

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO ADMINISTRATIVO DE  
VENTA TIEMPO COMPARTIDO ZUANA BEACH RESORT**

**JAIRO ALONSO MARTÍNEZ ARIAS**

**JOHN FREDDY SOTELO SOTELO**

**ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES ECCI  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL  
BOGOTÁ D.C.**

**2014**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO ADMINISTRATIVO DE  
VENTA TIEMPO COMPARTIDO ZUANA BEACH RESORT**

**JAIRO ALONSO MARTÍNEZ ARIAS  
JOHN FREDDY SOTELO SOTELO**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN  
PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL.**

**ASESOR:**

**Ing. MIGUEL ÁNGEL URIAN  
Esp En Ingeniería De Producción  
Esp En Ingeniería De Mantenimiento**

**ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES ECCI  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL  
BOGOTÁ D.C.**

**2014**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

NOTA:

---

---

---

JURADO.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

BOGOTÁ D.C. AGOSTO DE 2014

## **DEDICATORIAS**

Esta monografía está dedicada a mis padres y hermanos y cada miembro de mi familia que me brindó apoyo para alcanzar mis metas, también dedico este paso importante en mi vida a mis amigos y a aquellos compañeros que hicieron parte de los grupos de trabajo a lo largo de todo el proceso para poder alcanzar este objetivo.

**JAIRO ALONSO MARTÍNEZ ARIAS**

Dedico esta monografía a mi familia, amigos y novia, que me acompañaron y me apoyaron durante todo el trayecto de mi carrera y especialización, personas que me han brindado todo su apoyo, e hicieron parte del cumplimiento de este objetivo, también dedico esto a mis compañeros con los que se ha realizado esta ardua labor para obtener como resultado este proyecto.

**JOHN FREDDY SOTELO SOTELO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Especialmente queremos agradecer a la Escuela Colombia De Carreras Industriales (ECCI), por las herramientas que nos han brindado y la capacitación en el desarrollo de proyectos que hoy nos conllevan a presentar y a tener la total capacidad de elaborar propuestas de mejoramiento de un proceso como el que presentamos a continuación.

También queremos agradecer a la compañía Constructora Bolívar S.A. y su división turismo Zuana Beach Resort, por brindarnos la oportunidad de obtener la información sobre el proceso de venta de tiempo compartido y ayudarnos en nuestra investigación la cual hace este trabajo posible.

Y finalmente agradecemos a los docentes que nos acompañaron en este proceso.

**JAIRO ALONSO MARTÍNEZ ARIAS**

**JOHN FREDDY SOTELO SOTELO**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	15
1. TÍTULO DEL PROYECTO .....	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA. ....	18
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN .....	21
4.1. JUSTIFICACIÓN.....	21
4.2. DELIMITACIÓN .....	22
4.3. LIMITACIONES.....	22
5. MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.1. MARCO TEÓRICO. ....	24
5.1.1 Ciclo Deming o PHVA.....	24
5.1.2 Teoría Kaizen Mejoramiento continuo.....	27

5.1.3 Teoría de las 5 S.....	28
5.1.4 Teorías Administrativas.....	29
5.1.4.1 Teoría clásica.....	30
5.1.4.2 Teoría Neoclásica .....	31
5.1.4.3 Teoría de la Burocracia.....	31
5.1.4.4 Teoría Estructuralista.....	32
5.1.5 Programas De Mejora.....	33
5.1.6 Benchmarking.....	34
5.1.7 Calidad Total.....	36
5.1.8 Teoría de las restricciones (TOC). .....	38
5.1.9 Reingeniería .....	39
5.2 ESTADO DEL ARTE.....	41
5.2.1 ESTADO DEL ARTE NACIONAL.....	41
5.2.1.1 Plan De Mejoramiento Administrativo Y Operativo De La I.P.S Los Ángeles Sede Ipiales.....	41
5.2.1.2 Propuesta De Mejoramiento Del Centro De Distribución De Hewlett Packard Colombia Ltda.....	42
5.2.1.3 Modelo De Mejoramiento En La Calidad Del Servicio Al Cliente Para El Banco Davivienda Desde La Perspectiva De Quejas Y Reclamos De Los Clientes .....	44
5.2.1.4 Desarrollo De Un Enfoque De Mejora Continua A La Prestación Del Servicio De La Empresa Transportes Conquistador S.A .....	45
5.2.1.5 Plan De Mejoramiento Comercial.....	47
5.2.1.6 Optimización De Los Tiempos E Indicadores De Servicio Para Zuana Beach Resort. ....	48

5.2.1.7 Modelo de gestión de los servicios de telecomunicaciones para las empresas públicas de Medellín. ....	50
5.2.1.8 Modelo conceptual de gestión de calidad para el servicio de formación a conductores de vehículos de transporte terrestre automotor prestado por los centros de enseñanza automovilística.....	50
5.2.1.9 La gerencia de mantenimiento en el mejoramiento del talento humano en las empresas Duerman y Yambul – Universidad Industrial de Santander .....	51
5.2.1.10 Diseño De Una Propuesta De Mejoramiento De Los Procesos Del Área De Mercadeo De Una Franquicia De Tarjetas. ....	51
5.2.2 ESTADO DEL ARTE INTERNACIONAL.....	53
5.2.2.1 Proyecto Para El Mejoramiento De La Productividad Y La Calidad De Empresas Del Sector Industrial Del Ecuador .....	53
5.2.2.2 Diseño De Un Sistema De Gestión De Mantenimiento Par Una Empresa De Servicios En El Área De Telecomunicaciones -Universidad De Oriente .....	54
5.2.2.3 Diseñar Estrategias Que Permitan Maximizar La Capacitación Y Adiestramiento Profesional, Del Personal Del Ministerio Del Poder Popular Para La Energía Y Petróleo En El Departamento De Detección De Necesidades Y Adiestramiento, A Fin De Obtener Un Mejor Rendimiento En El Desempeño De Sus Labores – Universidad Nueva Esparta – Caracas, Venezuela.....	55
5.2.2.4 Propuesta De Mejora A La Calidad En El Servicio De La Red Móvil, De Una Telefonía Celular En El Df – Instituto Politécnico Nacional – México. ....	55
5.2.2.5 Incidencia De La Gestión Administrativa De La Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” De La Ciudad De Ibarra En Mejora De La Calidad De Servicios Y Atención A Los Usuarios.....	56
5.2.3 ESTADO DEL LOCAL.....	58
5.2.3.1 Propuesta De Mejora En El Manejo De Proveedores Para La Empresa Costura Ltda.....	58



5.2.3.2 Propuesta Para El Rediseño De La Planta Física De La Empresa Baena Mora En Los Procesos Productivos De La Línea De Calzado. ....	59
5.2.3.3 Propuesta De Planeación Para Capacitación De Personal Con El Fin De Optimizar Los Tiempos De Respuesta Y La Confiabilidad Del Servicio Adquirido Por Los Clientes En Una Empresa En El Sector De Las Telecomunicaciones.....	60
5.2.3.4 Propuesta De Mejora Para El Sistema De Gestión Documental En La Empresa Terra Networks. ....	62
5.2.3.5 Formulación de capacitación de personal para la disminución de novedades diarias de mantenimiento en una empresa operadora del sistema de transporte masivo de Bogotá. – Escuela Colombiana de Carreras Industriales. ....	63
5.2.3.6 Análisis de causa raíz (RCA) para optimizar la confiabilidad de los activos informáticos de la Previsora S.A. Compañía de Seguros.....	63
5.2.3.7 Metodología de las 5s para la aplicación en la bodega de sistemas de cualquier organización. ....	64
5.2.3.8 Propuesta para el manejo de la gestión de activos IT para la empresa CODITEQ S.A.....	65
5.2.3.9 Estudio de factibilidad para la optimización de la infraestructura de Telecomunicaciones propia de Ecopetrol. ....	65
5.2.3.10 Propuesta de selección y plan de capacitación orientado a ingenieros para el área de mantenimiento en endoscopia en una empresa del sector salud.....	66
6. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	67
7. MARCO METODOLÓGICO .....	68
7.1 CUADRO METODOLÓGICO .....	68
7.2 DIAGNÓSTICO PROCESO ADMINISTRATIVO DE VENTA .....	69
7.2.1 Captación.....	70
7.2.2 Tele mercadeo .....	70

7.2.3 Comercial.....	71
7.2.3.1 Recepción.....	71
7.2.3.2 Línea.....	71
7.2.3.3 Cierre.....	72
7.2.4 Verificación.....	72
7.2.5 Tramitación Y Créditos.....	72
7.2.7 Cartera.....	73
7.2.8 Servicio Al Cliente.....	73
7.2.9 Contabilidad.....	73
7.2.10 Diagrama De Flujo Proceso General.....	75
7.3 APLICACIÓN DEL CICLO PHVA.....	76
7.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO ADMINISTRATIVO DE VENTA TIEMPO COMPARTIDO.....	77
7.4.1 Propuesta Verificación.....	77
7.4.2 Propuesta Llamada De Bienvenida.....	79
7.4.3 Propuesta Desembolso.....	80
7.5 CUADRO COMPARATIVO PROCESO.....	83
8. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	89
8.1. FUENTES PRIMARIAS.....	89
8.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	89
9. ANÁLISIS FINANCIERO.....	90
9.1 COSTO IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO.....	90

9.2	RELACIÓN COSTO BENEFICIO.....	91
9.3	INDICADORES DE GESTIÓN .....	93
9.3.1	Indicador De Desistimiento General.....	94
9.3.2	Indicador De Tiempo De Ejecución.....	94
9.3.3	Indicador De Ventas Recuperadas .....	95
9.3.4	Indicador De Desistimiento Ventas Aprobadas .....	96
10.	TALENTO HUMANO.....	97
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
11.1	CONCLUSIONES .....	98
11.2	RECOMENDACIONES .....	99
12.	BIBLIOGRAFÍA .....	100
13.	CIBERGRAFÍA.....	104

## INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación es el diseño de una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo de venta de tiempo compartido en la compañía Zuana Beach Resort, este trabajo está conformado por varios capítulos en los que se analiza el estado actual del proceso y se propone una posible solución.

Principalmente durante este trabajo vamos a realizar una investigación profunda del proceso actual que se está realizando en el proceso de venta de tiempo compartido, en el cual están implicadas varias áreas de la empresa, como son el área administrativa, y adicional otras compañías que esta implicadas en el proceso.

Se realizara una propuesta de mejoras a través de la investigación de las diferentes formas de mejoras de procesos y consultando los antecedentes de los diferentes proyectos que se han presentado en los últimos 8 años, proyectos de la misma Escuela Colombiana de Carreras Industriales (ECCI), proyectos a nivel nacional e internacional.

De esta forma se generara o planteara una propuesta en la cual se le expone al gerente porque nuestro proyecto es viable y afectaría de forma positiva la captación de clientes y por ende de dinero para el grupo bolívar, puntualmente en Zuana Beach Resort.

## RESUMEN

Para el desarrollo de esta monografía se tuvo en cuenta unas series de procesos e investigación que estará consignado en la documentación de todo el cuerpo del trabajo. En los capítulos 1 y 2, hace mención al tema que se tratara en la propuesta y a su vez del problema que se está observando en la organización Zuana Beach resort que por la falta de la mejora en uno de sus subprocesos de venta disminuye sus ganancias.

En el capítulo 3, se encuentra los objetivos que se requiere cumplir para el normal desarrollo de la monografía y así obtener los resultados esperados con la propuesta de planeación para mejoramiento del proceso.

En el capítulo 4, se justifica la razón por la cual se desarrolló este tema, citando las falencias que se están cometiendo en este momento en la organización, las consecuencias que esta puede traer por no captar a los clientes de forma más ágil y rápida garantizando así la venta del producto

En el capítulo 5 y 6, hace referencia al marco teórico donde se soporta la documentación del tema que se trabajó en la monografía, también se toma como referencias otras monografías en donde analizaron problemas similares a la planteada en la monografía las que permite ser guías para el desarrollo de la monografía y por último se clasifica el tipo de investigación que se manejó para el desarrollo de esta.

En el capítulo 7, se encuentra la descripción del desarrollo metodológico en donde se hace referencia a la problemática mucho más detallado, al igual de las acciones que se planean realizar para cumplir con el objetivo general de la monografía.

En los capítulos 8 y 9, se encontrara las fuentes de la información que se utilizaron para el desarrollo de la monografía, al igual del costo que fue utilizando para la creación de la propuesta para Zuana Beach Resort.

En el capítulo 10, hace referencia al beneficio que obtendrá aquellas personas que participarían en el momento que se llevase a cabo la monografía, al igual el beneficio para la organización.

Por último el capítulo 11 se encuentra la conclusión que se determinaron con la elaboración de la monografía, los capítulos 12 y 13 están consignadas todas las fuentes que se utilizaron como guía de consulta para la realización de la monografía “propuesta de mejoramiento proceso administrativo de venta tiempo compartido Zuana Beach Resort”.

## **ABSTRACT**

For the development of this report took into account a series of processes and research that will be recorded in the documentation of the whole body of work. In chapters 1 and 2, mentions the issue that they were in the proposal and in turn the problem being observed in Zuana Beach resort by the lack of improvement in one of its threads reduces their profits selling organization.

In Chapter 3, the objectives are required to meet the normal development of the essay and obtain the expected with the proposed planning process for improving results. In Chapter 4, the reason which justifies this topic development, citing the failures that are occurring at this time in the organization, the consequences this can bring not attract customers more agile and quickly ensuring and product sales

In chapter 5 and 6, refers to the theoretical framework documentation topic that work in the monograph is supported, also taken as references other monographs where they analyzed similar to that posed problems in the monograph which allows to be guides Monograph development and finally the type of research management for the development of this is classified.

In Chapter 7, is the description of the methodological development in referring to much more detailed, like the actions that are planned to undertake to comply with the overall objective of the monograph problematic.

In chapters 8 and 9, the sources of information used for the development of the monograph, as the cost was used for the creation of the proposed Zuana Beach Resort is found.

In chapter 10, refers to the benefit that those who participate will get when you carry out the monograph, as the benefit to the organization.

Finally Chapter 11 is the conclusion to be determined with the preparation of the monograph, Chapters 12 and 13 are contained all the sources that were used

as guideline for the implementation of the monograph "proposal to improve administrative process Information Zuana Beach Resort timeshare ".



## **1. TÍTULO DEL PROYECTO**

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO ADMINISTRATIVO DE  
VENTA TIEMPO COMPARTIDO ZUANA BEACH RESORT

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

En la compañía líder de tiempo compartido en Colombia Constructora Bolívar Zuana Beach Resort se detectó un inconveniente en el proceso de venta de su producto. La venta de una semana de tiempo compartido en el Hotel se logra mediante una gran estrategia de mercadeo, con la cual los clientes captados llegan a las salas de venta de Zuana y adquieren el producto en medio de un ambiente de emoción que le crean los asesores comerciales. A partir de aquí inicia el proceso administrativo de venta del producto, la cual está tardando de 25 a 30 días, generando un riesgo potencial para la caída o desistimiento de las intenciones de compra, en este proceso intervienen 6 áreas en las cuales se cumplen una serie de procesos distintos pero dependientes entre sí para lograr la totalidad del proceso, vale aclarar que en este proceso intervienen entidades externas a la organización como es el Banco Davivienda, gestión que también influye en la extensión del tiempo ya que por la tramitología interna como se explicara en esta investigación se retrasa el tiempo de respuesta al cliente ampliando la posibilidad de desistimiento.

### **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cómo reducir los tiempos de los subprocesos que hay entre la radicación de documentos y la legalización de la venta para optimizar las actividades del proceso administrativo de venta tiempo compartido Zuana Beach Resort?

### **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

Para poder abordar la situación problemática debemos detallar al máximo cada suceso que interviene el proceso de venta de tiempo compartido, por ello los siguientes interrogantes guiarán la sistematización del problema:

- ¿Qué áreas están involucradas actualmente en el proceso de venta?
- ¿Cuáles son las causas que originan la demora en el proceso de venta?
- ¿En cuál de los subprocesos involucrados se puede optimizar el tiempo del proceso?
- ¿Cuál es el flujo ideal para el proceso de venta de tiempo compartido en Zuana Beach Resort?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo de venta de tiempo compartido en la compañía Zuana Beach Resort, que permita optimizar el tiempo del proceso.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el proceso administrativo de venta actual, determinando las áreas que están involucradas en el proceso.
- Evaluar y determinar los factores que demoran el proceso administrativo de venta del tiempo compartido.
- Establecer la estrategia para mejorar los tiempos de venta de la compañía.
- Desarrollar una propuesta de mejoramiento para las actividades del proceso que presentan inconvenientes afectando el resultando del mismo.

## **4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN**

### **4.1. JUSTIFICACIÓN**

Los indicadores de desempeño están relacionados con el direccionamiento estratégico de las empresas u organizaciones, siendo esta una herramienta fundamental para su fortalecimiento y crecimiento. Para lo cual es necesario que una empresa mida sus procesos incluyendo los procesos administrativos, como es conocido, lo que no se mide no se controla y por esta razón la medición de desempeño, ofrece las bases para el análisis y la identificación de oportunidades de mejora dentro de los procesos de una organización, donde no se alcanzan las metas propuestas es evidente que existe un problema que debe examinarse con detenimiento en cada parte del proceso para obtener un mejoramiento en la eficiencia general.

Este proyecto se realiza con la intención de brindar una mejora en el proceso administrativo de venta del tiempo compartido Zuana Beach Resort estableciendo los factores y causas que demoran este proceso, de esta manera se pretende generar una estrategia para fortalecer los procesos de venta de tal forma que puedan garantizar que estos brinden mejores resultados para la compañía. Actualmente se generan unas pérdidas mensuales aproximadas de \$1.128.000.000 (Mil Ciento Veintiocho Millones de Pesos M/Cte.), cifra que corresponde a 47 retractos o desistimientos de intenciones de compra al mes, de estos 47 retractos, 12 en promedio ocurren por la demora que tiene el proceso, es decir, que el retraso en el proceso de venta está generando una pérdida promedio mensual a la compañía de \$284.000.000 (Doscientos Ochenta y Cuatro Millones de Pesos M/Cte.).

Para Zuana Beach Resort, es importante medir el desempeño de su proceso administrativo de venta, ya que en él está en juego la legalización de cada venta hecha en el área comercial, en pocas palabras es allí donde se garantiza que los negocios se conviertan en ventas reales. Así entonces garantizando el

control y medición de este proceso, se garantizan los ingresos y utilidades de la compañía.

## **4.2. DELIMITACIÓN**

Esta investigación se realiza con el fin de diagnosticar y analizar el proceso administrativo de venta y así poder generar una propuesta de mejoramiento del mismo que ataque directamente las actividades que generan inconveniente y/o demora ocasionando baja en los indicadores y repercutiendo en los resultados de la compañía. El objetivo persigue la elaboración de la propuesta y la sugerencia de la misma a la compañía para que sea esta, la encargada de determinar si se realiza o no la intervención o aplicación de la misma en el proceso de venta del tiempo compartido.

## **4.3. LIMITACIONES**

### **Limitación Organizacional.**

Una de las limitaciones que se presenta es la limitación organizacional, ya que no es posible poder implementar directamente la propuesta de mejoramiento porque en su desarrollo intervienen diferentes áreas de la compañía, así como compañías externas un ejemplo es el Banco Davivienda, debemos tener en cuenta que es necesario poder consensar con cada una de ellas y poder ver la viabilidad de la puesta en marcha de la propuesta.

### **Limitación legal**

Actualmente existe una reforma al estatuto de protección al consumidor que otorga algunos beneficios a los compradores de bienes intangibles como lo es el tiempo compartido **“Las reformas y adiciones a los artículos 24, fracción I, segundo y tercer párrafos; 25, fracciones I, segundo párrafo y IX; 27,**

***segundo párrafo; 28, segundo párrafo; 28-A; y 30, segundo párrafo, publicadas por Decreto DOF 11-12-2013, entrarán en vigor de conformidad con lo que establece la fracción III del Artículo Segundo “Disposiciones Transitorias de la Ley de Impuesto al Valor Agregado”, de dicho Decreto.”***, la propuesta desarrollada debe encajar y no saltar las directrices de este estatuto que peguen directamente con el producto de la compañía.

### **Limitación Económica**

Limitación económica, esta se presenta debido a que el proyecto sería una nueva implementación para la organización no se incluye en el presupuesto anual que plantea el área financiera de la compañía, razón por la cual el proyecto podría ser rechazado en primera instancia.

## **5. MARCO DE REFERENCIA.**

### **5.1. MARCO TEÓRICO.**

En una economía de mercado, la empresa es una comunidad de trabajo organizada para producir bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades de la sociedad a través del mercado, usando recursos que son escasos y tienen usos alternativos. Esta definición contiene las tres dimensiones principales a través de las cuales se puede juzgar el éxito de una empresa moderna: como entidad económica, como comunidad de trabajo y como célula social. El éxito de una empresa depende, entonces, de su desempeño en cada una de esas dimensiones, lo que implica usar enfoques diferentes para medir sus aportes: como entidad económica interesa su eficiencia; como comunidad de trabajo, importa su cohesión y estabilidad, y como célula social, su aporte al bienestar de la sociedad.

Desde la perspectiva económica, los objetivos específicos que persigue una organización de negocios son diversos y tienen que ver, entre otras cosas, con los bienes o servicios que produce, los recursos que ocupa, los mercados que atiende, las fuentes de su abastecimiento y sus mecanismos de financiación; pero todos apuntan a maximizar la rentabilidad de la inversión a largo plazo.

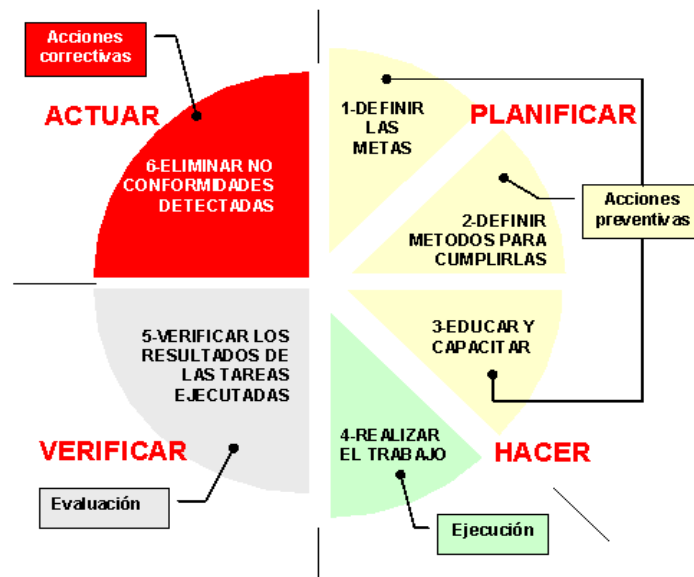
#### **5.1.1 Ciclo Deming o PHVA**

La utilización continua del PHVA o ciclo Deming, (denominado así por su creador Edward Deming) nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ciclo PHVA planear, verificar, hacer y actuar (2009), recuperado de <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar>





## Planear

Es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- Identificar servicios
- Identificar clientes
- Identificar requerimientos de los clientes
- Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones
- Identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo)
- Identificar y seleccionar los parámetros de medición
- Identificar con quien compararse (benchmarking)

## Hacer

En el Hacer se hace la implementación de lo definido en la planeación, es decir, toda la Organización se alinea de acuerdo a las definiciones, se conforman equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque de PHVA y con una metodología definida.

- Implementación de los procesos.
- Identificar oportunidades de mejora

- Desarrollo del plan piloto
- Implementar las mejoras

### **Verificar**

Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados. Evaluar la efectividad. En el Verificar, se aplica el subproceso de Revisiones de Gerencia y Auditorías internas de Calidad.

### **Actuar**

Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. Institucionalizar la mejora y-o volver al paso de Hacer

En el Actuar, se aplica el subproceso de Acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de unos informes de auditorías, adicionalmente se aplica la metodología para análisis y solución de problemas a aquellos subprocesos que necesitan un mejoramiento continuo para luego incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día.

Aplicando el PHVA en la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa de servicios, tenemos: La definición de la red de procesos, la política de calidad y los objetivos, se define el Representante de Gerencia, y el aseguramiento de los procesos. No es posible realizar con calidad una actividad, proceso, producto o servicio, si se viola alguno de los pasos del ciclo.

Podría decirse que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos (no conformidades) que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo es realista y considera las variables del entorno,

entonces siguiendo la estrategia del Ciclo de la Calidad, la probabilidad de éxito es mayor. No debe olvidarse que en cada paso habrá que realizar acciones

### **5.1.2 Teoría Kaizen Mejoramiento continuo**

Masaki Imai, creador del concepto, plantea el Kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, Kai, cambio y, Zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo"<sup>2</sup>.

#### **Pilares del Kaizen**

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores" que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow.

Además, Kaizen, al contrario de otras "filosofías empresariales", no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revolcones, también es una cuestión de disciplina.

Para implantar el mejoramiento continuo en una empresa se debe definir el rumbo estratégico de esta, saber primero a dónde quiere llegar y luego incluir principalmente a su gente en este proceso, pues son los que generalmente conocen que y como se debe mejorar, para esto se requiere

---

<sup>2</sup> Mejoramiento continuo Teoría Kaizen (2011), recuperado de <http://www.e-visualreport.com/metodo-kaizen.html>

compromiso de alcanzar la calidad total, por parte de todos los niveles de la empresa.

### 5.1.3 Teoría de las 5 S<sup>3</sup>

Las 5S al igual que la teoría Kaizen son técnicas para el logro del mejoramiento continuo, provienen de términos japoneses que diariamente ponemos en práctica en nuestras vidas cotidianas y no son parte exclusiva de una "cultura japonesa" ajena a nosotros, es más, todos los seres humanos, o casi todos, tenemos tendencia a practicar o hemos practicado las 5'S, aunque no nos demos cuenta. Las 5'S son:

- **Seiri:** clasificar, organizar, arreglar apropiadamente.
- **Seiton:** orden.
- **Seiso:** limpieza.
- **Seiketsu:** limpieza estandarizada.
- **Shitsuke:** disciplina.

La implementación de una estrategia de 5'S es importante en diferentes áreas, por ejemplo, permite eliminar despilfarros y por otro lado permite mejorar las condiciones de seguridad industrial, beneficiando así a la empresa y sus empleados. Algunos de los beneficios que genera la estrategias de las 5'S son:

- Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados
- Reducción en las pérdidas y mermas por producciones con defectos
- Mayor calidad
- Tiempos de respuesta más cortos
- Aumenta la vida útil de los equipos
- Genera cultura organizacional

---

<sup>3</sup> ARANAS PÉREZ, Pilar. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista Estudios Empresariales No. 85, 1996.

- Acerca a la compañía a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad.

#### **5.1.4 Teorías Administrativas<sup>4</sup>**

A través de la historia la administración nos damos cuenta que ha tenido diferentes enfoques y teorías y sobretodo diferentes autores que se han dedicado al estudio de la administración y en este trabajo hablaremos sobre alguno de ellos. La administración y las organizaciones son el resultado de su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Es importante resaltar que a pesar de la diferencias en conceptos y de los diferentes puntos de vista de los autores hay una verdad que siempre estará presente cuando se hable de administración: la administración siempre jugara un papel importante en cualquier factor de la vida humana.

Se puede decir que la administración ha pasado por diferentes etapas a través del tiempo, y son muchas las teorías que forman cada una de las escuelas, tantas como autores, que han integrado sus ideas a las teorías ya existentes

Es importante decir que la relación que se da entre las dos variables estudiadas y presentadas se da, más que nada, en un sentido, ya que la satisfacción actúa como retroalimentación directa del desempeño y de las variables psicosociales que la determinan, siendo uno de los factores más influyentes en la motivación que presente la persona hacia el trabajo remunerado, llegando incluso a ser el factor necesario y suficiente en una conducta laboral determinada. La relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa, como se da en la dirección contraria, sino que esta mediada por el desempeño. Además, la satisfacción posee otros determinantes importantes como son las recompensas y las expectativas que tienen las personas en relación a ellas.

---

<sup>4</sup> ARANAS PÉREZ, Pilar. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista Estudios Empresariales No. 85, 1996.

Estas son algunas de las teorías administrativas:

- Teoría clásica
- Teoría neoclásica
- Teoría de la burocracia.
- Teoría estructuralista.

#### **5.1.4.1 Teoría clásica**

la teoría clásica de la administración principalmente hacia énfasis en la estructura en que una organización para ser eficiente, pues Henry Fayol,(principal exponente) afirma que la mejor manera de supervisar y gerenciar los procesos y las órdenes que se les da a los obreros al momento de desempeñarse en una labor es la de administración, de esta manera el obrero rinde eficazmente. otro apunte importante que debes tener en cuenta sobre esta teoría, es que fayol basó el concepto de administración en 5 partes fundamentales, que viene siendo las funciones administrativas de la organización en la teoría clásica:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Coordinar
- controlar

En la teoría clásica la jerarquía dentro de la organización es bastante importante, pues se fundamenta en el principio de unidad de mando, es decir que los empleados debe dirigirse a un solo "jefe" o superior, nada más a uno.(organización centralizada) otro apunte es que se manejaban dos conceptos de organización, la formal y la informal, la informal puede estar dentro de la formal, pues la primera es aquella que se plantea basada en los

roles o cargos de las personas y las normas que ellos deben cumplir y es supervisada por un superior, mientras que la informal es la que surge naturalmente entre los miembros de la formal. En resumen, esto es lo fundamental que debes saber de la teoría clásica de la administración.

#### **5.1.4.2 Teoría Neoclásica**

La teoría neoclásica se inspira en los criterios clásicos y a partir de ellos y su actualización, la teoría neoclásica se ha desarrollado, con la adición de nuevas herramientas teóricas y científicas. La teoría neoclásica desarrolla y pone al día de los principios clásicos formulados por Fayol.

La teoría neoclásica incorpora otros enfoques teóricos que se consideran de importancia, por ejemplo:

- La organización informal,
- La dinámica de grupos,
- La comunicación interpersonal,
- El liderazgo
- La apertura hacia la dirección democrática.

#### **5.1.4.3 Teoría de la Burocracia**

El modelo burocrático de Max Weber fue profundamente estudiado y analizado en todas sus características. Ofrecía varias ventajas, ya que el éxito de las burocracias en nuestra sociedad se debe a innumerables causas. Con todo, la racionalidad burocrática, el desconocimiento de las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia, señalados por Weber, constituyen problemas que este tipo de organización no consigue resolver de modo adecuado.

La teoría de la burocracia se puso en práctica en la administración hacia la década de 1940 debido a las circunstancias como las siguientes:

- Oposición y contradicción, de la teoría clásica y de la teoría de relaciones humanas, para presentar un enfoque global integrado y totalizador de los problemas organizacionales.
- La necesidad de encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como también el comportamiento de sus integrantes.
- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas exigía modelos organizacionales mejor definidos.

#### **5.1.4.4 Teoría Estructuralista**

Para el estructuralismo lo que importa son las relaciones que interconectan a cada institución, por lo que es determinante en cada sociedad, el orden de prioridad y la posición de cada institución.

Por ejemplo: si una silla (como la conocemos) es una sociedad o cultura x, es fundamental partir en el análisis de esa sociedad, de que las patas están dispuestas paralelamente unas con otras en la parte inferior, mientras que en otra sociedad, las patas están para arriba, eso tiene un efecto diferente en el análisis de cada una de estas dos sociedades.

Claro que ese es el análisis general del estructuralismo que es más complejo, Emile Durkheim, por ejemplo plantea una analogía entre las sociedades humanas y un organismo vivo. Para llegar a esa conclusión, uso el análisis de la sociedad desde las relaciones de las instituciones, estableciendo que la sociedad evoluciona desde una solidaridad mecánica a una sociedad orgánica. Esas solidaridades no son más que el cambio que se opera entre las interconexiones de la sociedad en la medida que ésta se complejiza.



### 5.1.5 Programas De Mejora<sup>5</sup>

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial.

Las empresas cubanas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un Proceso de mejoramiento continuo. Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.

---

<sup>5</sup> CUESTA FERNÁNDEZ, Felix. La reingeniería como resultado a la globalización de la economía. Revista Alta Dirección No. 194, Julio - Agosto 1997.

- Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación. El verdadero progreso en la empresa solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, algunos de estos procedimientos serán descritos a continuación.

#### **5.1.6 Benchmarking<sup>6</sup>**

Las primeras referencias del benchmarking actual se remontan al año 1979 cuando la Xerox Corporation adopta en E.E.U.U. un enfoque igual al de los japoneses en la primera década de 1950, mediante la copia de productos de alto consumo, llegando a conocer sus deficiencias y elaborando alternativas de mejoras a menor costo. Diversos especialistas han señalado que el Benchmarking es una evolución natural de conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, los programas para la mejora de la calidad, la gestión de la calidad total y las prácticas japonesas, es algo mucho más refinado que un mero ejercicio de recogida de datos a corto plazo, se trata de una gestión proactiva.

El Director Ejecutivo de la Xerox Corporation define el benchmarking como la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducirán a un desempeño de

---

<sup>6</sup> ESPEJEL PACHECO, Arturo (1991). Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. Revista UPIICSA.

una empresa, un proceso positivo, proactivo, estructurado, que conduce a operaciones que cambian y eventualmente logran una actuación superior y una ventaja competitiva. El establecimiento de los propósitos operacionales basados en las mejores prácticas posibles de la industria es un componente decisivo en el éxito de toda empresa.

Mientras, Michael J. Spendolini, lo conceptualiza como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Por otro lado, la American Productivity & Quality Center, lo define como el proceso de identificación, conocimiento y adaptación de las prácticas y procedimientos provenientes de las organizaciones de cualquier parte del mundo, para ayudar a una organización a mejorar su actuación. El benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial que crea una competencia- emulación entre las empresas o entre los equipos de procesos de trabajo. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso.

Las fases de que consta este proceso son cinco:

- **Planificación:** En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recogida de datos.
- **Análisis:** Se obtiene los datos necesarios en las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la

empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.

- **Integración:** Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa.
- **Acción:** Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.
- **Madurez:** Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión Empresarial.

Para concluir cabe destacar que para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades para que coordine y controle todo el proceso.

### 5.1.7 Calidad Total<sup>7</sup>

Sus orígenes se remontan a 1949, cuando la Unión of Japaneces Scientists an Engineers (JUSE) creó un comité formado por diferentes escuelas, ingenieros y funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida. Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y está basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos

---

<sup>7</sup> GÁLGANO, Alberto. Calidad Total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. Revista Horizonte Empresarial No. 2067, Feb 1996.

técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total está teniendo una creciente aceptación debido a que el sistema independientemente de que tiene un enfoque global que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a pesar de que requiere de cambios sustanciales, a su vez, se alimenta de los siguientes.

### **El cliente exige calidad.**

El cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la zaga de las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

### **La calidad es rentable.**

La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.

### **La calidad total mejora la moral del personal.**

Donde la calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión. Se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga conduce a la pérdida de competitividad, perdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

En la actualidad a las características de los programas de calidad total de la primera generación se le añaden nuevas capacidades:

- La eficacia realizativa, es decir, la capacidad de saber gestionar por prioridades los objetivos a través de enfoques y formas organizativas.
- La coherencia operativa como una capacidad de gestión fundamental para el éxito duradero de la empresa, que solo puede lograrse definiendo e implantando políticas de referencia y mecanismos que garanticen la coherencia vertical y horizontal.
- Movilización hacia un fin como una superior capacidad organizativa.

#### **5.1.8 Teoría de las restricciones (TOC)<sup>8</sup>.**

Pretende desarrollar un sistema de gestión integral de la empresa a través del reconocimiento y aprovechamiento de los recursos críticos, con el objetivo de disminuir inventarios en proceso y reducir plazos de producción.

El sistema propone filosofías y técnicas, entre estas últimas la fundamental es la creación en la empresa de la figura de "JONAH", la persona que hará de dinamizadora de la empresa, no resolviendo los problemas sino haciendo las preguntas adecuadas, de forma que el resto sea capaz de reconocer los problemas por sí mismo y sobre todo, sea capaz de resolverlos, dentro de las filosofías están: equilibrar el flujo material con la demanda del mercado y descubrir los cuellos de botella o restricciones, procurando que ellos se conviertan en el centro de atención de toda la organización.

La TOC contiene un plan director basado en previsiones, un programa maestro basado en pedidos confirmados, una planificación agregada y una operativa, adapta el cálculo del plan maestro a las restricciones que presentan el cuello de botella y realiza el cálculo agregado de las necesidades en función de dicho

---

<sup>8</sup> MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

plan, pudiéndose utilizar para el cálculo el sistema MRP. Inyecta flexibilidad al reducir el número de datos a procesar realizando reducción del número de posibilidades de programa maestro, pretendiendo calcular el trabajo del cuello de botella y planificar la entrada de materiales suponiendo que el resto de las operaciones irá por sí.

Supone que la economía de una empresa está dominada por dos aspectos: los recursos que genera y los recursos que utiliza. Tiene una filosofía de mejora continua dirigida a los cuellos de botella y por tanto periodificada en lo que supone una mejora de toda la empresa, exige una mentalidad distinta de directivos y mandos intermedios, no es tan exigente con el resto del personal y puede ser perfectamente armonizable con el resto de la cultura de la empresa y del entorno.

### **5.1.9 Reingeniería<sup>9</sup>**

Esta filosofía fue popularizada en los años 90 de la mano de los consultores Michael Hammer y James Champy, definiéndola como el tratar de conseguir una optimización de los recursos de la organización poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que emanan del plan estratégico de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, de la forma más eficaz y rentable.

La Reingeniería parte de las nuevas expectativas de los clientes, que tienen para escoger la gama más amplia que nunca se halla visto, que saben lo que quieren, y cuanto están dispuestos a pagar por ello, y cómo obtenerlo en las condiciones adecuadas, también parte de la base de que las tecnologías avanzadas irradian a una velocidad que apenas da tiempo a aparecer un producto en el mercado, cuando ya sale otro. Propone rediseñar radicalmente los procesos.

---

<sup>9</sup> MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

La Reingeniería trata de que usted se olvide del funcionamiento de su organización porque todo está errado y, por tanto, vuelva a empezar con una organización nueva que arranca de cero.

Está basada en dos consideraciones principales: Mantener el crecimiento de la nación con base en el desarrollo industrial y el comercio internacional, apoyados en una innovación tecnológica. La Reingeniería cuenta con una metodología de cinco fases: la primera es la fase de análisis donde se procede a la identificación de las áreas a analizar, lo que permitirá descubrir las oportunidades de mejora del conjunto de la empresa. La segunda (fase de definición) es donde debe entenderse perfectamente el plan estratégico de la empresa y los objetivos de corto y largo plazo que dimanen del mismo, también se crean los equipos de trabajo que gobernarán y realizarán el proyecto, definiendo sus objetivos y los componentes de los mismos.

En la fase de desarrollo se prepara a la organización para el cambio, entrenando a las personas para el mismo, se realizan pruebas de funcionamiento y se preparan los nuevos procedimientos operativos. La fase de implantación se caracteriza por la firma de los procedimientos finales por parte de todos los implicados, luego los miembros de los equipos deberán expandir el proyecto a lo largo y ancho de la organización. La última fase es la del proceso de mejora continuada, la que se basará en la instalación de un proceso vivo e inteligente de mejora que se conseguirá a través de la creación de equipos de mantenimiento de los procesos y sistemas.

Si se parte de que la Reingeniería considera "empezar con una organización nueva que arranca de cero", se estará de acuerdo en estos casos los cambios o mejoramiento son discretos y no continuos, es decir, el mejoramiento se dará por saltos en el tiempo, que permitirán atemperar a la organización a la altura de los mejores. Sin embargo, si los cambios son continuos, en el tiempo dos organizaciones pudieran llegar al mismo punto pero, la que llega a través del mejoramiento continuo llega antes, sienta pautas, gana en imagen y obtiene una ventaja competitiva que elimina o neutraliza a aquella que llegó por saltos discretos.



Existen otras metodologías de mejora como el Kaizen, el Modelo Integral para la Administración de Operaciones (I.M.O.N.), el Método General de Solución de Problemas, y otros, pero como en cualquier menú, no hay selección correcta; simplemente se toman aquellas opciones que parezcan más apropiadas a la empresa en su momento, dependiendo de las circunstancias.

En el mundo se han desarrollado estas y otras filosofías de mejora, pero desgraciadamente, los resultados obtenidos han sido muy variados: van desde grandes éxitos hasta grandes fracasos. Esto no quiere decir que algunas técnicas funcionen y otras no. Las necesidades de la industria obligan a realizar modificaciones en la aplicación de estas, lo que en ocasiones distorsiona su verdadero fin. Es fundamental emplear una metodología que garantice el cambio correcto hacia una real productividad.

## **5.2 ESTADO DEL ARTE**

### **5.2.1 ESTADO DEL ARTE NACIONAL**

#### **5.2.1.1 Plan De Mejoramiento Administrativo Y Operativo De La I.P.S Los Ángeles Sede Ipiales**

En agosto de 2010 los especialistas Luz Ángela Cortes Escobar, Gloria Milena Urrea Londoño Y Guillermo Efraín Luna Medina, desarrollaron una investigación titulada -Plan De Mejoramiento Administrativo Y Operativo De La I.P.S Los Ángeles Sede Ipiales-, para optar por el título de la Especialización en Gerencia en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad CEIPA Business School de la ciudad de Medellín, en donde se pretende lograr la potencialización de los servicios de las áreas administrativa y operativa de la I.P.S para así garantizar la satisfacción de los usuarios actuales y permita la captación de nuevos, mediante un estudio técnico administrativo y operativo, se determinaran las falencias presentadas en estas áreas que permitan plantear las soluciones. Luego de desarrollar su investigación llegaron entre otras a las siguientes conclusiones:

- A partir de los resultados de un diagnóstico se elaboró un plan de acción el cual recoge en un documento las estrategias a seguir para mejorar los diferentes procesos dentro de la I.P.S, que beneficiaran tanto a los funcionarios, personal administrativo, operativo y al usuario final.
- La I.P.S afronta problemas de liquidez, su cartera rota cada 100 días, situación que se vuelve compleja e insostenible para la buena marcha de la organización, dentro del plan de acción existen algunas recomendaciones al respecto que seguramente ayudaran a solucionar este problema.
- De igual manera se presentan las siguientes recomendaciones entre otras a la empresa objeto del estudio.
- El plan de acción debe ser liderado por la dirección de la institución con la participación y compromiso de todos los funcionarios.
- El modelo propuesto se puede adaptar a otros procesos diferentes a analizar las áreas administrativa y operativa de la organización, sería importante más adelante iniciar un estudio de mejoramiento en la prestación en sí del servicio de salud a los pacientes de la I.P.S.
- Es prioritario implementar los ajustes a la estructura organizacional y definir los manuales de funciones para cada cargo.

#### **5.2.1.2 Propuesta De Mejoramiento Del Centro De Distribución De Hewlett Packard Colombia Ltda.**

En el año 2004 las ingenieras Adriana Baptiste Espinosa Y Ximena Pérez Álvarez desarrollaron un trabajo de grado en la Pontificia Universidad Javeriana de la ciudad de Bogotá para optar al título de Ingenieras industriales, esta investigación es titulada Propuesta De Mejoramiento Del Centro De Distribución De Hewlett Packard Colombia Ltda., ubicado en la Zona Franca de la ciudad de Bogotá, y se trazó como objetivo diseñar una propuesta de mejoramiento en la gestión del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia a través del análisis de las áreas de logística, comercial y de planeación, buscando alinear la operación con los objetivos de la compañía. Luego de llevar a cabo su metodología investigativa concluyeron que:

- Analizadas las condiciones actuales sobre el Centro de Distribución, las áreas comerciales, de operaciones y logística y su incidencia o efecto dentro de la gestión logística del Centro de Distribución de Hewlett Packard Colombia, se pudieron detectar los aspectos más relevantes de esta gestión. Estos se concentraron en su mayoría en los flujos de entrada y salida de información y de producto a través del Centro de Distribución.
- No se consideraron relevantes las mejoras dentro del Centro de Distribución en cuanto tamaño de la bodega, horas extras, número de operarios, que afectan indirectamente a Hewlett Packard, como tal para optimizar la gestión logística, ya que tienen un proveedor que maneja la operación y los costos de almacenamiento y gestión operativa se cobran con un valor constante por número de pallets ocupados. Sin embargo si el proveedor logístico mejora su operación también lo hace Hewlett Packard Colombia. Esto es en cuanto a tiempos de la operación, calidad de los productos que se despachan, confiabilidad de los sistemas (establecer correctamente las ubicaciones, manejar información veraz de fácil acceso), la distribución de la bodega, tener discriminadas las áreas por tipo de producto y control de los niveles de inventario para garantizar disponibilidad de producto.
- Durante el levantamiento de la situación actual se detectó el efecto negativo que está produciendo el flujo de información dentro de Hewlett Packard entre las áreas comerciales, operaciones y logística, en el clima organizacional y en el servicio al cliente.
- Adicionalmente se presentaron entre otras, las siguientes recomendaciones:
- Realizar un estudio de cargas de trabajo en el área logística de HP ya que se detectó que las personas están desarrollando jornadas muy largas y 148 desgastantes de trabajo, superiores a las 8 horas establecidas por la legislación.
- Es importante que se analice a profundidad el método de costeo del proveedor logístico, que actualmente está teniendo problemas para facturar, esto puede estar generando costos innecesarios e inexistentes

a Hewlett Packard por un mal cálculo, especialmente en el costo de almacenamiento por pallet ocupado.

### **5.2.1.3 Modelo De Mejoramiento En La Calidad Del Servicio Al Cliente Para El Banco Davivienda Desde La Perspectiva De Quejas Y Reclamos De Los Clientes**

Como requisito para obtener el título de Administradores de Empresas en el año 2006, Olga Lucia Castro Polanco Y Rosa Elena Sánchez Garzón desarrollaron una monografía titulada Modelo De Mejoramiento En La Calidad Del Servicio Al Cliente Para El Banco Davivienda, en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle en la ciudad de Bogotá. Esta investigación tiene como objetivo Proponer un modelo de mejoramiento en la calidad del servicio al cliente en el Banco Davivienda desde la perspectiva de quejas y reclamos, mediante la aplicación de técnicas que permitan la identificación y solución de problemas en los procesos con el fin de atraer y fidelizar los clientes. Las conclusiones a las que las autoras llegaron tras el desarrollo de este trabajo fueron, entre otras:

- El Banco debe concentrar sus esfuerzos en mejorar los niveles de satisfacción del cliente para generar mayor ventaja competitiva, debido a que el sector financiero ofrece un portafolio de productos con características homogéneas y por tanto sólo se puede marcar la diferencia en la calidad del servicio, esto se logra identificando las necesidades y expectativas de los clientes, comprendiendo la relación entre las necesidades, los procesos y los productos, midiendo la satisfacción y actuando sobre los resultados
- Los indicadores de satisfacción más bajos se determinan para aspectos que involucran los procesos internos del Banco y los procedimientos, lo cual incluye el talento humano y por ende existen fallas en la calidad del servicio.

- Muchos de los problemas de reclamación se originan por procesos internos del Banco, se logra establecer que falta capacitación en algunas áreas, o simplemente no se hace seguimiento de los procesos.
- De acuerdo a las problemáticas encontradas se proponen las siguientes recomendaciones:
- Es importante considerar una documentación actualizada de los procesos y procedimientos que se ejecutan para las funciones involucradas en los problemas planteados en esta investigación.
- Sería interesante incluir un procedimiento que permita al Banco Davivienda hacer una confirmación de la entrega de los extractos bancarios por parte de las empresas de mensajería, esto tomando en cuenta que se presentan muchas quejas por la no llegada de los extractos y al verificar la base de datos de la empresa prestadora del servicio, aparece como entregado.
- La asignación del presupuesto para implementar las soluciones sugeridas, debe hacerse de manera concreta y con datos tomados de cotizaciones y averiguaciones, pues se hace de manera general hasta tanto no exista aprobación final por parte del director encargado.

#### **5.2.1.4 Desarrollo De Un Enfoque De Mejora Continua A La Prestación Del Servicio De La Empresa Transportes Conquistador S.A**

En la Universidad Autónoma de Occidente de la ciudad de Cali, Paula Marcela Aguirre Camelo Y Kelly Dayana Ledesma Ramírez desarrollaron una investigación en el año 2009 titulada Desarrollo De Un Enfoque De Mejora Continua A La Prestación Del Servicio De La Empresa Transportes Conquistador S.A. para optar por el título de Ingenieras Industriales, esta monografía se trazó como objetivo diseñar y proponer un modelo que permita desarrollar un enfoque de mejora continua y servicio al cliente, estableciendo mecanismos de mejora en la prestación del servicio de transporte de pasajeros que responda a las necesidades y expectativas de los clientes de la compañía, al desarrollar este trabajo se llegó a concluir que:

- Todo proceso o servicio es susceptible de análisis, medición y mejora. Lo que no es analizado ni medido no puede ser comprendido ni mejorado. Para mejorar la calidad del servicio hay que comparar y para comparar hay que medir, ya que gracias a la medición se conocen las deficiencias de la calidad del servicio y éstas, además de ser el objetivo de las acciones correctivas, sirven para que la organización aprenda a partir de sus errores.
- El compromiso no se puede legislar, la gerencia y en general los directivos de la organización deben comprometerse con la mejora, y deben hacer lo que dicen y no menos; recordando que: “El ejemplo no es la mejor forma de liderar, es la única”. Si la dirección está comprometida, todos los colaboradores lo perciben y tienden a seguirlos. El compromiso de la dirección es evidente por sus acciones y decisiones.
- La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal.
- Analizadas las situaciones problemáticas encontradas el grupo investigador sugirió lo siguiente:
- Es importante que se adopten los principios de gestión de calidad que deben ser utilizados para liderar la organización hacia la mejora del desempeño.
- Estructurar un buen instrumento para conocer la voz del cliente, en este caso la encuesta de satisfacción que se aplicó a los usuarios fue bastante útil porque permitió conocer la evaluación del servicio y detectar no conformidades por parte de los usuarios. Es importante que la encuesta se continúe realizando para recibir retroalimentación constante del servicio que se está prestando porque en toda empresa que busque ser competitiva, siempre habrá cosas por mejorar.
- Es recomendable medir periódicamente el servicio y todas sus variables críticas mediante técnicas como encuestas de satisfacción al cliente y realizando seguimiento a los indicadores definidos para los procesos,

con el objetivo de analizar y mejorar la calidad del servicio y resolver e incluso prevenir no conformidades que puedan presentarse.

#### **5.2.1.5 Plan De Mejoramiento Comercial**

En el año 2002 la Ingeniera Financiera Erika María Giraldo, desarrollo una monografía titulada Plan de Mejoramiento Comercial, como requisito para obtener el título en Ingeniería Financiera y de Negocios en la Institución Universitaria CEIPA de la ciudad de Medellín. Dicha investigación pretende dar respuesta a la situación problemática encontrada, ¿Cómo lograr mantener la regularidad de la productividad en un equipo de ventas, articulándola a su vez con sus niveles de motivación? específicamente en la fuerza de ventas (promotores del área comercial especializada Medellín) de la compañía Seguros Bolívar. El objetivo era crear un plan de mejoramiento comercial basados en las competencias del cargo y las motivaciones personales de un equipo de ventas para lograr un mejor desempeño y regularidad en los resultados a través de la planeación, el seguimiento y control de su gestión. Algunas de las estrategias utilizadas para alcanzar este objetivo fueron:

- Identificar herramientas que les permitan a los directivos conocer a cada uno de sus colaboradores a nivel personal y profesional para así saber qué es lo que los motiva con el fin de articular dicha motivación con el logro de los objetivos profesionales.
- Realizar una prueba piloto a través de la implementación de las herramientas que componen el PLAN DE MEJORAMIENTO COMERCIAL para SEGUROS BOLÍVAR y poder evaluar que incidencia tiene en los resultados de productividad.
- Capacitar a los ejecutivos de ventas sobre la razón de ser del PLAN DE MEJORAMIENTO COMERCIAL, posibilitando la convicción e incorporación de las competencias de los ejecutivos a la rutina diaria dentro de la realización de la prueba piloto.

Una vez desarrollada la estrategia metodológica propuesta para dar solución al problema y conseguir el objetivo, se concluyó que:

- La función de la supervisión como parte del proceso administrativo es la observación, orientación y control del resultado de una gestión específica, sin embargo en el proceso de formación de los ejecutivos de ventas no solamente debemos entender la supervisión como el proceso de controlar o auditar la gestión comercial del ejecutivo, sino también como la forma de desarrollar cada una de las competencias y comportamientos que llevan a que los ejecutivos tengan un desempeño exitoso en su trabajo.
- Nadie trabajará con compromiso si no lo desea. la labor del director de ventas, es hacer que sus ejecutivos valoren su trabajo, que deseen mejorar y se sientan comprometidos con sus resultados personales y profesionales, para esto el director deberá conocer al detalle las motivaciones de todos y cada uno de sus ejecutivos.
- Lo más importante es la forma personal e individual de motivación, acá la tarea del director de ventas es promover en las mentes de los ejecutivos ideas impulsadoras y que lleven a resultados óptimos.

#### **5.2.1.6 Optimización De Los Tiempos E Indicadores De Servicio Para Zuana Beach Resort.**

En el año 2011 Andrés Felipe González Rodríguez Y Sandra Liliana Moreno Ramírez, desarrollaron una investigación titulada Optimización De Los Tiempos E Indicadores De Servicio Para Zuana Beach Resort., como requisito para obtener el título en Ingeniería Industrial en la Universidad Libre de Colombia de la ciudad de Bogotá. Dicha investigación pretende dar respuesta a la situación problemática encontrada, ¿Cómo se puede mejorar los tiempos de respuesta de las necesidades de los clientes y niveles de servicio de la organización contribuyendo con el incremento de utilidades y disminución de costos dentro de la compañía Zuana Beach Resort? El objetivo era optimizar los procedimientos comerciales de Zuana Beach Resort, mejorando los tiempos e indicadores de servicio de la compañía. Algunas de las estrategias utilizadas para alcanzar este objetivo fueron:



- Elaborar un diagnóstico que identifique los tiempos actuales de respuesta a las necesidades de los clientes.
- Actualizar los procedimientos comerciales de la empresa objeto de estudio los cuales están desactualizados y otros no están documentados.
- Desarrollar estrategias de mejora en los procedimientos de las áreas de cartera, ventas y servicio al cliente de Zuana, maximizando la productividad de la empresa.
- Desarrollar indicadores de gestión que evalúen los resultados y el desempeño obtenido por la optimización de los tiempos e indicadores de servicio.
- Demostrar la relación costo beneficio con la optimización de los tiempos e indicadores de servicio dentro de la empresa ZUANA BEACH RESORT.

Luego de desarrollar la metodología propuesta se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Todos los momentos de verdad existentes en el servicio brindado por los funcionarios de Zuana a los accionistas, son responsables de su satisfacción final. Si se crea una falla en uno de ellos se genera una imagen negativa en la mente del socio y por tanto un sentimiento de inconformidad.
- Al contar con indicadores de gestión se permite el monitoreo permanente del cumplimiento de los resultados esperados, pues si cada coordinación realiza el seguimiento según la frecuencia de los mismos, el objetivo de calidad propuesto será cumplido.
- Si se aplican los niveles de servicios expuestos los tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes darán cumplimiento a los requisitos legales y administrativos que rigen el tema de las solicitudes.
- Debido a la inexistencia de un control adecuado respecto si se da o no una respuesta a la solicitud del socio independiente del requerimiento

que realice el nivel de servicio se ve afectado, a su vez no se conoce con exactitud el motivo del porque la solicitud no ha sido resuelta.

#### **5.2.1.7 Modelo de gestión de los servicios de telecomunicaciones para las empresas públicas de Medellín.**

En la ciudad de Medellín los Ingenieros Carlos Alberto Gómez Guzmán y Edgardo Martínez Echeverri realizaron una monografía para optar al título de Magister en Administración, en la Universidad de EAFIT llamada “Modelo de gestión de los servicios de telecomunicaciones para las empresas públicas de Medellín”, en el desarrollo de esta investigación de administración hace referencia a la gestión y manejo de mercadeo, de los tiempos de servicios a los usuarios, y lo más importante a lo que hace referencia es la inclusión de la empresa al mercado nacional, esto último lo plantea es siempre estar a la vanguardia de las tecnologías y servicios que se pueden ofrecer a los usuarios, para esto requiere de personal cien por ciento calificado que pueda brindar ayuda a los usuarios, por eso durante el desarrollo de la investigación cuenta con la opinión de los empleados que hacen parte de la empresa con el fin de evaluarlos y tomar las necesidades correspondientes para poder brindar un buen producto y obtener una excelente posición en el mercado nacional.

#### **5.2.1.8 Modelo conceptual de gestión de calidad para el servicio de formación a conductores de vehículos de transporte terrestre automotor prestado por los centros de enseñanza automovilística**

En el 2012 la Ingeniera Ana Milena Miguez García realizo una monografía para optar el título de Magíster en Ingeniería del Transporte llamado “Modelo conceptual de gestión de calidad para el servicio de formación a conductores de vehículos de transporte terrestre automotor prestado por los centros de enseñanza automovilística.”, esta surge de la necesidad de bajar los índices de accidentalidad en el sector del transporte según lo indica las estadísticas reales proporcionadas por el Ministerio de Transporte, una de esas causa es el factor humano debido a la gran evolución tecnológica que hoy en día ofrece los

sectores automotrices en sus productos, ya que no tiene el mejor conocimiento y capacitación para el manejo de esos productos, mediante este modelo de la calidad que se pretende aplicar a los centros de enseñanza automovilística es bajar esos índices de accidentalidad por medio de una constante capacitación, un enriquecimiento conceptual, por unas nuevas habilidades desarrolladas y por una constante evaluación a los instructores, con el fin de retroalimentar ese conocimiento a aquellas personas interesadas de adquirir sus servicios prestados por las escuelas de enseñanza automovilística.

#### **5.2.1.9 La gerencia de mantenimiento en el mejoramiento del talento humano en las empresas Duerman y Yambul – Universidad Industrial de Santander**

En el 2007, los Ingenieros mecánicos Pablo Hernán Guerrero Jurado y Jaime Augusto Rodríguez Carvajal egresados de la Universidad Industrial Santander, realizo su monografía llamada “La gerencia de mantenimiento en el mejoramiento del talento humano en las empresas Duerman y Yambul.”, para optar al título en Especialista en Gerencia de Mantenimiento, esta monografía describe como dos empresas plantea una mejora en la administración del recurso humano de la empresa por diferentes métodos motivaciones ya que los empleados técnicos y administrativos se relacionan con diferentes personas al entorno diario de la personas como los son los proveedores y clientes, entre esas motivaciones tenemos la capacitación al personal, por ejemplo si es administrativo deben tener una intelectualidad con los clientes y proveedores, y son los técnicos un buen manejo de los recursos para obtener los productos ofrecidos para los clientes.

#### **5.2.1.10 Diseño De Una Propuesta De Mejoramiento De Los Procesos Del Área De Mercadeo De Una Franquicia De Tarjetas.**

En el año 2004, Natalia Arévalo Quijano Y Clara Gast Villarreal desarrollaron una investigación para optar al título de Ingeniería Industrial en la Pontificia Universidad Javeriana de la ciudad de Bogotá. Esta investigación se tituló

Diseño De Una Propuesta De Mejoramiento De Los Procesos Del Área De Mercadeo De Una Franquicia De Tarjetas, y se trazó como objetivos:

- Elaborar un diagnóstico de los procesos del área de mercadeo de la Franquicia, identificando a todos sus involucrados.
- Proponer un nuevo esquema organizacional que sea apto para afrontar los retos que implica el mercadeo dirigido.
- Evaluar financieramente la propuesta, con el fin de establecer el impacto que tendrá sobre las utilidades de la compañía.
- Generar un manual de Procesos del área de mercadeo con la propuesta obtenida del estudio.

Una vez desarrollados los diagnósticos de la situación actual y el planteamiento de una propuesta a la gerencia, se concluyó que:

- Se mejoran las prácticas actuales realizadas en los procesos mediante el enfoque del mercadeo dirigido gracias a que se aumenta la satisfacción del cliente y por lo tanto la transaccionalidad.
- Desarrollando acciones estratégicas y comerciales con los Bancos miembros, se logra un crecimiento sostenido en cada una de las líneas de producto, que mejora su rentabilidad y permite aumentar la participación Visa en los segmentos y mercados claves. La estrategia debe lograr el mejoramiento del uso del producto y la preferencia por la marca.
- Al realizar una reestructuración organizacional se optimizan los procesos, ya que se reducen tiempos muertos y se realiza una repartición de cargas de trabajo creando nuevos cargos quienes realizan las funciones operativas.
- La creación de la nueva área permite que los procesos relacionados con el tarjeta-habiente tengan un input (entrada) diferente, en donde se enfoque el servicio prestado a las necesidades específicas encontradas en los clientes, dadas por los ejercicios de segmentación.

## **5.2.2 ESTADO DEL ARTE INTERNACIONAL.**

### **5.2.2.1 Proyecto Para El Mejoramiento De La Productividad Y La Calidad De Empresas Del Sector Industrial Del Ecuador**

En Abril de 2013 La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), desarrollo una investigación titulada Proyecto para el mejoramiento de la productividad y la calidad de empresas del sector industrial del Ecuador, para la implementación, en la etapa inicial que duró nueve meses, de su programa Proceso Integral de Cambio Organizacional Sistémico (PICOS), cuyos objetivos y metodología cuadran perfectamente con los requisitos de la Secretaría General., en donde se pretende Impulsar en las empresas beneficiadas un proceso de cambio en los sistemas y organización de la gestión empresarial basado en técnicas modernas de mejoramiento continuo, Incentivar a los actores del ámbito empresarial a implicarse en la búsqueda del mejoramiento de la capacidad operativa y productiva de las empresas, Las actividades que se definieron en el diagnóstico permitieron crear la estructura para que las empresas funcionen adecuadamente, pero no necesariamente proyectan a las mismas hacia el futuro. Esta proyección se tomó en cuenta en esta fase del programa y consistió en la realización de la Planificación Estratégica de las empresas: se definió la filosofía corporativa (misión, visión, valores y políticas) en la cual se basará su desempeño; se realizó un análisis interno y del entorno; se definió el objetivo rector y los objetivos de las áreas que lo apoyen, así como los indicadores de avance, estrategias y planes de acción para alcanzar los mismos. Aquí se unificaron las actividades correspondientes a la Planificación Estratégica y al Sistema de Gestión Organizacional, facilitando la ejecución y control de las mismas. Luego de desarrollar su investigación llegaron entre otras a las siguientes conclusiones:

- Creo que fue una gran experiencia para todos y estoy seguro que este año los resultados serán mucho mejores. En general podemos decir que el programa cubrió las expectativas, aunque pudimos superarlas con mayor compromiso.

- El mundo de los negocios en la actualidad es muy complejo, por ello es necesario apuntar a mejorar para volvernos competitivos. No queda otro camino.
- Sobre las bases de este programa se planificarán nuevas actividades para el año 2003, esto incluye: replanteo del plan estratégico, definición del sistema de gestión organizacional, nuevos Proyectos de Solución de Problemas, nuevas actividades relativas al mejoramiento del ambiente del trabajo, etc..
- El contenido del programa y su duración son adecuadas, sin embargo se considera que el tiempo de asesoría in situ debería ser mayor.
- Dependiendo del tamaño de las organizaciones, se recomienda a las demás empresas, que como fruto de estos programas o asesorías, piensen en la creación de un departamento que lidere las actividades relativas al mejoramiento de la Calidad en las empresas.

#### **5.2.2.2 Diseño De Un Sistema De Gestión De Mantenimiento Par Una Empresa De Servicios En El Área De Telecomunicaciones -Universidad De Oriente**

En 2009 las Ingenieras Laura J. Bustamante Z. y Joanna del V. Ramos Gil realizaron una monografía llamada “Diseño de un sistema de gestión de mantenimiento para una empresa de servicios en el área de Telecomunicaciones.”, mediante esta monografía se pretende mejorar los mantenimientos realizados en la organización para la prestación de servicio, los autores buscan esa mejoras implementando un diseño de mantenimiento productivo total – TPM método orientado a lograr ceros accidentes, ceros defectos y ceros averías, este diseño busca un involucramiento de todo el personal, identificación de deficiencias o causas de las fallas así mismo analizar los factores que la causa, diseñar el sistema de gestión de mantenimiento TPM y establecer propuestas que se puedan poner en práctica para garantizar la eficiencia productiva de la organización por medio de la prestación de servicio.

### **5.2.2.3 Diseñar Estrategias Que Permitan Maximizar La Capacitación Y Adiestramiento Profesional, Del Personal Del Ministerio Del Poder Popular Para La Energía Y Petróleo En El Departamento De Detección De Necesidades Y Adiestramiento, A Fin De Obtener Un Mejor Rendimiento En El Desempeño De Sus Labores – Universidad Nueva Esparta – Caracas, Venezuela.**

En el 2012 los administradores de empresas Daniela Ramírez y Francisco Tang desarrollaron la monografía llamada “Diseñar estrategias que permitan maximizar la capacitación y adiestramiento profesional, del personal del ministerio del poder popular para la energía y petróleo en el departamento de detección de necesidades y adiestramiento, a fin de obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores.” Los autores mediante el desarrollo de la tesis diseñan unas estrategias de capacitación y adiestramiento profesional, la metodología implementada para este desarrollo es tomar como referencia la opinión y la experiencia de los trabajadores que la laboran en la organización, mediante encuestas, entrevistas, observación de procesos de trabajos y procesos administrativos en documentaciones, se pretende identificar las falencias para tomar las medidas necesarias con el fin de reforzar esas fallas mediante capacitaciones en tecnologías, equipos y herramientas de procesos, a si mismos minimizar los tiempos de respuesta y tener un control de las actividades realizadas en los equipos que permitirá tener conocimiento para que en un futuro después se pueda realizar actividades similares con tiempos mejores, aumentando así el rendimiento en el desempeño de sus trabajadores.

### **5.2.2.4 Propuesta De Mejora A La Calidad En El Servicio De La Red Móvil, De Una Telefonía Celular En El Df – Instituto Politécnico Nacional – México.**

En el 2008 el Señor Julio Cesar Angulo Ríos desarrollo una monografía el Instituto Politécnico Nacional para optar al título de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios llamada “Propuesta de mejora a la calidad en el servicio de la red móvil, de una telefonía celular en el DF” en donde se contempla unas etapas y sub-etapas para identificar, evaluar y analizar métodos que actualmente la

organización se encuentra haciendo y mediante una matriz DOFA sacar un análisis detallado de las acciones que se debe realizar con el fin de tomar los correctivos necesarios y fortalecer aquellas áreas que se encuentra bien, para que posteriormente se implementara la propuesta de mejora de calidad de servicio que se pudo realizar gracias a las etapas anteriormente analizadas.

#### **5.2.2.5 Incidencia De La Gestión Administrativa De La Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” De La Ciudad De Ibarra En Mejora De La Calidad De Servicios Y Atención A Los Usuarios.**

En el año 2011 los licenciados Campos Encalada Segundo Fernando, y Loza Chávez Pedro Manolo, desarrollaron una investigación titulada incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011 propuesta alternativa, para optar por el título de Licenciados en Bibliotecología en la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica de la ciudad de Ibarra, Este trabajo de investigación sobre la “incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios, se realizó con el fin de indagar sobre la falta de un manual de gestión administrativa para mejorar el servicio a la comunidad ibarreña, mediante un estudio administrativo y operativo. Luego de desarrollar su investigación llegaron entre otras a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no conocen todos los servicios que presta.
- La Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no es especializada, su fondo bibliográfico es general para toda clase de usuarios, estudiantes, investigadores, profesionales.
- No existe la participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto del departamento.
- Se presenta la necesidad de realizar un Manual de gestión Administrativa que nos ayude a implementar procesos.



- Al servicio virtual se lo considera como un ejercicio que sustituye a la biblioteca real.
- Los servicios que presta la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no son de calidad.

De igual manera se presentan las siguientes recomendaciones entre otras a la empresa objeto del estudio.

- Sugerir a las autoridades municipales y a todos quienes tienen relación con las bibliotecas que, al aplicar el Manual de Gestión Administrativa realizado por el grupo investigador, se conseguirá fortalecer las funciones administrativas, orientarlo a fortalecer los servicios a los usuarios de manera oportuna, eficiente y eficaz.
- Al jefe de la biblioteca Municipal, planificar un programa anual de capacitación, formación y actualización de todo el personal que cumple las funciones de bibliotecario, facilitado por Universidades reconocidas del entorno en coordinación con la Asociación de Bibliotecarios de la provincia para poder otorgar asesoramiento a los usuarios sobre los beneficios y servicios que presta la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra.
- Al Departamento de Cultura del Ilustre Municipio de Ibarra, impulsar capacitación a los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo, que permitan la socialización y la aplicación de los procesos y subprocesos establecidos con sus respectivas mejoras, e ir evaluándolas periódicamente para lograr que el usuario utilice los mecanismos adecuados.
- A las autoridades municipales recomendar la actualización periódica de la bibliografía ya que permite satisfacer las necesidades que exigen los usuarios de acuerdo a las nuevas tecnologías que existe hoy en día.
- A las autoridades municipales y al personal de la biblioteca “Pedro Moncayo”, mejorar los canales de comunicación tanto a nivel interno, y externo con la comunidad en general, para mejorar la imagen

institucional, demostrando efectividad en las labores realizadas, con la aplicación de procesos efectivos.

Al personal de la biblioteca “Pedro Moncayo” se recomienda socializar y promocionar el Manual de Gestión Administrativa a todo el personal de las Bibliotecas Municipales de la Provincia de Imbabura con el fin de mejorar la calidad de servicios y atención a los usuarios.

### **5.2.3 ESTADO DEL LOCAL.**

#### **5.2.3.1 Propuesta De Mejora En El Manejo De Proveedores Para La Empresa Costura Ltda.**

En el año 2013 en la ciudad de Bogotá, Adriana Esperanza Motavita Pedraza y Carlos Julián García Garavito desarrollaron una investigación titulada Propuesta De Mejora En El Manejo De Proveedores Para La Empresa Costura Ltda, como requisito para optar por el título de especialista en logística y producción internacional en la Escuela Colombiana de Carreras Industriales ECCI de la ciudad de Bogotá. Esta investigación surgió para dar respuesta a la siguiente situación problemática; ¿De qué manera es posible mejorar los procesos productivos y logísticos de la empresa Costura Ltda. con el fin de que esta no se vuelva obsoleta en el mercado?, este interrogante fue abordado con las siguientes estrategias para poder encontrar una solución y proponer una solución.

- Recolectar información del manejo actual de los procesos productivos y logísticos de la empresa Costura Ltda.
- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de la productivos y logísticos de la empresa Costura Ltda.
- Diseñar una propuesta que permita mejorar el control y manejo de los proveedores satélites de la empresa Costura Ltda.
- Presentar propuesta de mejoramiento de manejo de proveedores a la empresa Costura Ltda.

Luego de revisar diversos conceptos teóricos que permitan adaptar sus ideales a la problemática y de documentar una propuesta de mejoramiento, el siguiente es el impacto esperado de la investigación:

- Se pretende que al implementar las sugerencias propuestas se identifiquen más anomalías dentro del proceso, ya que se contara con información adicional a la cual no fue posible acceder por cuestiones de confidencialidad.
- Además de esto se espera que las relaciones entre proveedores y la empresa Costura Ltda., perduren en mayor medida, generando más confianza entre las dos organizaciones y trabajando más conjuntamente para dar mayor cumplimiento a los requerimientos del cliente final.
- Estableciendo los controles pertinentes del Supply Chain, se pueden presentar reducciones en costos y aumentos de rentabilidad para las dos organizaciones y haciendo más competitiva a Costura Ltda. frente al mercado nacional.

### **5.2.3.2 Propuesta Para El Rediseño De La Planta Física De La Empresa Baena Mora En Los Procesos Productivos De La Línea De Calzado.**

En el año 2013, las ingenieras Jenny Marcela Agudelo Gómez Y Laura Maritza Carreño Quibano, realizaron una monografía titulada “Propuesta Para El Rediseño De La Planta Física De La Empresa Baena Mora En Los Procesos Productivos De La Línea De Calzado.” La cual nace para dar respuesta a la problemática presentada en la empresa de calzado Baena Mora. Esta investigación se desarrolla como requisito para optar al título de Especialista en Producción y Logística Internacional, en la Escuela Colombiana de Carreras Industriales ECCI de la ciudad de Bogotá. La pregunta que plantea la situación problemática de la investigación es ¿De qué manera realizar una propuesta de rediseño de la planta física de Baena Mora, para mejorar la efectividad de los procesos productivos en la línea de calzado?, los objetivos trazados en esta investigación fueron los siguientes:

- Identificar el proceso actual de producción en las líneas de calzado.
- Identificar puntos críticos del proceso productivo de calzado.
- Diagnosticar la situación del problema.
- Proponer alternativas de solución.

- Elaborar propuesta para el diseño de distribución de la planta.

Luego de analizar el contexto de la situación y de aplicar varias estrategias, entre ellas la distribución de planta, manejo de inventarios y sistemas de distribución se concluyó lo siguiente:

- Se espera que los trabajadores tengan un mejor ambiente laboral con ayudas ergonómicas que cumplan con los requerimientos de seguridad industrial y medicina laboral, además que logre incrementar el sentido de pertenencia con la compañía.
- Este tipo de redistribución puede ser aplicado en otras empresas que tengan este tipo de procesos o similares, lo que les puede permitir ampliar la productividad y por ende aumentar y conquistar nuevos mercados.
- Al disminuir los reprocesos se disminuyen los costos de producción ya que se requieren menos insumos y materias primas para la elaboración del calzado, por otra parte se requerirá menos horas hombre para el proceso al disminuir el número de errores en el subproceso de tejido.

### **5.2.3.3 Propuesta De Planeación Para Capacitación De Personal Con El Fin De Optimizar Los Tiempos De Respuesta Y La Confiabilidad Del Servicio Adquirido Por Los Clientes En Una Empresa En El Sector De Las Telecomunicaciones.**

En la ciudad de Bogotá, en el año 2013, los ingenieros Edgar Said Plazas Pinto Y Jorge Luis Rojas Durán realizaron una investigación titulada “Propuesta De Planeación Para Capacitación De Personal Con El Fin De Optimizar Los Tiempos De Respuesta Y La Confiabilidad Del Servicio Adquirido Por Los Clientes En Una Empresa En El Sector De Las Telecomunicaciones” para optar al título de Especialistas en Gerencia de Mantenimiento, esta investigación se planteó la siguiente problemática; ¿Qué se requiere realizar para optimizar los tiempos de respuesta de los requerimientos o fallas reportadas por los usuarios y a su vez la confiabilidad de servicio en una empresa del sector de las

telecomunicaciones?. Los objetivos y estrategias que se desarrollaron en la investigación son los siguientes;

- Examinar los factores que se optimizarán con el desarrollo de la propuesta de capacitación al personal de la empresa.
- Identificar las diferentes causas o procesos realizados por parte de los trabajadores que no permiten optimizar los tiempos de respuesta y la confiabilidad de servicio hacia los usuarios.
- Analizar los periodos de inducción, adaptación y capacitación de las personas que ingresan nuevos a laborar, y aquellas personas que son promovidos o están reemplazando a compañeros de otras áreas pero no cuentan con el conocimiento suficiente para su desempeño laboral.
- Plantear un plan de capacitaciones al personal que laboran en la empresa del sector de las telecomunicaciones con el fin de optimizar los tiempos de respuesta y la confiabilidad de servicio

Entre las conclusiones que se obtuvieron por esta investigación se rescatan las siguientes:

- La organización debe ampliar los periodos empleados para la inducción, adaptación y capacitación al personal nuevo o ascendido que se le está brindado en este momento, con el fin que adquieran el suficiente conocimiento para un buen desempeño laboral, a su vez la empresa contara con personal altamente calificado y obtendrá una mejor imagen corporativa para sus clientes.
- La empresa que pertenece al sector de las telecomunicaciones debe brindarle las herramientas suficientes a los empleados para el desempeño laboral, independientemente si la tecnología con la cual se presta el servicio se emigrara a una más reciente pues la organización cuenta con clientes de alta categoría en la que se debe atender con prontitud para evitar sanciones contractuales.
- La compañía debe comenzar con el plan de capacitación con las herramientas y aplicaciones que se utilicen, posteriormente con las antiguas tecnologías y por ultimo aquel conocimiento que se debe

adquirir mediante un certificado mejorando la operación de la organización.

#### **5.2.3.4 Propuesta De Mejora Para El Sistema De Gestión Documental En La Empresa Terra Networks.**

En la ciudad de Bogotá, en el año 2013, los ingenieros Wilmar Alexander Morales Corredor Y Alejandro Alonso Amaya realizaron una investigación titulada “Propuesta De Mejora Para El Sistema De Gestión Documental En La Empresa Terra Networks” para optar al título de Especialistas en Producción y Logística Internacional, esta investigación se planteó la siguiente problemática; ¿De qué manera se puede realizar un análisis para mejorar el Sistema de Gestión Documental en Terra Networks dándole un mejor manejo a la disposición final de los documentos generados?. Los objetivos y estrategias que se desarrollaron en la investigación son los siguientes

- Investigar el estado actual del proceso de gestión documental mediante entrevistas a los colaboradores involucrados directamente en el proceso.
- Realizar un análisis de los costos en que está incurriendo la empresa con su actual proceso de Gestión Documental, teniendo en cuenta aquellos que se generan por las diferentes fallas que se presentan.
- Elaborar una propuesta de mejora para el sistema de gestión documental

Con la propuesta planteada se pretende obtener el siguiente impacto y es el de dar una mejor administración al sistema de gestión documental logrando bases de datos de todo el archivo para consultas constantes y en línea lo cual también ayudara a evitar la pérdida de documentación archivada.

### **5.2.3.5 Formulación de capacitación de personal para la disminución de novedades diarias de mantenimiento en una empresa operadora del sistema de transporte masivo de Bogotá. – Escuela Colombiana de Carreras Industriales.**

En el 2012, los Ingenieros Javier Libardo Hernández Quintero y Javier Fernando Endara Pinillos egresados de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizaron la monografía llamada “Formulación de capacitación de personal para la disminución de novedades diarias de mantenimiento en una empresa operadora del sistema de transporte masivo de Bogotá.”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Mantenimiento, la cual es de gran utilidad para el desarrollo de nuestra propuesta, ya que hace un gran énfasis en la capacitación de personal y los objetivos a alcanzar al desarrollo de la investigación.

En el desarrollo del trabajo, se saca un listado de los procesos o tareas que son desarrolladas por el personal con el fin de identificar las posibles fallas cometidas en el desarrollo de las tareas que retrasan la correcta operación y compromiso de la organización adquiridos con sus clientes afectando su estabilidad económica por los pagos de las multas de incumplimiento, y así poder tomar las medidas necesarias en capacitaciones y estrategias de motivación al personal para mejorar esas fallas que se presentan a diario en la empresa, adicionalmente el ambiente laboral.

### **5.2.3.6 Análisis de causa raíz (RCA) para optimizar la confiabilidad de los activos informáticos de la Previsora S.A. Compañía de Seguros.**

En el 2012, los Ingenieros Wilson Rincón Barbosa y Luis Hernando Sánchez Urrego egresados de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizaron la monografía llamada “Análisis de causa raíz (RCA) para optimizar la confiabilidad de los activos informáticos de la previsora SA Compañía de Seguros.”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Mantenimiento en donde se enfocaron en una estrategia de mantenimiento como lo es el RCA. 41

En el desarrollo de la investigación, indican que la Compañía de Seguros realiza mantenimientos preventivos a todos los activos informáticos (Hardware) cada año sin tener en cuenta el trabajo a la cual son sometidas esas máquinas, lo que hace que durante el año se presente constantes fallas y retrasos en la operación normal de la organización, el objetivo principal de la monografía es plantear una estrategia de mantenimiento como lo es el Análisis de Causa Raíz – RCA método de solución del problema dirigido a identificar las causa de la falla, para el análisis de la problemática realizan una etapa de recolección de información para identificar las causas de la falla, el manejo del equipo por los usuarios y la criticidad que existe al momento que se presenta la falla, col fin de aplicar la estrategia de mantenimiento RCA para mejorar la confiabilidad y economizar recursos de la empresa.

#### **5.2.3.7 Metodología de las 5s para la aplicación en la bodega de sistemas de cualquier organización.**

En el 2012, el Ingeniero Pedro Andrés Romero Bonilla egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizo la monografía llamada “Metodología de las 5s para la aplicación en la bodega de sistemas de cualquier organización.”, para optar el título de Especialista en Gerencia de Mantenimiento, esta investigación fue realizada con el fin de mejorar unos procesos que se estaban realizando en la empresa donde labora.

Estas falencias que el autor observó mediante una experiencia laboral que se le presento en la empresa elaboro esta monografía sobre la metodología de las 5s, método que permite mejorar diferentes aspectos en las organizaciones como las condiciones y el clima laboral, mejora la seguridad, al igual que la motivación del personal con lo que se pretende mejorar la calidad, la productividad y la competitividad, una de esas falencias fue la falta de conocimiento en los procesos, en los equipos que la organización tienen en su bodega y en el manejo de herramientas informáticas que la persona encargada de la bodega presenta para su normal desarrollo laboral, es por eso que hace referencia a unas capacitaciones al personal con el fin de mejorar para que haya un mejor rendimiento laboral.



### **5.2.3.8 Propuesta para el manejo de la gestión de activos IT para la empresa CODITEQ S.A.**

En el 2011, el Ingeniero Leonardo Herrera Albarracín egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizo la monografía llamada “Propuesta para el manejo de la gestión de activos IT para la empresa CODITEQ S.A.”, para optar el título de Especialista en Gerencia de Mantenimiento.

Durante el desarrollo de esta investigación el autor planteo cuatro puntos importantes que se basan la gestión de activos IT las cuales son:

- Aprovisionamiento
- Protección
- Mantenimiento
- Retirada (Finalización del Ciclo de vida útil)

Para el manejo de estas cuatro herramientas el autor hace referencia en el personal capacitado que requiere la empresa, por tal motivo se necesita capacitar al trabajador, mejorar condiciones laborales y hacer un detallado manejo de tareas que se requiera de cualquier cargo de la organización con el fin de obtener una buena gestión de los activos pertenecientes a las organización.

### **5.2.3.9 Estudio de factibilidad para la optimización de la infraestructura de Telecomunicaciones propia de Ecopetrol.**

En el 2011, los Ingenieros Enrique Martínez Alfonso y Genny Paola Ambrosio Villegas egresados de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizaron la monografía llamada “Estudio de factibilidad para la optimización de la infraestructura de Telecomunicaciones propia de Ecopetrol.”, para optar al título de Especialista en Telecomunicaciones Inalámbricas, en donde se hace un estudio de diferentes tecnologías de telecomunicaciones para poder cumplir con las necesidades de la organización.

Mediante un estudio de las tecnologías que hace parte de la infraestructura de las telecomunicaciones se quiere optimizar con nuevas tecnologías siempre y cuando se cumpla con las necesidades mínimas requeridas por la organización. También hace referencia al conocimiento y la experiencia que se requiere de los empleados, para tomar las medidas necesarias en capacitaciones o si es necesario mediante nuevas contrataciones de personal y así poder optimizar la infraestructura de las telecomunicaciones. Este estudio realizado por los Ingenieros Enrique Martínez Alfonso y Genny Paola Ambrosio Villegas fue a nivel nacional debido que Ecopetrol es una de las organizaciones más grande del país.

#### **5.2.3.10 Propuesta de selección y plan de capacitación orientado a ingenieros para el área de mantenimiento en endoscopia en una empresa del sector salud.**

En el 2011, el Ingeniero David Rincón Mendivelso egresado de la Escuela Colombiana de Carreras Industriales, realizo su monografía llamada “Propuesta de selección y plan de capacitación orientado a ingenieros para el área de mantenimiento en endoscopia en una empresa del sector salud.” para optar el título de Especialista en Gerencia de Mantenimiento, al igual que la monografía anterior esta también es de gran utilidad para el desarrollo de nuestra propuesta, ya que hace referencia a la selección de un plan de capacitación mediante la forma y comportamiento del empleado para realizar sus labores de trabajo.

Para el desarrollo de este trabajo se realiza diferentes procedimientos para estudiar el comportamiento de los trabajadores, a parte de los procesos realizados en la tesis anteriormente mencionada como identificación de las causas por la cual se está fallando y lo que ocasiona un retraso en las entregas del servicio, en esta monografía realiza un periodo donde se observa al empleado con el fin de mirar aquellos movimientos que el trabajador realiza para realizar una tarea, lo que permite crear un plan de capacitación para enriquecer sus conocimientos y un plan de capacitación de ejecución de tareas con el fin de optimizar los tiempos de ejecución.

## 6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se acomoda mejor a la investigación que va a realizarse.

Aunque no hay acuerdo entre los distintos tratadistas sobre la clasificación de los tipos de investigación, a manera ejemplo se pueden mencionar:

**Tabla1:** Clasificación de los tipos de investigación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS
• Histórica	Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.
• Documental	Analiza la información escrita sobre el tema objeto de estudio.
• Descriptiva	Reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.
• Correlacional	Mide grado de relación entre variables de la población estudiada.
• Explicativa	Da razones del porqué de los fenómenos.
• Estudios de caso	Analiza una unidad específica de un universo poblacional.
• Seccional	Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.
• Longitudinal	Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población con el propósito de evaluar cambios.
• Experimental	Analiza el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes sobre una o varias dependientes.

**Fuente:** [www.ecci.edu.co](http://www.ecci.edu.co)

Por lo tanto esta investigación es un Estudio de caso.

La presente investigación aporta al grupo de investigación institucional GIPA los investigadores son JAIRO ALONSO MARTÍNEZ ARIAS Código CvLAC 1571260 y JOHN FREDY SOTELO SOTELO Código CvLAC 1578334

## 7. MARCO METODOLÓGICO

Esta parte de la investigación describe las estrategias que el grupo investigador llevo a cabo para poder dar solución a la situación problemática, abraza desde el diagnóstico previo hasta la elaboración como tal de la propuesta de mejoramiento del proceso administrativo de venta de tiempo compartido.

### 7.1 CUADRO METODOLÓGICO

Tabla 1

OBJETIVO ESPECIFICO	DESARROLLO DEL OBJETIVO
Diagnosticar el proceso administrativo de post-venta actual, determinando las áreas que están involucradas en el retraso del proceso.	Levantar un esquema del proceso actual para poder revisar detalladamente todos los documentos de los procesos para de esta forma determinar cuáles están tomando la mayoría del tiempo, y donde están las principales falencias.
Estudiar, evaluar y determinar los factores que demoran el proceso de postventa.	Documentarnos acerca de los procesos involucrados en la venta de tiempo compartido que se llevan actualmente en Zuana Beach Resort, para poder así determinar los puntos más críticos en la demora del proceso que se desea mejorar.
Establecer la estrategia para mejorar los tiempos de postventa de la compañía.	Después de encontrados los puntos críticos se determina y propone la forma de mejorar estos procesos para reducir los tiempos aplicando el mejoramiento continuo de procesos, ciclo PHVA.
Generar una rápida y oportuna respuesta en los procesos de postventa involucrados.	Se generara la propuesta por escrito dirigida a la Gerencia General presentándole el estado actual en el que se encuentra el proceso, cuales son los puntos críticos y después de realizada la aplicación de la propuesta cuales serían los beneficios y mejoras para ZUANA BEACH RESORT.
Lograr que la información presentada en el informe de ventas a gerencia sea más concreta y precisa en cuanto a cifras y recaudo de cartera	Mejorando los procesos post-venta se puede brindar una mejor información diaria a la gerencia sobre el estado de las ventas de la compañía, para así poder conocer con que ventas se puede contar para efectos de cierres de mes

AUTORES

## 7.2 DIAGNÓSTICO PROCESO ADMINISTRATIVO DE VENTA

Para empezar el planeamiento es necesario detallar el proceso actual, para así determinar las fallas y poder partir hacia la mejora. Las áreas de la compañía que intervienen en el proceso de la venta son las siguientes:

- Captación
- Telemarketing
- Comercial (ventas)
- Tramitación y créditos
- Cartera
- Servicio al cliente
- Contabilidad

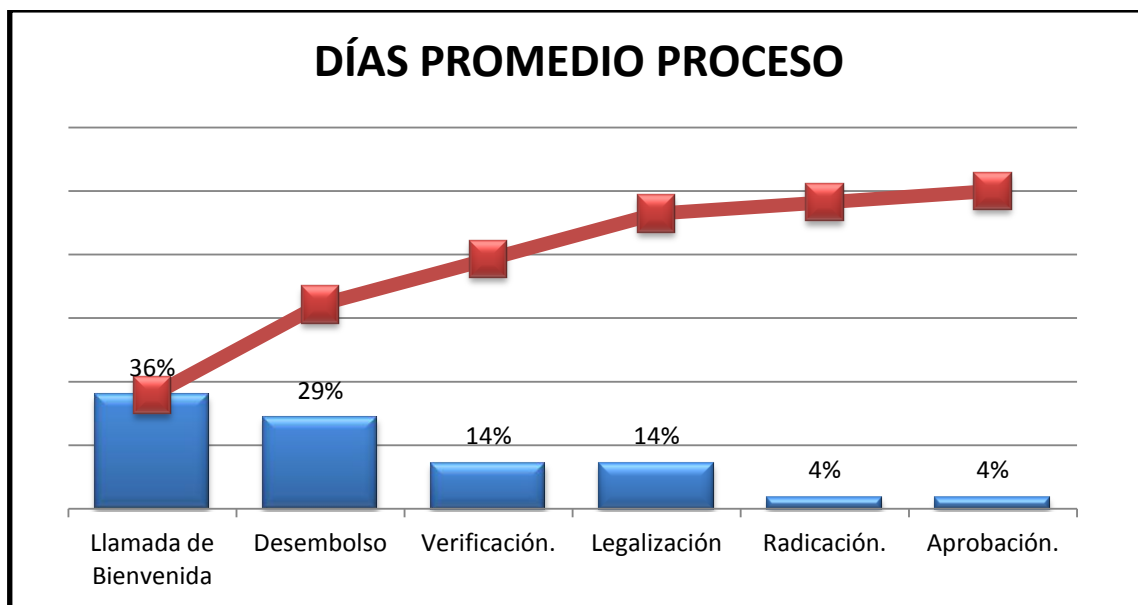
Por otra parte se cuenta con la participación del análisis financiero realizado por el Banco Davivienda. A continuación se detallara como interviene cada área en el proceso.

En general el promedio de tiempos empleados en el proceso actual de venta de tiempo compartido es el siguiente:

**Tabla 2**

PROCESO	DÍAS PROM
Verificación.	4
Radicación.	1
Aprobación.	1
Llamada de Bienvenida	10
Desembolso	8
Legalización	4
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

**AUTORES**



Como lo podemos observar la mayor concentración en tiempo promedio de la ejecución del proceso la tienen las actividades de Llamada de Bienvenida, Desembolso y Verificación. Es por esta razón que la realización de la propuesta debe estar encaminada a mejorar los tiempos en dichas actividades y las áreas que las ejecutan.

#### 7.2.1 Captación

Esta área es la encargada de captar el cliente como se indica en su nombre, mediante una estrategia comercial previamente diseñada se instalan puntos de atención en centros comerciales donde se invita al posible cliente a participar en el sorteo de nuestra motivación comercial (generalmente un automóvil de alta gama), allí se hace una evaluación del perfil del cliente, si según el captador el cliente cumple con el perfil de nuestros clientes lo remite a realizar una llamada que lo comunicara con Telemercadeo, directamente en las oficinas de Zuana Beach Resort.

#### 7.2.2 Tele mercadeo

Esta área es la encargada de recepcionar las llamadas de los clientes captados en los Stands de los centros comerciales, aquí en medio de un ambiente de

emoción se le indica al cliente que está más cerca de ser el ganador del sorteo, se le asigna una cita para que asista a nuestra sala de ventas y se le advierte que debe contar con 45 minutos para participar en una charla, si el posible cliente o prospecto acepta se le agenda una cita en una de las diferentes olas que tienen las salas de venta. Luego de tener los prospectos asignados, esta área informa a las salas de venta sobre las citas que tienen para cada ola.

### **7.2.3 Comercial**

Esta área es la encargada de vender el tiempo compartido tiene cuatro fases las cuales son:

#### **7.2.3.1 Recepción**

Aquí las anfitrionas o Hostess le dan la bienvenida a los prospectos y lo invitan a diligenciar un documento llamado confidencial, luego basados en la información que el prospecto diligencio se toma la primera decisión, es decir si pasa al proceso de venta o no. La Hostess transmite esta información al director de sala quien es el que toma la decisión final, de no pasar al proceso de venta la Hostess acompaña a los prospectos al sorteo.

#### **7.2.3.2 Línea**

Una vez se decida que el prospecto pasa al proceso de venta se inicia la línea este paso es llevado a cabo por el Liner, quien es el primer asesor comercial que aborda al cliente, es el encargado de dar a conocer todas las ventajas pros y contras del tiempo compartido, el objetivo es que el prospecto conozca todas las ventajas y se interese por comprar tiempo compartido con Zuana Beach Resort, una vez hay un acuerdo de compra se termina la línea e inicia el cierre.

### **7.2.3.3 Cierre**

Este proceso es llevado a cabo por un Closer, este es el encargado de concretar la parte financiera de la compra, indica precios modalidades de compra y pago y finalmente se acuerda la venta, en este momento se realiza un brindis, y por último se inicia la verificación.

### **7.2.4 Verificación**

Este es el último proceso en el área comercial el cual consiste en firmar todos los documentos de venta y ratificar paso por paso la negociación que se está firmando. Por último se pacta una cita para recoger los documentos que serán soportes de ingresos para sustentar el crédito ante el Banco Davivienda. Posteriormente el verificador de la sala arma la carpeta de venta con una estructura previamente definida y la radica en el área de Tramitación y Créditos para así iniciar el proceso administrativo de venta.

### **7.2.5 Tramitación Y Créditos**

En esta área se recepcionan todas las carpetas de venta de las diferentes salas de venta, se confirma la información de la venta con la base de datos previamente alimentada con los manifiestos o reportes diarios de las salas de venta, luego se procede a realizar un análisis de la documentación que se presenta para soportar el crédito ante el Banco Davivienda, revisando soportes de ingresos y la información de las centrales de riesgo, este proceso es llevado a cabo por el Analista de Crédito, luego se envían las solicitudes de crédito al Banco Davivienda para el análisis financiero.

### **8.2.6 Banco Davivienda**

Es el encargado de estudiar la solicitud de crédito y determinar su aprobación o no, este estudio es llevado a cabo por un Profesional en Marcas y Servicios de Crédito quien trabaja en llave con el Analista de Crédito de Zuana Beach



Resort, luego de realizar el análisis el Profesional del banco envía un reporte con las aprobaciones y negaciones de las solicitudes radicadas.

### **7.2.7 Cartera**

Esta área es la encargada de registrar todos los pagos de las cuotas iniciales de las ventas efectuadas por las salas de venta y confirmarle al Analista de Crédito que no hay ningún problema con este pago, en caso tal de que el pago de la cuota inicial sea devuelto por algún motivo se le informa a la sala de ventas para que contacte al cliente y se solucione el inconveniente.

### **7.2.8 Servicio Al Cliente**

Después de la aprobación el Analista de Crédito remite una copia del acta de aprobación para que una Coordinadora de Servicio al Cliente realice la llamada de bienvenida, en ella se busca dar la bienvenida al nuevo socio y ratificar la negociación, también se le informa al cliente que su solicitud de crédito con el Banco Davivienda fue aprobada, se busca que el cliente acepte ya que esta es la aprobación para el desembolso de la venta, en caso tal que el cliente tenga dudas sobre la negociación, se remite a una cita con los asesores comerciales, los cuales deben aclarar las dudas y si el cliente decide continuar con la negociación deberán reportarlo nuevamente a Servicio al Cliente para que se realice nuevamente la llamada. La coordinadora de servicio al cliente le informa a Tramitación y Créditos que ventas aprobaron la negociación para que sean enviadas las solicitudes de desembolso al Banco Davivienda.

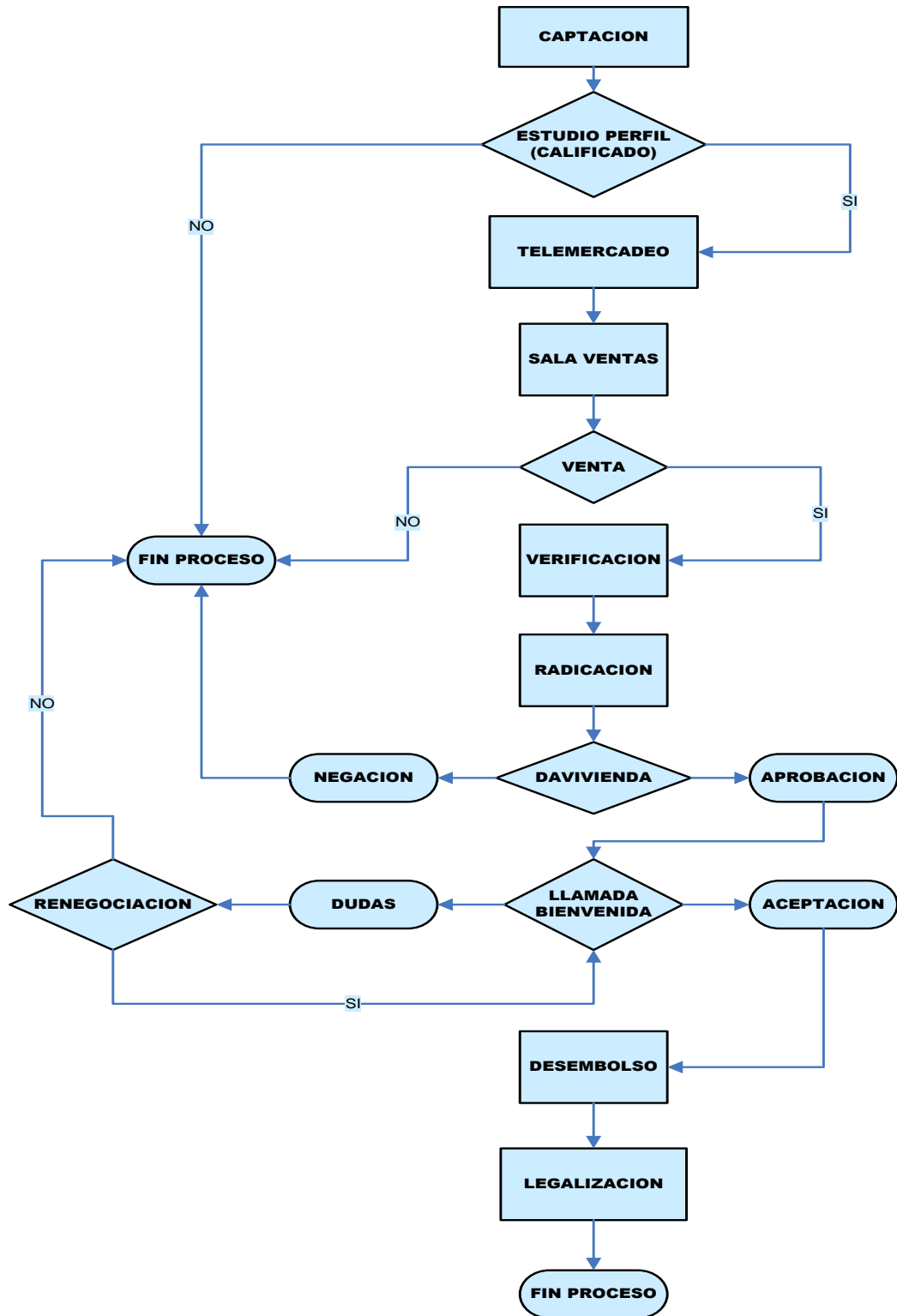
### **7.2.9 Contabilidad**

En esta área termina el proceso administrativo de venta de tiempo compartido, aquí llega un reporte hecho por el Analista de Crédito en el cual detalla cuantas ventas fueron desembolsadas y se especifican las fechas para que los auxiliares contables realicen los cruces contables y legalicen el dinero que

entro a las cuentas de Constructora Bolívar S.A. por concepto de desembolso de créditos para adquirir una acción de tiempo compartido Zuana Beach Resort.

## 7.2.10 Diagrama De Flujo Proceso General

Grafico 1



AUTORES

### 7.3 APLICACIÓN DEL CICLO PHVA

Tabla 3

IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO PHVA		
	PASO	DESCRIPCIÓN
P	IDENTIFICAR EL PROBLEMA	En la compañía líder de tiempo compartido en Colombia Constructora Bolívar Zuana Beach Resort se detectó un inconveniente en el proceso de Postventa de su producto. Este proceso está tardando de 25 a 30 días, lo cual genera un riesgo potencial para la caída o desistimiento de las ventas.
	OBSERVAR	Levantar el diagnóstico del proceso y su ejecución actual en cada una de las áreas que intervienen en el proceso administrativo de venta
H	ANÁLISIS	Estudiar el diagnóstico realizado y diseñar el plan metodológico enfocado en los objetivos específicos del plan de mejoramiento
	PLAN DE ACCIÓN	Después de identificados los puntos críticos del proceso lanzar la propuesta de mejoramiento para las áreas que presentan falencias o que perjudican el desarrollo efectivo del proceso
	EJECUTAR	Realizar el plan de mejoramiento del proceso basado en los pasos anteriores
V	VERIFICAR	Comparar la propuesta o plan de mejoramiento con el diagnóstico realizado del proceso actual
A	ACTUAR	Presentar el plan de mejoramiento a la Gerencia, y esta decidirá su implementación

AUTORES

## **7.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO ADMINISTRATIVO DE VENTA TIEMPO COMPARTIDO**

Con el ánimo de optimizar el proceso de venta de tiempo compartido y tener una mejor información día a día para la Gerencia nuestra propuesta de mejoramiento es la siguiente:

Dado que los procesos que más toman tiempo en su ejecución son: la verificación, la llamada de bienvenida y el desembolso del crédito nuestra propuesta es modificarlos y establecer tiempos de cumplimiento para la ejecución de cada uno de ellos. Por lo tanto los procesos que permanecerían intactos son todos aquellos de Preventa y Venta, el enfoque de nuestra propuesta iniciara desde la verificación.

### **7.4.1 Propuesta Verificación**

Teniendo en cuenta que la verificación de la venta se realiza en el momento mismo en el que los clientes se encuentran en la sala de ventas, es decir, el mismo día están firmando los documentos y pactando la cita para la consecución de los soportes financieros requeridos para documentar la solicitud de crédito proponemos lo siguiente:

Para las ventas de la ciudad de Bogotá se dará un plazo máximo de 1 día después de la fecha de venta para que se radiquen los documentos de venta en Tramitación y Créditos. Para las ventas de otras ciudades hay que tener en cuenta el tiempo que demora el envío de la correspondencia, para este caso nuestro proveedor de este servicio nos garantiza que la correspondencia de ciudades principales llega a su destino al día siguiente del envío. Por ende el plazo para la radicación de las ventas de otras ciudades es de 3 días después de la fecha de la venta.

**Tabla 4**

PROCESO	BOGOTÁ	CIUDADES
Verificación	1 DÍA	3 DÍAS

**AUTORES**

Adicionalmente se recomienda conseguir los soportes financieros con información completa y necesaria para la aprobación del crédito por parte del Banco Davivienda, según los parámetros establecidos. Después de realizar un análisis se concluye que los documentos necesarios para esto son los siguientes:

**Documentos para Personas Naturales (Empleados o Independientes)**

- Extractos de cuentas bancarias últimos tres meses
- Declaración de renta (Vigente)
- Certificación Laboral acompañada de los desprendibles de pago últimos tres meses
- Matricula mercantil si se tuviere

**Documentos Para Personas Jurídicas (Empresas)**

- Declaración de renta
- Cámara de comercio
- Extractos Bancarios últimos tres meses

**Documentos Para Pensionados**

- Resolución de la pensión
- Colillas de pago de la pensión

## Adicional

- No olvidar para los extractos bancarios siempre enviar el último trimestre, para el caso de Bancolombia que expide trimestralmente se deben enviar los movimientos de los meses faltantes sellados por la entidad Bancaria.
- No se admiten certificaciones firmadas por contadores públicos, como soporte de ingresos de personas independientes.

### 7.4.2 Propuesta Llamada De Bienvenida

Nuestra propuesta es evitar la participación de servicio al cliente en este proceso, lo ideal es capacitar al Analista de Crédito en aspectos importantes para la llamada de bienvenida y que sea este quien contacte al cliente una vez reciba la aprobación de la solicitud de crédito por parte del Banco Davivienda, de esta manera estamos evitando la intervención de otra área y la pérdida de tiempo en este proceso para poder enviar la solicitud a desembolso máximo dos (2) días después de la aprobación. De igual forma si en la llamada el cliente no aprueba la negociación esta se remitirá a los asesores con el fin que se solucionen las dudas que tenga el cliente, estableciendo un máximo de 2 días de plazo para que la Sala de ventas reporte la solución del problema y poder enviar la solicitud a desembolso. De esta manera en escenario normal tendríamos:

**Tabla 5**

PROCESO	BOGOTÁ	CIUDADES
Verificación	1 DÍA	3 DÍAS
Radicación	1DIA	1 DÍA
Aprobación	1 DÍA	1 DÍA
Llamada Bienvenida	1 DÍA	1 DÍA

**AUTORES**

En caso de que la solicitud sea remitida a ventas sumariamos los dos días de plazo para resolver los inconvenientes

**Tabla 6**

PROCESO	BOGOTÁ	CIUDADES
Verificación	1 DÍA	3 DÍAS
Radicación	1DIA	1 DÍA
Aprobación	1 DÍA	1 DÍA
Llamada Bienvenida	3 DÍAS	3 DÍAS

**AUTORES**

Para culminar este proceso se generará un documento o Formato de chequeo de la Llamada de Bienvenida el cual reposara en la carpeta de venta, allí se depositaran todas las observaciones pertinentes de la llamada.

#### **7.4.3 Propuesta Desembolso**

Como este trámite es realizado por el Banco Davivienda, la propuesta es coordinar con los directivos de Zuana y el Banco una reunión donde se establezcan los tiempos límites de respuesta para dar agilidad al proceso. Como tal el proceso es el siguiente:

Una vez el Banco Davivienda aprueba la solicitud de crédito y se realiza la Llamada de Bienvenida el Analista de Crédito envía relación al Profesional de Marcas y Servicios de Crédito de las solicitudes a desembolsar, el a su vez las remite al Área de liquidación del Banco ubicada en una sucursal distinta, proceso que demora máximo dos días, de acuerdo a la programación de correspondencia del Banco, una vez en Liquidación la operación es dar utilización al crédito aprobado (desembolsar) y abonar el valor de los respectivos créditos a la cuenta de Constructora Bolívar S.A.



Lo ideal es que este proceso de liquidación dure un máximo de 5 días posteriores a la Llamada de Bienvenida, de esta manera tendremos:

En escenario Normal.

**Tabla 7**

PROCESO	BOGOTÁ	CIUDADES
Verificación	1 DÍA	3 DÍAS
Radicación	1DIA	1 DÍA
Aprobación	1 DÍA	1 DÍA
Llamada Bienvenida	1 DÍA	1 DÍA
Desembolso	5 DÍAS	5 DÍAS
Legalización	4 DÍAS	4 DÍAS

**AUTORES**

En casos de dudas en la llamada de bienvenida.

**Tabla 8**

PROCESO	BOGOTÁ	CIUDADES
Verificación	1 DÍA	3 DÍAS
Radicación	1DIA	1 DÍA
Aprobación	1 DÍA	1 DÍA
Llamada Bienvenida	3 DÍAS	3 DÍAS
Desembolso	5 DÍAS	5 DÍAS
Legalización	4 DÍAS	4 DÍAS

**AUTORES**

Finalmente compararemos el cuadro de tiempos de los dos escenarios con el promedio actual los resultados serán en días promedio.

En escenario normal.

**Tabla 9**

ACTUALMENTE	
PROCESO	DÍAS PROM
Verificación	4
Radicación	1
Aprobación	1
Llamada Bienvenida	10
Desembolso	8
Legalización	4
<b>TOTAL</b>	<b><u>28</u></b>

PROPUESTA		
PROCESO	BOGOTÁ	CIUDADES
Verificación	1	3
Radicación	1	1
Aprobación	1	1
Llamada Bienvenida	1	1
Desembolso	5	5
Legalización	4	4
<b>TOTAL</b>	<b><u>13</u></b>	<b><u>15</u></b>

**AUTORES**

En casos de dudas en la llamada de bienvenida

**Tabla 10**

ACTUALMENTE	
PROCESO	DÍAS PROM
Verificación	4
Radicación	1
Aprobación	1
Llamada Bienvenida	10
Desembolso	8
Legalización	4
<b>TOTAL</b>	<b><u>28</u></b>

PROPUESTA		
PROCESO	BOGOTÁ	CIUDADES
Verificación	1	3
Radicación	1	1
Aprobación	1	1
Llamada Bienvenida	3	3
Desembolso	5	5
Legalización	4	4
<b>TOTAL</b>	<b><u>15</u></b>	<b><u>17</u></b>

**AUTORES**

## 7.5 CUADRO COMPARATIVO PROCESO

Tabla 11

	PROCESO	PRESENTE	PROPUESTA
1	<b>CAPTACIÓN</b>	Esta área es la encargada de captar el cliente como se indica en su nombre, mediante una estrategia comercial previamente diseñada se instalan puntos de atención en centros comerciales donde se invita al posible cliente a participar en el sorteo de nuestra motivación comercial (generalmente un automóvil de alta gama), allí se hace una evaluación del perfil del cliente, si según el captador el cliente cumple con el perfil de nuestros clientes lo remite a realizar una llamada que lo comunicara con Tele mercadeo, directamente en las oficinas de Zuana Beach Resort.	PERMANECE IGUAL
2	<b>TELE MERCADEO</b>	Esta área es la encargada de recepcionar las llamadas de los clientes captados en los Stands de los centros comerciales, aquí en medio de un ambiente de emoción se le indica al cliente que está más cerca de ser el ganador del sorteo, se le asigna una cita para que asista a nuestra sala de ventas y se le advierte que debe contar con 45 minutos para participar en una charla, si el posible cliente o prospecto acepta se agenda	PERMANECE IGUAL

		<p>en una de las diferentes olas que tienen las salas de venta. Luego de tener los prospectos asignados, esta área informa a las salas de venta sobre las citas que tienen para cada ola.</p>	
<b>3</b>	<b>COMERCIAL (VENTAS)</b>	<p>Esta área es la encargada de vender el tiempo compartido tiene cuatro fases las cuales son:</p>	PERMANECE IGUAL
<b>3,1</b>	<b>RECEPCIÓN</b>	<p>Aquí las anfitrionas o Hostess le dan la bienvenida a los prospectos y lo invitan a diligenciar un documento llamado confidencial, luego con base en la información que el prospecto diligencio se toma la primera decisión, es decir si pasa al proceso de venta o no. La Hostess transmite esta información al director de sala quien es el que decide, de no pasar al proceso de venta la Hostess acompaña a los prospectos al sorteo.</p>	PERMANECE IGUAL
<b>3,2</b>	<b>LÍNEA</b>	<p>Una vez se decida que el prospecto pasa al proceso de venta se inicia la línea este paso es llevado a cabo por el Liner, quien es el primer asesor comercial que aborda al cliente, es el encargado de dar a conocer todas las ventajas pros y contras del tiempo compartido, el objetivo es que el prospecto conozca todas las ventajas y se interese por comprar tiempo compartido con Zuana Beach Resort, una vez hay un acuerdo de compra se termina la línea e inicia el cierre.</p>	PERMANECE IGUAL

3,3	<b>CIERRE</b>	Este proceso es llevado a cabo por un Closer, este es el encargado de concretar la parte financiera de la compra, indica precios modalidades de compra y pago y finalmente se acuerda la venta, en este momento se realiza un brindis, y por último se inicia la verificación.	PERMANECE IGUAL
3,4	<b>VERIFICACIÓN</b>	Este es el último proceso en el área comercial el cual consiste en firmar todos los documentos de venta y ratificar paso por paso la negociación que se está firmando. Por último se pacta una cita para recoger los documentos que serán soportes de ingresos para sustentar el crédito ante el Banco Davivienda. Posteriormente el verificador de la sala arma la carpeta de venta con una estructura previamente definida y la radica en el área de tramitación y así iniciar el proceso de postventa.	Teniendo en cuenta que la verificación de la venta se realiza en el momento mismo en el que los clientes se encuentran en la sala de ventas, es decir, el mismo día están firmando los documentos y pactando la cita para la consecución de los soportes financieros proponemos lo siguiente. Para las ventas de la ciudad de Bogotá se dará un plazo máximo de 1 día después de la fecha de venta para que se radiquen los documentos de venta en Tramitación. Para las ventas de otras ciudades hay que tener en cuenta el tiempo que demora el envío de la correspondencia, para este caso nuestro proveedor de este servicio es Servientrega, el cual nos garantiza que la correspondencia de ciudades principales llega a su destino al día siguiente del envío. Por ende el plazo para la radicación de las ventas de otras ciudades es de 3 días después de la fecha de la venta.

4	<b>TRAMITACIÓN Y CRÉDITOS</b>	<p>En esta área se reciben todas las carpetas de venta de las diferentes salas de venta, se confirma la información de la venta con la base de datos previamente alimentada con los manifiestos o reportes diarios de las salas de venta, luego se procede a realizar un análisis de la documentación que se presenta para soportar el crédito ante el Banco Davivienda, revisando soportes de ingresos y la información de las centrales de riesgo, este proceso es llevado a cabo por el Analista de Crédito, luego se envían las solicitudes de crédito al Banco Davivienda para el análisis financiero.</p>	PERMANECE IGUAL
5	<b>BANCO DAVIVIENDA</b>	<p>Es el encargado de estudiar la solicitud de crédito y determinar su aprobación o no, este estudio es llevado a cabo por un Profesional en Marcas y Servicios de Crédito quien trabaja en llave con el Analista de Crédito de Zuana Beach Resort, luego de realizar el análisis el Profesional del banco envía un reporte con las aprobaciones y negaciones de las solicitudes radicadas.</p>	<p>Como este trámite depende en gran parte del Banco Davivienda la propuesta es coordinar con los directivos de Zuana y el Banco una reunión donde se establezcan los tiempos límites de respuesta para dar agilidad al proceso. Una vez el Banco aprueba y se realiza la Llamada de Bienvenida el Analista de Crédito envía relación al Profesional de Marcas y Servicios de Crédito de las solicitudes a desembolsar, el a su vez las remite al Área de liquidación del Banco ubicada en una sucursal distinta, proceso que demora máximo dos días, de acuerdo a la programación de correspondencia del Banco, una vez en Liquidación la operación es liquidar el crédito aprobado y abonar el valor del crédito a la cuenta de Constructora Bolívar S.A.</p>

6	<b>CARTERA</b>	Esta área es la encargada de registrar todos los pagos de las cuotas iniciales de las ventas efectuadas por las salas de venta y confirmarle al Analista de Crédito que no hay ningún problema con este pago, en caso tal de que el pago de la cuota inicial sea devuelto por algún motivo se le informa a la sala de ventas para que contacte al cliente y se solucione el inconveniente.	PERMANECE IGUAL
7	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Después de la aprobación el Analista de Crédito remite una copia del acta de aprobación para que una Coordinadora de Servicio al Cliente realice la llamada de bienvenida, en ella se busca dar la bienvenida al nuevo socio y ratificar la negociación, y como adicional se le informa que su crédito con el Banco Davivienda fue aprobado, se busca que el cliente acepte ya que esta es la aprobación para el desembolso de la venta, en caso tal que el cliente tenga dudas sobre la negociación, se remite a una cita con los asesores comerciales, los cuales deben aclarar las dudas y si el cliente decide continuar con la negociación deberán reportarlo nuevamente a Servicio al Cliente para que se realice nuevamente la llamada. La coordinadora de servicio al cliente le informa a Tramitación y Créditos que ventas aprobaron la negociación para que sean enviadas a desembolso al Banco Davivienda.	Nuestra propuesta es evitar la participación de servicio al cliente en este proceso, lo ideal es capacitar al Analista de Crédito en aspectos importantes para la llamada de bienvenida y que sea este quien contacte al cliente una vez reciba la aprobación del Banco Davivienda, de esta manera estamos evitando la intervención de otra área y la pérdida de tiempo en este proceso para poder enviar la solicitud a desembolso máximo 2 días después de la aprobación. De igual forma si en la llamada el cliente no aprueba la negociación esta se remitirá a los asesores con el fin que se solucionen las dudas que tenga el cliente, estableciendo un máximo de 2 días de plazo para que la Sala de ventas reporte la solución del problema y poder enviar la solicitud a desembolso.

8	<b>CONTABILIDAD</b>	En esta área termina el proceso de Postventa, aquí llega un reporte hecho por el Analista de Crédito en el cual detalla cuantas ventas fueron desembolsadas y especifica las fechas para que los auxiliares contables realicen los cruces contables y legalicen el dinero que entro a las cuentas de Constructora Bolívar S.A. por concepto de desembolso de créditos para adquirir una acción de tiempo compartido Zuana Beach Resort.	PERMANECE IGUAL
---	---------------------	---	-----------------

**AUTORES**



## **8. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **8.1. FUENTES PRIMARIAS**

Este planteamiento de problema se realizó debido a la experiencia que se tuvo durante la ejecución de las labores sobre el proceso, ya que Jairo Martínez Arias uno de los investigadores laboro para la división turismo de la compañía durante 4 años. Durante esta experiencia y como fuente primordial de información se consultaron las bases de datos donde se manejaban a diario los registros de las ventas y datos en general de cada una de las salas de venta, por tal razón tenemos datos directos, los cuales fueron utilizados para los cálculos que justifican el análisis financiero y dan gran empuje a la propuesta por su porcentaje de beneficio confrontado con el costo de implementación.

Como otra fuente de consulta directa, se realizó un proceso de consultoría con las demás áreas involucradas en el proceso (Servicio al Cliente, Contabilidad, Ventas), con el fin de determinar con detalle cómo se ejecutaban las actividades inherentes al proceso y cuánto tiempo estaban tardando en hacerse.

### **8.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Como fuentes secundarias para el desarrollo de este proyecto se tomara referencias bibliográficas, papers, artículos, sitio de web de mantenimientos, monografías y tesis de grados en donde tienen como referencia temas afines al anteproyecto de investigación sobre el plan de capacitación de personal. Al igual el conocimiento adquirido y la colaboración del asesor del proyecto durante el desarrollo de la especialización en Gerencia de Mantenimiento, esta información permitirá tener buenas bases teóricas como soporte a la investigación de la problemática planteada en las empresas del sector de las telecomunicaciones.

## 9. ANÁLISIS FINANCIERO

Determinar el costo de la implementación de la propuesta o el objetivo de la investigación. Compararlo con la rentabilidad económica que obtendría la compañía gracias a la implementación de la propuesta.

### 9.1 COSTO IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO.

El plan de mejoramiento que se propone no tendrá mayor afectación económica en la compañía en cuanto a gastos, ya que está basado en el personal que se tiene actualmente, no es necesario contratar personal nuevo solamente ajustar el proceso y agilizar actividades, por lo tanto no hablaremos dentro de los costos sobre salarios.

Para iniciar después de la aprobación de la gerencia es necesario realizar una capacitación en la cual se expliquen los cambios en el proceso y se indiquen los compromisos a adquirir. Para esta capacitación se cuenta con un auditorio dotado de imagen y sonido para realizar la presentación del proceso, con lo cual en lo único que habría que invertir es en los honorarios de la persona que realizara la capacitación. La segunda inversión sería el pago por la adquisición e implementación del proyecto en el proceso administrativo de post-venta, el cual está definido por los creadores del proyecto, este valor es de \$30.000.000 (Treinta Millones de Pesos M/Cte.). Con lo cual tendríamos:

**Tabla 12**

<b>COSTO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
CAPACITACIÓN	\$ 1.000.000
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	\$ 30.000.000
<b>TOTAL IMPLEMENTACIÓN PROYECTO</b>	<b>\$ 31.000.000</b>

**AUTORES**

## 9.2 RELACIÓN COSTO BENEFICIO.

Para hablar de beneficio por la implementación de proyecto es necesario hablar del promedio de ventas desistidas por mes, valor en el cual incide la demora actual del proceso. El valor promedio de una acción de tiempo compartido es de \$24.000.000 (Veinticuatro Millones de Pesos M/Cte. y la estadística del último semestre 2013 en cuanto a desistimientos es la siguiente:

**Tabla 13**

<b>PROMEDIO VENTAS DESISTIDAS POR MES</b>					
<b>MES</b>	<b>DEMORA PROCESO</b>	<b>OTROS MOTIVOS</b>	<b>CANTIDAD DESISTIDOS</b>	<b>VALOR ACCIÓN (PROM)</b>	<b>TOTAL PERDIDA</b>
<b>JULIO</b>	15	35	50	\$ 24.000.000	\$ 1.200.000.000
<b>AGOSTO</b>	13	31	44	\$ 24.000.000	\$ 1.056.000.000
<b>SEPTIEMBRE</b>	11	39	50	\$ 24.000.000	\$ 1.200.000.000
<b>OCTUBRE</b>	9	34	43	\$ 24.000.000	\$ 1.032.000.000
<b>NOVIEMBRE</b>	15	37	52	\$ 24.000.000	\$ 1.248.000.000
<b>DICIEMBRE</b>	8	35	43	\$ 24.000.000	\$ 1.032.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>\$24.000.000</b>	<b>\$1.128.000.000</b>

**AUTORES**

Como podemos observar el promedio de ventas desistidas al mes es de 47, que al multiplicarlas por el valor promedio de una acción nos da una pérdida promedio mensual de \$1.128.000.000 (Mil Ciento Veintiocho Millones de Pesos M/Cte.). De estas 47 ventas en promedio 12 ventas se están retractando por la demora en el proceso, es decir el proceso tarda demasiado y se le da la posibilidad al cliente de no continuar con la negociación. De esta forma por la

demora en el proceso la perdida promedio en el mes seria de \$284.000.000 (Doscientos Ochenta y Cuatro Millones de Pesos M/Cte.), Valor que se recuperaría con la implementación del plan de mejoramiento

**Tabla 14**

<b>BENEFICIO POR IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>		
<b>TOTAL PERDIDA</b>	<b>TOTAL PERDIDA</b>	<b>UTILIDAD RECUPERADA</b>
\$ 1.200.000.000	\$ 840.000.000	\$ 360.000.000
\$ 1.056.000.000	\$ 744.000.000	\$ 312.000.000
\$ 1.200.000.000	\$ 936.000.000	\$ 264.000.000
\$ 1.032.000.000	\$ 816.000.000	\$ 216.000.000
\$ 1.248.000.000	\$ 888.000.000	\$ 360.000.000
\$ 1.032.000.000	\$ 840.000.000	\$ 192.000.000
<b>\$ 1.128.000.000</b>	<b>\$ 844.000.000</b>	<b>\$ 284.000.000</b>

**AUTORES**

Excluyendo las ventas desistidas por la demora en el proceso, es decir, el resultado por la implementación del proyecto, tendríamos:

**Tabla 15**

<b>VENTAS DESISTIDAS POR MES CON IMPLEMENTACIÓN PROYECTO</b>			
<b>MES</b>	<b>OTROS MOTIVOS</b>	<b>VALOR ACCIÓN (PROM)</b>	<b>TOTAL PERDIDA</b>
<b>JULIO</b>	35	\$ 24.000.000	\$ 840.000.000
<b>AGOSTO</b>	31	\$ 24.000.000	\$ 744.000.000
<b>SEPTIEMBRE</b>	39	\$ 24.000.000	\$ 936.000.000
<b>OCTUBRE</b>	34	\$ 24.000.000	\$ 816.000.000

<b>NOVIEMBRE</b>	37	\$ 24.000.000	\$ 888.000.000
<b>DICIEMBRE</b>	35	\$ 24.000.000	\$ 840.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>\$ 24.000.000</b>	<b>\$ 844.000.000</b>

**AUTORES**

Ahora si comparamos la inversión total de la implementación del plan de mejoramiento con la utilidad que este traería para la compañía tendríamos lo siguiente:

**Tabla 16**

<b>BENEFICIO-COSTO PRIMER MES</b>		
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>UTILIDAD X MES</b>	<b>% BENEFICIO</b>
\$ 31.000.000	\$ 284.000.000	916%

**AUTORES**

Este valor aplica solo para el primer mes, debido a que de ahí en adelante no habría costo de implementación y la utilidad sería del 100% de la recuperación, es decir, en promedio \$284.000.000 (Doscientos Ochenta y Cuatro Millones de Pesos M/Cte.).

### **9.3 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión nos permiten controlar la efectividad luego de la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento en los procesos administrativos de venta, también actuarán como punto de comparación entre el proceso actual y los resultados de su implementación. Por tanto los indicadores que veremos a continuación son sugerencia de los autores, por lo que no tienen punto de comparación ya que la propuesta no se ha implementado aun.

Este plan de mejoramiento propone medir la efectividad del proceso desde cuatro puntos de vista que son los siguientes;

- Indicador de Desistimiento General
- Indicador de Tiempo de Ejecución
- Indicador de Ventas Recuperadas
- Indicador de Desistimiento Ventas Aprobadas

### **9.3.1 Indicador De Desistimiento General**

Este indicador nos indicara el valor del desistimiento general de las ventas mes a mes, y se entenderá que a medida que sea menor este indicador mejor será la efectividad del plan de mejoramiento.

Su cálculo será de la siguiente manera, se tomara el numero de ventas desistidas y se dividirá por las ventas brutas a nivel país, este resultado será multiplicado por 100 y se indicara de forma porcentual. Por ejemplo:

$$\frac{45 \text{ Ventas Desistidas}}{187 \text{ Ventas Brutas}} \times 100 = 24,6\%$$

De lo anterior podemos concluir que para el mes que se toma como ejemplo el Desistimiento General es del 24,06%.

### **9.3.2 Indicador De Tiempo De Ejecución**

Este indicador medirá la efectividad del ajuste del proceso y nos indicara los días que se está tardando la ejecución del proceso, es decir, el número de días que tarda el ciclo de una venta.

Su cálculo será de la siguiente manera, se contarán los días que se tarda la ejecución del proceso con cada venta legalizada en el mes y se sacará el promedio de este valor. Por tanto tendremos como ejemplo:

***“En el proceso actual un promedio de 28 días en ejecución, y se pretende llegar a escenarios óptimos a un promedio de 15 días, con una extensión máximo de dos días para un promedio de 17 días.”***

### **9.3.3 Indicador De Ventas Recuperadas**

Este indicador medirá el valor de las ventas que son recuperadas luego de tener dudas en la Llamada de Bienvenida, es decir, las ventas a las que es necesario realizar una renegociación.

Su cálculo será de la siguiente manera; se tomara el número de ventas recuperadas y se dividirá por el total de ventas que se renegocian, el resultado será multiplicado por 100 y se indicará de forma porcentual. Ejemplo:

$$\frac{8 \text{ Ventas recuperadas}}{17 \text{ Ventas con Renegociación}} \times 100 = 47,05\%$$

Lo que nos indica que de las ventas que se renegocian un **47,05%** son recuperadas.

### 9.3.4 Indicador De Desistimiento Ventas Aprobadas

Este indicador medirá el número de ventas que desisten luego de estar aprobadas

Su cálculo será de la siguiente manera; se tomaran las ventas que desisten luego de estar aprobadas y se dividirán por el número de ventas o solicitudes aprobadas en total en el mes, su resultado se multiplicara por 100 y se indicara de forma porcentual. Ejemplo

$$\frac{18 \text{ Ventas Desistidas despues de Aprobadas}}{120 \text{ Ventas Aprobadas en el mes}} \times 100 = 15,00\%$$

Lo anterior nos indica que el 15% de las ventas aprobadas están desistiendo, el ideal es que este porcentaje sea inferior al 5%.



## 10. TALENTO HUMANO

Una de los principales beneficios que trae la implementación de la propuesta de mejoramiento del proceso administrativo de venta para el personal de la compañía es ganar eficiencia en los diferentes procesos de la compañía, haciendo disminuir el re-proceso y en algunos casos lleva hasta la pérdida del cliente por mala ejecución de las labores del personal que no tiene la experiencia o no tiene el conocimiento adecuado.

La capacitación en las empresas presenta más efectividad en la compañía donde aumenta la producción gestión y operación de todas las áreas de la compañía haciendo más eficiente la productividad permitiendo estructurar los diferentes procesos para hacerlos más efectivos y generando así una mejora en los tiempos de ejecución de cada actividad que interviene en el proceso.

El seguimiento que se pretende realizar en cada actividad, de acuerdo a la evolución de los indicadores de gestión propuestos, permitirá a las personas involucradas en el proceso ser más especialistas y detalladas en cada etapa del proceso para así prender alertas cuando se empiecen a presentar cuellos de botella que puedan causar los desistimientos de la intención de compra y por ende perdidas económicas para la organización.

Es importante resaltar que ese nivel de detalle que requerirá el proceso bajo esta propuesta, aportara una competencia profesional a las personas que lo ejecuten convirtiéndolos en personal atractivo para el mercado laboral, dado que en muchas empresas se manejan procesos que requieren este tipo de detalle y análisis, por lo cual en sus procesos de selección profundizan en este aspecto.

## **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1 CONCLUSIONES**

- Ajustado el proceso administrativo de post-venta se logró reducir el tiempo de ejecución del mismo, lo cual llevo a una notable mejora pasando de 28 días de ejecución a 15 días en escenario normal, y 17 días en un escenario con necesidad de algún refuerzo en la negociación.
- La notable disminución de tiempo lleva a la compañía a una mayor eficiencia en el área comercial, ya que sus negociaciones tendrán una rápida respuesta y podrán tener una visión más clara y precisa en cuanto a cumplimiento de metas.
- Con el ajuste planteado para el proceso se reducirán los índices de desistimiento y retracto de la negociación por la demora en el proceso, mejorando así la gestión en las ventas.
- El informe de ventas diario entregado al comité gerencial será más preciso ya que la información que contiene será una perspectiva muy detallada de las negociaciones con las cuales se puede contar para lograr las metas de los respectivos meses.
- Se logró centralizar el proceso evitando pérdida de tiempo entre las diferentes áreas que intervienen en el desarrollo del proceso, agilizando así las tareas ejecutadas en cada una de ellas, para garantizar la rápida finalización del ciclo de cada negociación.

- La utilización continua del ciclo PHVA nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad del producto (tiempo compartido), mejorar la calidad de los procesos, mejorar la productividad de las áreas implicadas en el proceso, y aumentar la rentabilidad de la empresa.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Se plantea y propone una capacitación donde se sensibilice a cada una de las áreas y al personal de ellas sobre la importancia del proceso y de la agilidad del mismo para cumplir las metas establecidas y así poder generar valor en la compañía, lograr que ellas se comprometan con el desarrollo de sus labores. Para esto la capacitación debe comprender cada detalle del plan de mejoramiento y explicar las adecuaciones al proceso, para lograr así que lo establecido o plasmado en este plan de mejoramiento pase a la realidad.
- Como medida de estímulo se propone realizar un incremento salarial al Analista de Crédito, ya que se evita la intervención del área con más tiempo perdido en el proceso actual y de su rápida gestión depende en gran medida la aplicación de este plan de mejoramiento

## 12. BIBLIOGRAFÍA

ARANAS PÉREZ, Pilar. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista Estudios Empresariales No. 85, 1996.

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix. La reingeniería como resultado a la globalización de la economía. Revista Alta Dirección No. 194, Julio - Agosto 1997.

ESPEJEL PACHECO, Arturo (1991). Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. Revista UPIICSA.

ESPEJEL PACHECO, Arturo (1993). La productividad como un espiral de mejora continua. Revista UPIICSA, Sept - Dic.

Folletos Gerenciales Año I. 1997 CETED.

GÁLGANO, Alberto. Calidad Total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. Revista Horizonte Empresarial No. 2067, Feb 1996.

GONZÁLEZ VÁZQUEZ, Encarnación. Benchmarking: Cultura empresarial para el siglo XXI. Universidad de Vigo.

HEINZ, Heihrich. Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Universidad de San Francisco.

JAÉN COLL, Fernando Gustavo. Globalización, Reingeniería en el negocio ferial. Revista Horizonte Empresarial No. 2068, Marzo 1996.

LOZANO G, Oscar. Teoría de las restricciones. Revista Productividad, Octubre 1991.

MARTÍNEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

CORTES ESCOBAR Luz Ángela, URREA LONDOÑO Gloria Milena Y LUNA MEDINA Guillermo Efraín Plan De Mejoramiento Administrativo Y Operativo De La I.P.S Los Ángeles Sede Ipiales, agosto de 2010.

BAPTISTE ESPINOSA Adriana Y PÉREZ ÁLVAREZ Ximena Propuesta De Mejoramiento Del Centro De Distribución De Hewlett Packard Colombia Ltda 2004.

CASTRO POLANCO Olga Lucia Y SÁNCHEZ GARZÓN Rosa Elena Modelo De Mejoramiento En La Calidad Del Servicio Al Cliente Para El Banco Davivienda Desde La Perspectiva De Quejas Y Reclamos De Los Clientes 2006.

AGUIRRE CAMELO Paula Marcela Y LEDESMA RAMÍREZ Dayana Desarrollo De Un Enfoque De Mejora Continua A La Prestación Del Servicio De La Empresa Transportes Conquistador S.A 2009

GIRALDO Erika María Plan De Mejoramiento Comercial 2002

GONZÁLEZ RODRÍGUEZ Andrés Felipe Y MORENO RAMÍREZ Sandra Liliana Optimización De Los Tiempos E Indicadores De Servicio Para Zuana Beach Resort 2011.

GÓMEZ GUZMÁN Carlos Alberto y MARTÍNEZ ECHEVERRI Edgardo Modelo de gestión de los servicios de telecomunicaciones para las empresas públicas de Medellín 2009.

MIGUEZ GARCÍA Ana Milena Modelo conceptual de gestión de calidad para el servicio de formación a conductores de vehículos de transporte terrestre automotor prestado por los centros de enseñanza automovilística 2012.

GUERRERO JURADO Pablo Hernán y RODRÍGUEZ CARVAJAL Jaime Augusto la gerencia de mantenimiento en el mejoramiento del talento humano en las empresas Duerman y Yambul – Universidad Industrial de Santander 2007.

QUIJANO Natalia Arévalo Y GAST VILLARREAL Clara Diseño De Una Propuesta De Mejoramiento De Los Procesos Del Área De Mercadeo De Una Franquicia De Tarjetas 2004.

(ALADI) Asociación Latinoamericana de Integración Proyecto Para El Mejoramiento De La Productividad Y La Calidad De Empresas Del Sector Industrial Del Ecuador 2013.

BUSTAMANTE Z. Laura J. y RAMOS GIL Joanna del V. Diseño De Un Sistema De Gestión De Mantenimiento Par Una Empresa De Servicios En El Área De Telecomunicaciones -Universidad De Oriente 2009.

RAMÍREZ Daniela y Tang Francisco Diseñar Estrategias Que Permitan Maximizar La Capacitación Y Adiestramiento Profesional, Del Personal Del Ministerio Del Poder Popular Para La Energía Y Petróleo En El Departamento De Detección De Necesidades Y Adiestramiento, A Fin De Obtener Un Mejor Rendimiento En El Desempeño De Sus Labores – Universidad Nueva Esparta – Caracas, Venezuela 2012.

ANGULO RÍOS Julio Cesar Propuesta De Mejora A La Calidad En El Servicio De La Red Móvil, De Una Telefonía Celular En El Df – Instituto Politécnico Nacional – México 2008

CAMPOS ENCALADA Segundo Fernando, y LOZA CHÁVEZ Pedro Manolo Incidencia De La Gestión Administrativa De La Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” De La Ciudad De Ibarra En Mejora De La Calidad De Servicios Y Atención A Los Usuarios 2011.

MOTAVITA PEDRAZA Adriana Esperanza y GARCÍA GARAVITO Carlos Julián Propuesta De Mejora En El Manejo De Proveedores Para La Empresa Costura Ltda 2013.

AGUDELO GÓMEZ Jenny Marcela Y CARREÑO QUIBANO Laura Maritza propuesta Para El Rediseño De La Planta Física De La Empresa Baena Mora En Los Procesos Productivos De La Línea De Calzado 2013.

PLAZAS PINTO Edgar Said Y ROJAS DURÁN Jorge Luis Propuesta De Planeación Para Capacitación De Personal Con El Fin De Optimizar Los Tiempos De Respuesta Y La Confiabilidad Del Servicio Adquirido Por Los Clientes En Una Empresa En El Sector De Las Telecomunicaciones 2013.

MORALES CORREDOR Wilmar Alexander Y ALONSO AMAYA Alejandro Propuesta De Mejora Para El Sistema De Gestión Documental En La Empresa Terra Networks 2013.

HERNÁNDEZ QUINTERO Javier Libardo y ENDARA PINILLOS Javier Fernando Formulación de capacitación de personal para la disminución de

novedades diarias de mantenimiento en una empresa operadora del sistema de transporte masivo de Bogotá. – Escuela Colombiana de Carreras Industriales 2012.

RINCÓN BARBOSA Wilson y SÁNCHEZ URREGO Luis Hernando Análisis de causa raíz (RCA) para optimizar la confiabilidad de los activos informáticos de la Previsora S.A. Compañía de Seguros 2012.

ROMERO BONILLA Pedro Andrés Metodología de las 5s para la aplicación en la bodega de sistemas de cualquier organización 2012.

HERRERA ALBARRACÍN Leonardo Propuesta para el manejo de la gestión de activos IT para la empresa CODITEQ S.A. 2011.

MARTÍNEZ ALFONSO Enrique y AMBROSIO VILLEGAS Genny Paola Estudio de factibilidad para la optimización de la infraestructura de Telecomunicaciones propia de Ecopetrol 2011.

RINCÓN MENDIVELSO David Propuesta de selección y plan de capacitación orientado a ingenieros para el área de mantenimiento en endoscopia en una empresa del sector salud 2011.

### **13. CIBERGRAFÍA**

Ciclo PHVA planear, verificar, hacer y actuar (2009), recuperado de <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar>.

Mejoramiento continuo Teoría Kaizen (2011), recuperado de <http://www.e-visualreport.com/metodo-kaizen.html>.