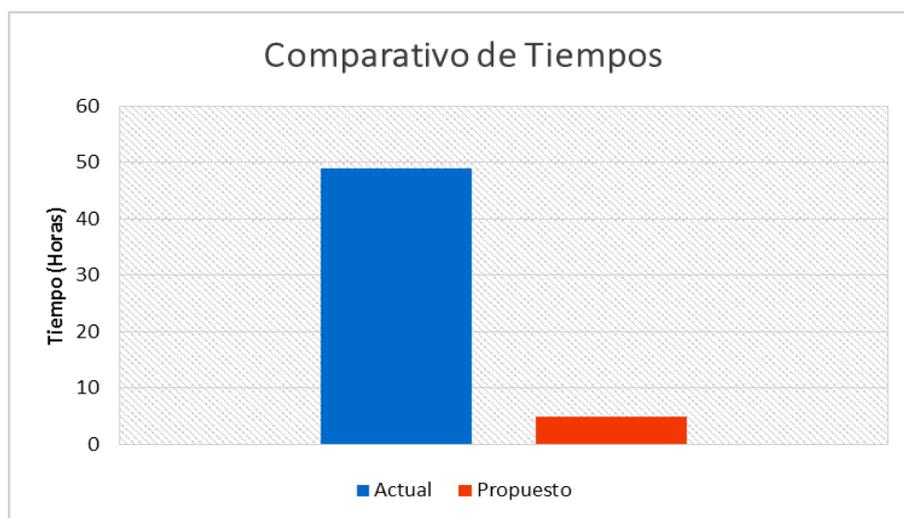


Figura 16: Comparativa de tiempo del Registro de Orden y Adecsys.

FUENTE: Elaboración propia

3. Se propone mejorar el sistema de proceso de ventas y publicación para poder tener mayor control sobre ellos (Ver Anexo 5). Al lograr tener el control de los procesos dentro del área de Urbania el tiempo de espera de la FF.VV disminuye y se pone mayor enfoque a nuevos clientes.
- Actualmente el equipo de ventas conformado por ocho ejecutivos cobertura un total de 362 empresas constructoras, con la mejora en los procesos en el flujo de ventas y publicación se puede incrementar una cobertura de la cartera de clientes (Tabla 9). De acuerdo con la información mostrada en el Tabla 10, se tiene que en el penúltimo del trimestre del 2017 en Perú se tiene un total 3099 empresas del rubro de la construcción que fueron creadas; es decir, se tiene un mercado a explorar y prospectar.

Tabla 9: Situación actual y esperada de empresas a coberturar por la FF.VV

	Situación actual	Situación esperada
Constructoras	362	472

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 10: Altas de empresas según actividad económica, 2016-17

Actividad económica	2016 III Trim	2017 III Trim	Estructura % III Trim. 2017	Var. % III Trim. 2017/16
Total	70 390	78 754	100,0	11,9
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1 247	1 179	1,5	-5,5
Explotación de minas y canteras	422	4 961	6,3	1 075,6
Industrias manufactureras	5 247	5 430	6,9	3,5
Electricidad, gas y agua	176	157	0,2	-10,8
Construcción	3 189	3 099	3,9	-2,8
Venta y reparación de vehículos	1 870	2 112	2,7	12,9
Comercio al por mayor	8 474	9 210	11,7	8,7
Comercio al por menor	20 316	20 211	25,6	-0,5
Transporte y almacenamiento	4 285	6 224	7,9	45,3
Actividades de alojamiento	585	591	0,8	1,0
Actividades de servicio de comidas y bebidas	6 816	7 336	9,3	7,6
Información y comunicaciones	1 070	1 075	1,4	0,5
Servicios prestados a empresas	6 898	6 477	8,2	-6,1
Otros servicios 1/	9 795	10 692	13,6	9,2

FUENTE: INEI (2017).

- Cada uno de los ejecutivos tiene dentro de su responsabilidad el atender a 45 empresas; sin embargo, con el uso de una herramienta de CRM actualizada que nos muestre claros indicadores de atención al cliente se podrá incrementar la cobertura de los ejecutivos de ventas en un 30 por ciento, para eso cada ejecutivo tendría dentro de su cartera 59 empresas constructoras a prospectar. Los indicadores que permitirán medir la gestión de la FF.VV son:
 - a. Tasa de clientes adquiridos: Permite conocer el número de nuevos clientes en un periodo de tiempo determinado y se resulta de la división de los clientes que se esperan adquirir con los clientes actuales, esto nos da una tasa de crecimiento del 30 por ciento de cobertura de clientes.

$$T.C.A = \frac{472}{362} = 130 \%$$

- b. Tiempo medio de atención de los clientes: permite conocer cuánto se demora en la atención del cliente. Como se puede observar en el Tabla 11, con el rediseño de los procesos de la gestión de venta, el tiempo de la atención del cliente se reduce de forma significativa.

Tabla 11: Resumen de atención de clientes

Atención de clientes	Situación Actual	Situación Esperada
Número de clientes a atender	45	59
Tiempo de atención de cada uno de ellos (horas)	120	12
Tiempo promedio de atención	2.666666667	0.203389831

FUENTE: Elaboración propia

4. La evaluación de una nueva herramienta CRM, comprende desde la gestión de la cartera, oportunidad, oferta hasta la venta de publicidad; además se tiene que considerar que debe ser una herramienta colaborativa y multiplataforma. Los beneficios que traerá a actualización de la misma serán los siguientes:
- a. Una sola herramienta comercial para todas las marcas de publicidad que maneja EE.CC.
 - b. Procesos homologados, operando con las buenas prácticas del mercado y de acuerdo a las necesidades del negocio desde cualquier lugar.
 - c. Contar con una herramienta multiplataforma permitirá tener una interacción continua, generando una venta proactiva.

La actual herramienta de CRM llamada Siebel, funciona como agenda y planificador de visitas, no se tienen mediciones de valor acerca del cliente como satisfacción, retención y nivel de transacciones del cliente, se debe mejorar o cambiar de herramienta para tener un mejor seguimiento del cliente y tener mayor control en el proceso de ventas. El contar dentro de la organización con una herramienta adecuada de CRM nos ayuda en gran medida a tener mediciones en cuanto al servicio de atención que se le brinda al cliente como el grado de fidelización, indicadores de calidad, números de reclamos, indicadores de satisfacción y sobre todo a monitorear el tiempo medio de espera de atención que

tiene cada uno de los ejecutivos. A continuación se detalla algunos de los sistemas de CRM que se encuentran en el mercado

Siebel

Las soluciones Siebel ofrecen soluciones de paquetes para que se arme una herramienta de CRM en las áreas de ventas, servicios, marketing, social y tecnologías; sin embargo, esta herramienta no se encuentra actualizada dentro del área.

Salesforce

Es la empresa responsable de la plataforma de CRM. Su software está basado en la nube, por lo que no se necesita un equipo de expertos en TI para configurarlo o administrarlo; solo se debe iniciar sesión y comenzar a usarlo. Dentro del CRM, se tiene paquetes para su configuración en diferentes puntos:

- Ventas: tener acceso a un flujo de ventas completo desde el registro del cliente hasta la orden de publicación todo desde una sola herramienta.
- Servicios: desde aquí se puede configurar centro de llamadas para mejorar la experiencia del cliente.
- Marketing: maximiza todas las interacciones con los clientes mediante la creación de campañas personalizadas y en múltiples canales que brinden experiencias excepcionales a través del correo electrónico, dispositivos móviles, redes sociales, publicidad, la web y más.
- Atención al cliente: agrupa todas las comunicaciones que se hayan tenido con el cliente y las recopila para poder guardarlas como un historial de consulta.
- Reportes personalizados: se permite elaborar reportes de acuerdo a los indicadores que el negocio requiera.
- Aplicación móvil: acceso desde el teléfono móvil, conexión en cualquier momento y lugar.
- Integración con el correo: esta herramienta permite realizar la conexión con el correo corporativo para monitorear la comunicación con el cliente.
- Tarifarios: permite tener los tarifarios de manera online.
- Reporte de campañas: permite realizar campañas de email marketing y tener el reporte de las mismas. En la Tabla 12, se muestra un resumen de la comparación de

las soluciones.

Tabla 12: Comparación de soluciones existentes

Criterio	Actual	Propuesta
	SIEBEL	Salesforce
Sistema de Agenda	X	X
Sistema de visitas	X	X
Oportunidades	X	X
Soporte de ventas		X
Soporte de marketing		X
Atención al cliente		X
Reportes personalizados		X
Aplicación móvil		X
Integración con correo corporativo		X
Tarifarios		X
Reporte de campañas		X

FUENTE: Elaboración propia

Los costos de implementación de una herramienta de CRM actualizada acorde a las necesidades del negocio.

- Para que el área de UNT pueda asumir el control de la gestión del cliente y ventas se debe reemplazar la herramienta de CRM, esto implicará un costo para la UNT ya que se tendrá que designar un líder que tendrá que capacitar sobre el nuevo proceso e indicar la función a cada uno de los involucrados para que cada área se haga responsable de sus procesos. Se debe evaluar la creación de un área de procesos dentro de UNT para el soporte a todas las marcas. En la Tabla 13, se realiza la estructura de la nueva área de procesos a implementar para esto se tiene en cuenta a un Líder, analista y el nuevo sistema de CRM.

Tabla 13: Costos de Implementación de un área de procesos en UNT

		Mensual	Anual
Costo de Implementación	Líder del Procesos	S/ 4,500	S/ 54,000
	Analista de Procesos	S/ 2,500	S/ 30,000
	Licencia de CRM	S/ 5,000	S/ 60,000
	Total	S/ 12,000	S/ 144,000

Nota: Presentación de costos que implican tener un área de procesos dentro de UNT

FUENTE: Elaboración propia

4.3. Discusión

En el presente trabajo de investigación, se logró identificar que los procesos core del negocio son la gestión de cliente, venta y publicidad, para enfocarse en la mejora del área, la organización debe establecer que estos procesos son sus principales activos y que a partir de ahí se debe empezar un trabajo de rediseño, mediante los estudios realizado se pudo determinar que el tiempo que se demora un ejecutivo de ventas en realizar todo los procesos que implican la venta de publicidad es demasiado largo y tiene como consecuencia la insatisfacción del cliente. Por lo planteado por Bravo (2008), para el rediseño de los procesos se debe tener una perspectiva integral de todos los procesos de la organización permitiendo conocerlos con mayor detalle para así poder mejorarlos y satisfacer determinadas necesidades sin afectar al cliente final.

De acuerdo a lo mencionado por Senge et al. (1994), una organización de éxito tiene la capacidad de hacer frente a los cambios que estos requieran para obtener una ventaja competitiva. Con el nuevo flujo de ventas presentado se busca disminuir enormemente el tiempo de atención de un cliente, Urbania no debe permanecer como observador de los procesos que son parte importante del área sino ejercer un rol activo para poder tener un mayor control y manejo de sus tiempos.

Finalmente se evaluó la necesidad implementar herramientas que soporten la gestión del cliente, ventas y publicación. Esto coincide con lo mencionado por Marin (2013), donde se menciona que herramientas informáticas brindan soluciones a los problemas detectados dentro de la organización; asimismo, permite normalizar y dirigir determinadas acciones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas.

V. CONCLUSIONES

El trabajo de investigación tuvo como objeto plantear una mejora de procesos para el área de Urbania desde la UNT.

1. Al ser una unidad relativamente nueva los procesos de ventas son soportados por COMZ, se encontraron que los principales problemas que tiene el área debido al mal manejo de las herramientas de gestión dificultan en muchos casos el cierre de una venta o no brindando información de valor para la toma de decisión en el momento solicitado, siendo necesario un rediseño de procesos que cree valor para el área y logre el cumplimiento de cada uno de sus objetivos.
2. La gestión del cliente y venta permite monitorear, clasificar y medir el comportamiento del consumidor, esto ayuda a profundizar el conocimiento de los mismos para la atención en forma segmentada y personalizada de cada uno de los clientes. Asimismo, una correcta gestión de estos procesos conlleva a la excelencia empresarial de la organización ya que sigue los lineamientos que nos aseguran una gestión de calidad. Con la reducción de los tiempos de atención significativamente se espera generar una cobertura de un 30 por ciento de ingresos de nuevos clientes.
3. La mejora de los procesos claves dentro del área de Urbania ayudara a tener procesos estandarizados que busca reducir un esfuerzo innecesario, que genere tiempos muertos o que se realice una doble tarea.

4. La actualización de la herramienta de CRM logrará mejorar la gestión del cliente, el uso de herramientas tecnológicas permite compartir información en forma inmediata, que todo el equipo de ventas de la organización sepa dónde puede encontrar la información que busca sin perder tiempo. Esto, reducirá costos operativos, aumenta la productividad y hace más eficiente el trabajo. Asimismo, se puede mejorar las estrategias de los canales de venta y se mejora la gestión del negocio disponiendo de datos para la toma de decisiones.

VI. RECOMENDACIONES

Para finalizar, se desea sugerir algunas recomendaciones en base a los resultados y conclusiones que obtuvieron del presente estudio

El área de Urbania debe encontrarse atenta a sus debilidades, para que mediante un análisis de sus indicadores puedan resolverlas y buscar la mejora de los procesos para obtener una mayor competitividad en el mercado.

Es necesario tener una constante revisión de los procesos del área de Urbania ya que siempre pueden existir factores externos que rompan el flujo establecido. Se propone crear un área de procesos dentro de UNT de esta forma se podrá tener información de manera actualizada. Asimismo, se recomienda revisar los procesos de las otras marcas que maneja la UNT.

Se deberá establecer una estrategia para la gestión del cliente y así definir la forma de evaluación de los clientes, esto finalmente nos proporcionara cuales son los productos y/o servicios que generan mayor rentabilidad y el nivel de inversión de cada uno de los clientes.

Si bien se recomienda utilizar sistemas de información como el CRM para potenciar la gestión de contactos, visita de ventas y sistemas de tarifas se debe analizar con mayor detalle todos los procesos desarrollados para iniciar la búsqueda de herramientas que soporte el modelo de negocio.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Badillo, C. M. 2012. Mapa de Procesos (en Línea). Consultado 17 Ago. 2017. Disponible en <https://www.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>

Bolsa de Valores de Lima (BVL). 2017. Memoria Anual del Empresa Editora El Comercio : Informe 2016. Lima, Perú. 27 p.

Bose, R. 2002. Customer relationship management: key components for IT success. Industrial management & Data systems, 102(2), 97 p.

Bravo, J. 2008. Gestión de procesos. Santiago, Chile. Editorial Evolución. p. 4. 1-320.

Chen, I.J.; Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. Business process management journal, 9(5), 672-688 p.

Club BPM. 2011. El Libro del BPM. 1 ed. Madrid, España. Club BPM

Croxatto, H. 2005. Creando valor en la relación con sus clientes. 1. Buenos Aires, Argentina, Dunken. 224 p.

Fernández, M.A. 2003. El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. 2. Madrid, España, ESIC. 190 p.

Francés, A. 2001. Estrategias para la Empresa en la América Latina. Caracas, Venezuela, IESA. 302 p.

- Gil Ojeda, Y.; Vallejo García, E. 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga. Málaga, España, Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégica. 39 p.
- Giner de la Fuente, F. 2004. Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento. Madrid, España, ESIC. 215 p.
- Giraldo, J.E.; Ovalle, D.A.; Santoro, F.M. 2014. Aproximación Metodológica Sensible y Adaptable al Contexto para la Integración de Procesos de Negocio en la Industria del Café. Información tecnológica. Revista Información Tecnológica 25(5):163-174.
- Hammer, M.; Champy, J. 1994. Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Champy, J. Bogotá, Colombia, Grupo Norma. 224.
- Harrington, H.J. 1993. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, 309.
- Heredia, J.A. 2000. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Castellón de la Plana, España, Universitat Jaume I. Servicio de comunicación y Publicación. 230 p.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2017. Altas de empresas según actividad económica 2016 – 2017. Lima, Perú.
- ISO (International Organization for Standardization). 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. 9001: 2015. Ginebra, Suiza, Secretaría Central de ISO. 23 Set. 44 p.
- ISO (International Organization for Standardization). 2015. Enfoque de la Gestión de la

Calidad. 9004: 2015. Ginebra, Suiza, Secretaría Central de ISO. 44 p.

Kantar Ibope Media. 2016. Suplemento Clasificados Urbania. Disponible en <http://www.kantaribopemedia.pe/>

Marin, M.G. 2013. Diagnostico, rediseño y propuesta de mejora para los departamentos de finanzas y recursos físicos del servicio de salud del Reloncaví de la ciudad de Puerto Montt. Tesis Ing. Puerto Montt, Chile, Universidad Austral de Chile. 170 p.

Martínez, A.M.; Navarro, J.C. 2014. Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. Madrid, España, Ecobook. 156 p.

Pardo, J.M. 2012. Configuración y usos de un mapa de procesos. España. AENOR.

Pérez, J.A. 2010. Gestión por procesos: Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid, España. ESIC Editorial. 310 p.

Porter, M.E. 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. 1 ed. New York, Estados Unidos. Free Press. 557 p.

Senge, P.; Roberts, C.; Ross, R.; Smith, B.; Roth, G.; Kleiner, A. 1994. La Quinta Disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente. Barcelona, España. Granica. 589 p.

Urbania.pe. 2017. Cartera de productos. (en línea). Consultado 25 jul. 2017. Disponible en <https://urbania.pe/buscar/venta-de-locales-comerciales>

Valle Cali, A. 2015. Estrategias para el uso de CRM. 2ed. s.l. ITcampus Academy. 130 p.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz Lógica

	PROBLEMA	OBJETIVO	RESULTADO	CONCLUSIONES
GENERAL	¿Cuáles son los factores que originan un retraso en el flujo de información del área dedicada a la publicidad online y offline de la empresa?	Generar una propuesta de rediseño de procesos de las herramientas de gestión enfocadas en el área dedicada a la publicidad online y offline	El rediseño tiene como principal efecto eliminar aprobaciones y/o requerimientos de otras áreas. Lo que se busca en el proceso de ventas es agilizarlo, es decir, no tener que depender de áreas ajenas a la unidad de negocio para que la venta pueda concretarse. Se logró identificar que los procesos core del negocio son la gestión de cliente, ventas y publicación. Para aplicar las mejores prácticas dentro del área se identificaron los procesos estratégicos, de negocio y de soporte de la organización. Siendo los dos últimos procesos, los más importantes en el trabajo de investigación ya que sirvieron de ayuda en la identificación de cada uno de los procesos que los involucra así como el tiempo de desarrollo de cada una de ellas.	Al ser una unidad relativamente nueva los procesos de ventas son soportados por COMZ se encontraron que los principales problemas que tiene el área debido al mal manejo de las herramientas de gestión dificultan en muchos casos el cierre de una venta o no brindando información de valor para la toma de decisión en el momento solicitado, siendo necesario el rediseño de procesos que cree valor para el área y logre el cumplimiento de sus objetivos.
ESPECÍFICOS	¿Cuáles son los procesos del área de Urbana que son críticos y que impiden el realizar los procesos en un menor tiempo?	Estandarizar los procesos y procedimientos del área de Urbana que ayude a generar una eficiencia en los procesos además se busca reducir el esfuerzo humano evitando tareas innecesarias.	Desde la UNT se tendrá que realizar el ingreso del cliente (registro de Siebel), registro de cliente nuevo y el registro de la orden, con la incorporación de estas actividades a la UNT el tiempo de respuesta hacia el cliente es mucho menor.	La mejora de los procesos claves dentro del área de Urbana ayudará a tener procesos estandarizados que busca reducir un esfuerzo innecesario, que genere tiempos muertos o que se realice una doble tarea.
	¿Qué procesos deben ser realizados desde el área de Urbana para optimizar el manejo de la información y venta del producto?	Evaluar la situación actual del área de Urbana que permita mejorar los puntos críticos en la nueva unidad de negocio de manera eficiente permitiendo un crecimiento del área y un incremento en la participación de mercado en un 30 por ciento.	Mejorar el sistema de proceso de venta para poder tener mayor control sobre ellos, esto contribuirá a que el tiempo de espera de la FF.VV disminuya y se ponga mayor énfasis a nuevos clientes y se tenga una mejor cobertura de ellos.	La gestión del cliente y venta permite monitorear, clasificar y medir el comportamiento del consumidor, esto ayuda a profundizar el conocimiento de los mismos para la atención en forma segmentada y personalizada de cada uno de los clientes. Asimismo, una correcta gestión de estos procesos conlleva a la excelencia empresarial de la organización ya que sigue los lineamientos que nos aseguran una gestión de calidad. Con la reducción de los tiempos de atención significativamente se espera generar una cobertura de un 30 por ciento de ingresos de nuevos clientes.
	¿La herramienta tecnológica de CRM que actualmente sirve de apoyo es la que requiere el área para el adecuado manejo de la información?	Proponer un nuevo sistema de CRM que ayuden a tener un mayor control de información para mejorar la gestión del área.	La evaluación de una nueva herramienta CRM, comprenderá desde la gestión de la cartera, oportunidad, oferta hasta la venta de publicidad; además debe ser una herramienta colaborativa y multiplataforma.	Por último, la actualización de la herramienta de CRM logrará mejorar la gestión del cliente, el uso de herramientas tecnológicas permite compartir información en forma inmediata, que todo el equipo de ventas de la organización sepa dónde puede encontrar la información que busca sin perder tiempo. Esto, reducirá costos operativos, aumenta la productividad y hace más eficiente el trabajo. Asimismo, se puede mejorar las estrategias de los canales de venta y se mejora la gestión del negocio disponiendo de datos para la toma de decisiones.

Anexo 2: Encuesta aplicada a personal administrativo y FF.VV

1. División del trabajo

- a) El área de Urbania cuenta con personal que toma decisiones referentes al proceso de ventas.
- b) La decisión del proceso de venta se toma desde el área de COMZ.
- c) Si el área de COMZ no realiza una mejora del proceso, todo se mantiene igual.

2. Sobre el flujo de Información

- a) Es oportuno, no existe desperdicios, demoras, ni duplicidad
- b) La mayor parte de la información no fluye con rapidez.
- c) Falta de autonomía en el manejo de la información.

3. Sobre la estructura organizacional

- a) No se tiene claro que persona es responsable de cada proceso.
- b) Existe una estructura, pero no es muy bien comunicada a todas las áreas.
- c) Existen barreras de comunicación entre COMZ y UNT

4. Posicionamiento de la empresa

- a) Se tiene a Urbania como principal referente de búsqueda de inmuebles del Perú
- b) Se tiene una imagen positiva frente a sus principales competidores.
- c) Se tiene una imagen negativa de la marca Urbania

5. Gestión de la información

- a) Se tiene un informe completo de todos los procesos.
- b) No se tiene acceso a la información fácilmente.

6. Sobre los procedimientos

- a) La empresa continuamente realiza una revisión de los procesos para evaluar su posible mejora.
- b) La mayor parte de los procesos solo sufren ajustes para salir del momento

7. Sobre el proceso de ventas

- a) Se realiza en el menor tiempo posible el proceso de publicación

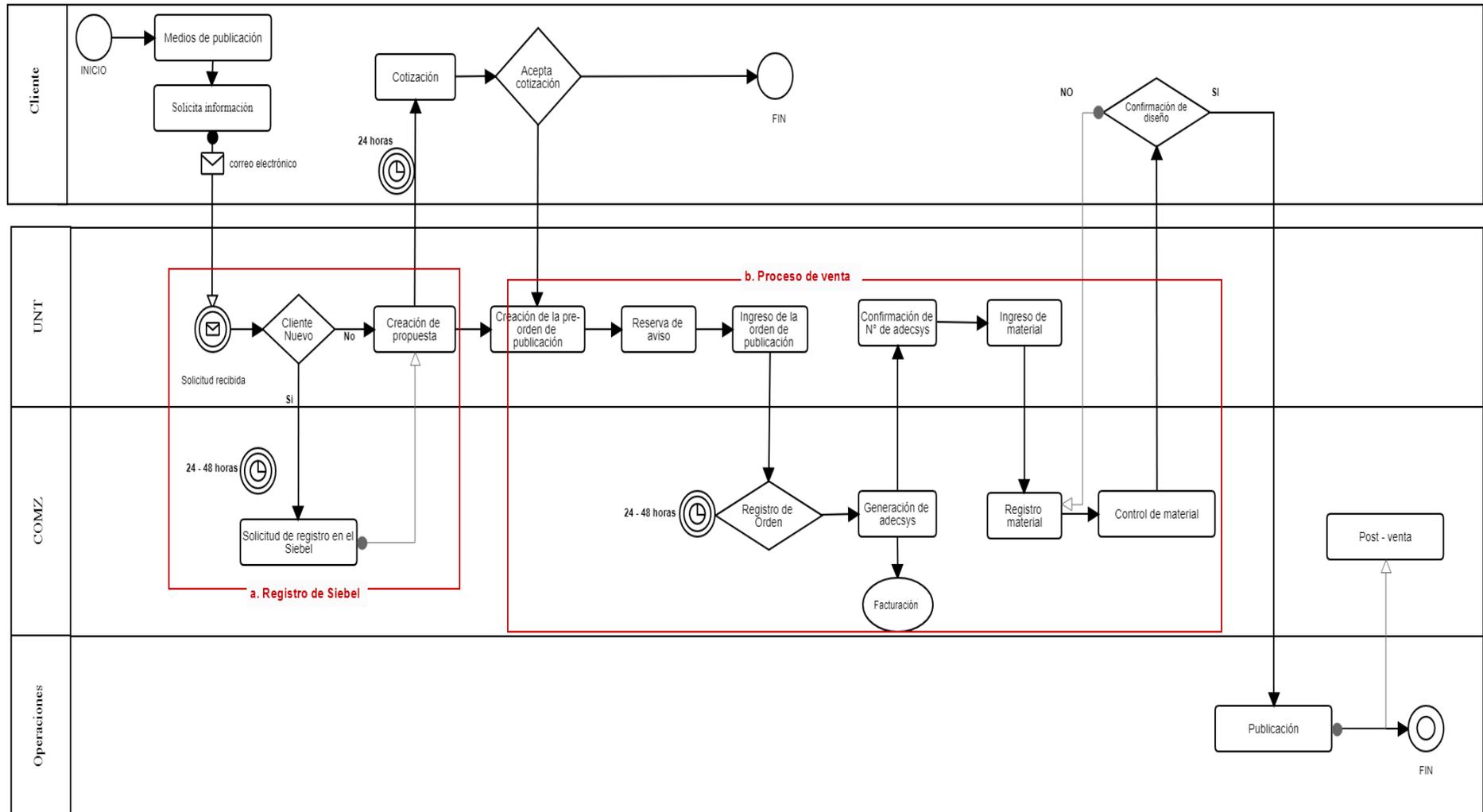
- b) Se presenta demoras en el proceso de publicación
- c) Se puede mejorar el flujo de ventas.

Anexo 3: Análisis de la encuesta

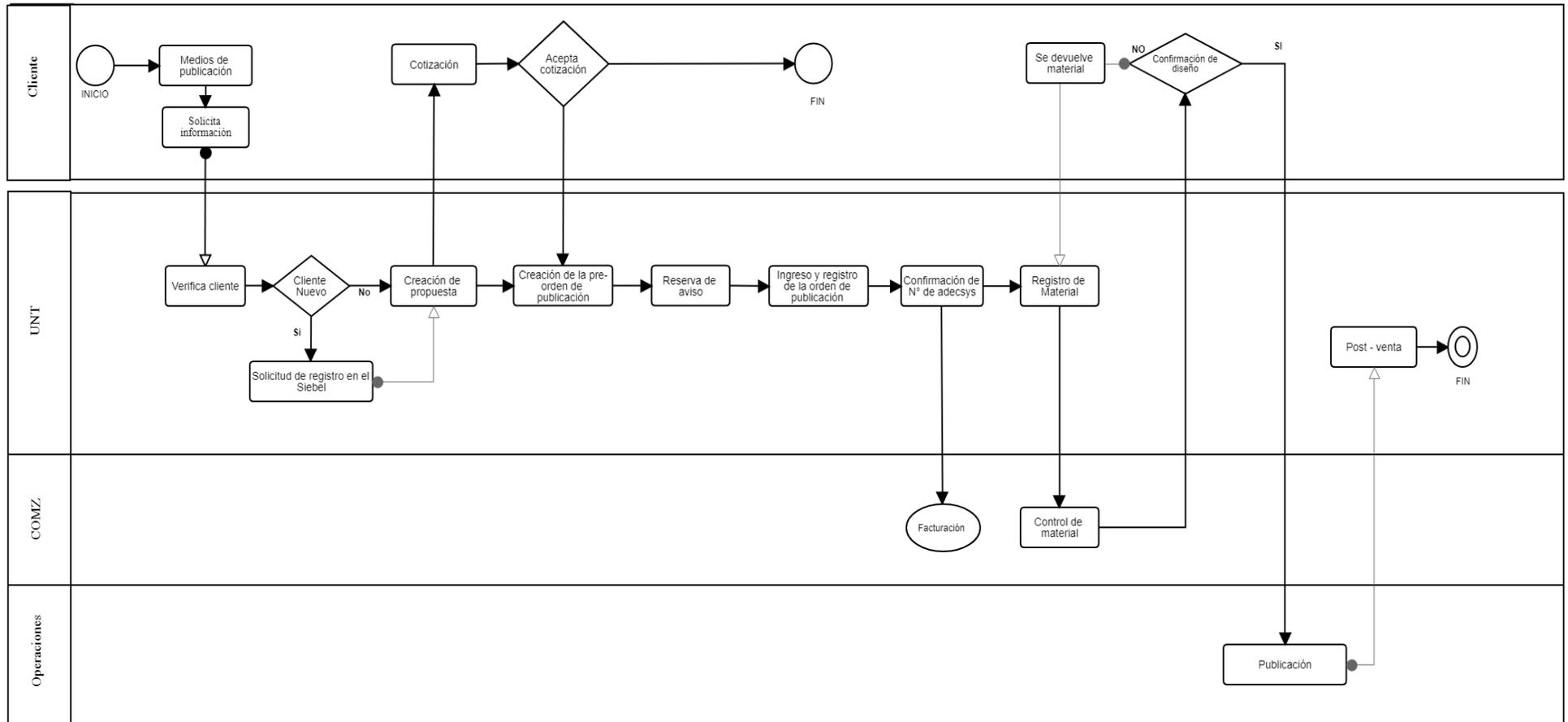
1. Encuesta realizada a ocho ejecutivos de ventas y un analista comercial
2. Los datos obtenidos fueron los siguientes:

	A	B	C
1. División del Trabajo		56%	44%
2. Flujo de Información		22%	78%
3. Estructura Organizacional	33%	33%	33%
4. Posicionamiento de la empresa	67%	33%	
5. Gestión de la información			100%
6. Procedimientos			100%
7. Proceso de ventas		56%	44%

Anexo 4: Flujograma antiguo de proceso de ventas



Anexo 5: Flujograma nuevo de proceso de ventas



Nota: Mejora del proceso de ventas
 FUENTE: Elaboración propia