FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO DE CAMBIO Y DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍAS DE LA EMPRESA BELCORP SAN ISIDRO 2018

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

GRACIELA DAYANA GAGO MUÑOZ

Asesor:
MBA Sandro Olaya Cotera

Lima – Perú
2018

INDICE

Capítulo I: Generalidades de la empresa 04

1.1. Datos Generales 04

1.2. Nombre o Razón Social 04

1.3. Ubicación de la empresa 05

1.4. Giro de la empresa 05

1.5. Tamaño de la empresa 06

1.6. Breve reseña histórica 06

1.7. Organigrama de la empresa 08

1.8. Misión, Visión, Valores y Política 09

1.9. Procesos 10

1.10. Productos y clientes 11

1.11. Premios y certificaciones 13

1.12. Relación de la empresa con la sociedad 14

Capítulo II: Planteamiento del problema

2.1. Características del área 16

2.2. Antecedentes y definición de problema 17

2.2.1 Antecedentes nacionales. 17

2.2.2 Antecedentes Internacionales. 18

2.2.3 Contextualización del problema 19

- Proceso de Cambio de Producto 19
- Recopilación de información en torno a la situación actual del proceso: Cambio de Producto (Encuestas). 20
- Análisis de Causas Problema: Proceso de Cambio de Producto 25
- Impacto del problema: Problemática de Notas de crédito por devolución de productos 26
- Diagnóstico de la situación actual del Proceso: Cambio de Producto 28
- Análisis FODA del proceso cambio o devolución de producto 29
- Beneficios de la mejora. 29

2.2.4 Formulación del problema 32

2.3. Objetivos 32

2.3.1. Objetivo general 32

2.3.2. Objetivo específico 33

2.4. Justificación 33
2.5. Alcances y limitaciones 34
2.5.1. Alcances 34
2.5.2. Limitaciones 34

Capítulo III: Marco Teórico
3.1 Teorías sobre la administración y metodologías. 35
- William Edwards Deming 35
- Peter Drucker 35
- Adam Smith 36
- Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa) 36
- Diagrama de Flujo 37
3.2 Teoría y metodología a utilizar en la mejora del proceso. 37
3.3 Definición de conceptos 37

Capítulo IV: Desarrollo del Proyecto
4.1. Diagrama de Flujo - Proceso a modificar 40
4.2. Políticas y definición de cambio o devolución por Belcorp 41
4.3. Mejora del proceso - Administración de Empresa. 42
4.4. Beneficios de la mejora 43
4.5. Alternativas de solución 43
4.6. Evaluación de alternativas de solución 47
4.7. Mejor alternativa de solución 49
4.8. Elección y viabilidad de la solución escogida 50
4.9. Etapas para el desarrollo de la aplicación App (Desarrollo del Producto). 51
4.10. Proyección de costos para desarrollar aplicativo App 53
4.11. Indicadores que permitan medir el tiempo y eficiencia del proceso. 54

Capítulo V: Implementación de la propuesta
5.1. Implementación de la propuesta de solución 55
5.2. Cronograma 55
5.3. Presupuesto 55

Conclusión 56
Recomendaciones 58
Referencia Bibliográfica 59

Capítulo I: Generalidades de la Empresa

1.1 Datos Generales

Belcorp es una empresa familiar peruana, creada por Eduardo Belmont Anderson en el año 1968 y se dedica a la producción y comercialización de productos de belleza y cosméticos, a través de las marcas: L'bel, Ésika y Cyzone; el centro de operaciones de esta compañía se encuentra ubicada en Lima - Perú.

En la actualidad, Belcorp viene efectuando sus operaciones en 16 países del continente americano: Estados Unidos, México, Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, República Dominicana, Puerto Rico, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Bolivia, Argentina y Chile.

La compañía mediante un sistema de consultoras de belleza (afiliados a Belcorp), vende y distribuye sus productos y/o servicios, directamente al consumidor; advirtiéndose que al año 2017 su red de comercialización llegó a 2 millones de consultoras de belleza.

Belcorp, mediante sus campañas de ventas ofrece una gran variedad de productos de belleza, cuyas ofertas y artículos son consignados en los catálogos de Ésika y L'Bel, estas campañas están orientadas a que las consultoras (vendedoras) emprendan su propio negocio a través de belleza, esta compañía apuesta por la mujer, las considera como la principal fuerza en las ventas, propicia que cada una de estas consultoras logre su independencia económica, para lo cual les propone la capacitación y formación para que adquieran las competencias respectivas.

1.2 Nombre o Razón Social

Razón Social: CETCO S.A.C
Razón Comercial: Belcorp
RUC: 20100123763
Tipo de Contribuyente: Institución Privada
CIIU: 4799 otras actividades de venta al por menor no realizadas en comercio

1.3 Ubicación de la empresa

DOMICILIO LEGAL: Av. Felipe Pardo y Aliaga Nro. 652 Int. 1201

TELEFONOS: (01) 2113614

PAGINA WEB: https://www.somosbelcorp.com

Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa (Dirección de Belcorp).

Fuente: https://www.google.com.pe/maps/place /Belcorp

1.4 Giro de la empresa

La empresa Belcorp, a través de catálogos comercializa sus artículos de belleza y otras actividades inherentes a ésta.

Al respecto, una de las principales fortalezas que tiene Belcorp es la manera de efectuar su negocio, fundamentada en la comercialización estratégica de sus productos de manera directa, un modelo basado en la venta directa, es decir existe una relación personalizada, en la que una persona ofrece a otra persona los productos, para lo cual se emplea catálogos u otro medio semejante. Estas primeras personas son denominadas Consultoras de Belleza quienes tienen un vínculo esencial con sus clientes (consumidoras de productos) para comercializar los productos de las tres marcas de Belcorp. Es la empresa quien lleva la promesa de belleza a las consumidoras.

Precisamente, con este esquema de negocio, Belcorp impulsa el crecimiento cabal y pleno de las consultoras, ofreciéndoles una oportunidad de negocio, así

como mejorar sus capacidades y posibilitar su superación personal y con ello contribuir con el desarrollo de sus familias. (Infante, 2011, p.4)

1.5 Tamaño de la empresa

Se considera como macro empresa y se encuentra operando en más de 16 países.

En el Perú cuenta con 2700 trabajadores en planilla, 70 practicantes.

1.6 Breve reseña histórica

Según Mathews (2012), la familia Belmont hace 45 años empezó la historia Belcorp cuando el negocio inició con el nombre Yanbal:

- **1968:** El negocio empieza con la venta de cosméticos de marcas extranjeras.
- **1974:** En el Perú se crea la marca Yanbal y su comercialización es a través de la venta directa, con la distribución de productos cosméticos propios.
- **1985:** Nace en Colombia la marca Ebel relacionada con productos cosméticos.
- **1991:** Ebel se comercializa en el Perú.
- **1997:** Como consecuencia del avance tecnológico, Ebel cambia a Ebel Internacional.
- **1999:** La empresa ya no comercializa Yanbal.
- **2000:** Se posesiona en el mercado la marca Belcorp y también nace los productos de Cyberzone zone.
- **2002:** Cyber zone evoluciona a Cyzone.
- **2003:** En Perú se crea la fundación Belcorp. Asimismo, nace Ésika para las mujeres activas, Ebel International despliega su imagen orientado al tratamiento facial francés. en el Perú y Privilege de Ebel se posesiona en el mercado como la primera empresa en venta directa a través de la fidelización de sus consumidores.
- **2008:** Ebel cambia a L'BEL.
- **2009:** La marca Belcorp evoluciona su imagen institucional manifestando una visión de futuro y con una intención de transcendencia.
- **2010:** En 10 países se encuentra operando la fundación Belcorp con aprox. 800,000 consultoras.

- **2011 y 2012:** BELCORP unifica su visión en todos los países donde viene operando, y la marca Esika se fortalece, inspirada en el concepto de la mujer actual.

Figura 2. Logo de la compañía y de sus productos

1.7 Organigrama de la empresa

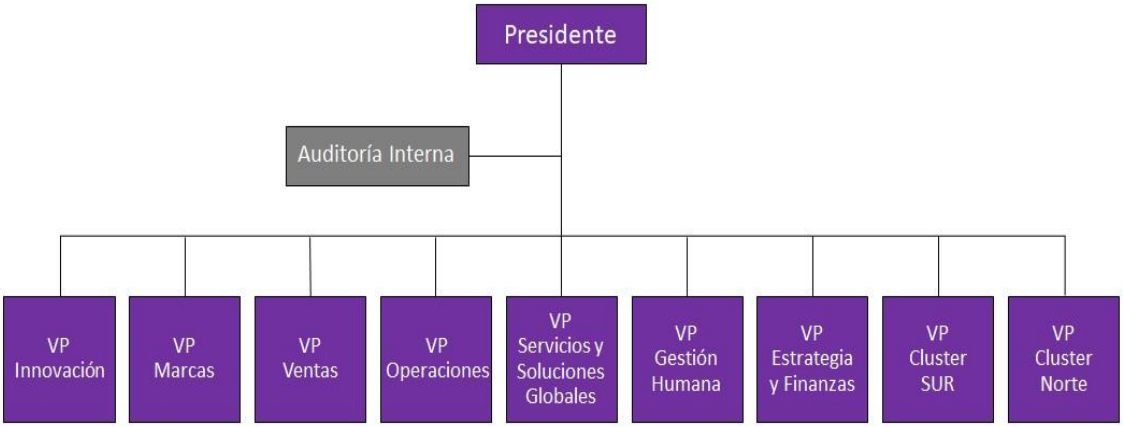


Figura 3. Organigrama de Belcorp. Se detalla al Presidente y sus Vicepresidentes de la empresa. Fuente: Memoria Anual – Cetco S.A. 2015

La empresa Belcorp para su comercialización tiene una red de empresas en 16 países, las mismas que han sido agrupados en 2 clusters (una del Sur y otra del Norte), a cargo de Vicepresidentes quienes reportan al Presidente y coordinan de manera directa con el Director General de cada país; estos conjuntos de empresas se relacionan entre sí**,** actuando como una sola empresa, además facilita la coordinación y la generación de sinergias regionales.

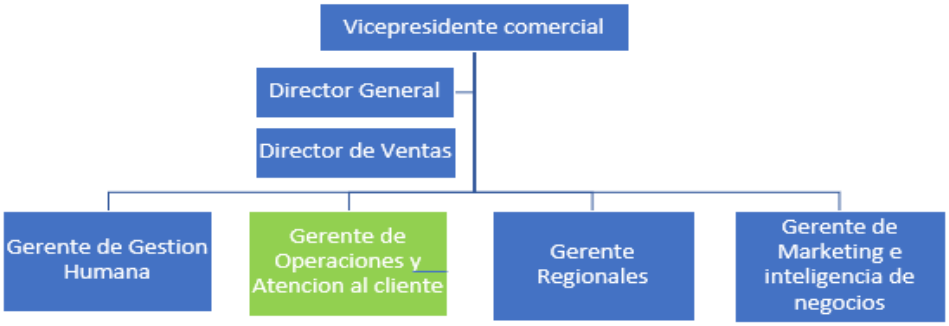


Figura 4. Estructura organizacional del área comercial. Fuente: Memoria Anual – Cetco S.A. 2015

Figura 5. Estructura organizacional de venta por zona.
Fuente: Memoria Anual – Cetco SA 2015

1.8 Misión, Visión y Política

Misión.

La misión de Belcorp está orientada a creer en la mujer, a crear experiencias de marca memorables que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores, a creer que todos aspiramos a nuestra realización y a creer en el trabajo en equipo, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.

Visión.

Como visión desean ser la empresa que más apoya a las mujeres a acercarse a su ideal de belleza y contribuir con su formación personal.

Valores.

En la empresa Belcorp consideran de gran importancia los siguientes valores: Liderazgo, Pasión, Compromiso y Orgullo con el fin de cuidar y contribuir al prestigio y éxito de Belcorp.

Políticas.

- Difusión del código de Ética e implementación de canales de comunicación directa.
- Política de calidad de vida, promueve a través iniciativas, el equilibrio en las dimensiones físicas, mental, emocional, social y espiritual a todos los colaboradores.
- Política de seguridad en el trabajo, que garantiza instalaciones de trabajo seguras y cómodas.

1.9 Procesos

La empresa Belcorp constituye una organización sólida que sustenta su gestión en objetivos estratégicos bien definidos, estableciendo su visión de procesos con un enfoque integral y transversal, ello con el fin de cumplir con las metas previstas que son realistas y alcanzables.

Los procesos de la empresa están orientados a la producción y comercialización de productos de belleza y las actividades inherentes a ésta a través de catálogos, considerando como factor principal para el éxito del negocio la atención de las ventas directas que depende mucho de la innovación constante y que se refleja en las campañas que se realiza cada tres semanas, donde se advierte que la actualización de los productos es una actividad continua.

La compañía cuenta con una estructura razonable de procesos que simboliza el funcionamiento de la organización y se encuentra vinculado con la relación formal que existe entre las diversas unidades que integran la estructura organizativa (Organigrama real).

Como actividades primarias de la cadena de valor de la compañía se tiene a: logística interna, operaciones, logística externa, marketing - ventas y servicio post venta, las cuales implican la producción física de los productos o servicios a brindar y su posterior comercialización; y las de apoyo: Infraestructura de la empresa, Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisición, las mismas que sustentan el accionar de las actividades primarias y se secundan entre sí, a fin de suministrar los insumos adquiridos, tecnología y recursos humanos. Ver Figura 6.

Figura 6. Cadena de Valor de Belcorp. Muestra como está estructurada la cadena de valor de la empresa, se consigna el detalle de las actividades primarias y secundarias. Fuente: Tomado de https://prezi.com/ac1dnkkm2vth/corporacion-belcorp/

1.10 Productos y clientes

La planta de producción de la empresa Belcorp se encuentra ubicada en Colombia, la misma que fabrica más de 600 mil productos por día y tiene como misión abastecer a casi todos los países de la región. También posee una planta de producción a menor escala, en la cual se realiza las evaluaciones de calidad de los productos y las pruebas respectivas para dar conformidad a los productos fabricados.

La producción antes indicada está orientada a la fabricación de productos de las marcas L'Bel, Ésika y Cyzone; y la comercialización de estas marcas se realiza mediante la modalidad de las ventas directas.

La visión empresarial de Belcorp, es convertirse en la empresa que más apoya a las mujeres a acercarse a su ideal de belleza y contribuir con su formación personal. Por esta razón, el enfoque del negocio de Belcorp está entorno a la mujer, propiciando iniciativas de superación y dominio que promueven su desarrollo integral y la transforman en agente de cambio.

Cabe señalar, que esta corporación para el posicionamiento en el mercado de sus productos y servicios, considera siempre la satisfacción de sus clientes respecto a la calidad y cumplimiento de sus exigencias, propiciando en la mujer la virtud de verse y estar bella.

Asimismo, para posicionarse en el mercado y asegurar la fidelidad del cliente, Belcorp ha manejado de manera segura y eficaz el diseño, producción, marketing, distribución y soporte de sus productos. Para ello empleó como una de las estrategias competitiva la diferenciación, ya que sus productos se encuentran en varios segmentos.

Es decir, Belcorp fundamenta su segmentación en compradores que se encuentran agrupados de acuerdo a determinadas características y requerimientos comunes, dirigiéndose a varios segmentos a la vez:

- Segmentación Demográfica: Consiste en dividir el mercado tomando como característica principal la edad de los clientes, para lo cual se ha implementado el manejo varios catálogos y revistas, orientados a diversas edades (L'BEl, Ésika y Cyzone).
- Segmentación Conductual: Consiste en dividir el mercado por grupos de consumidores, según los gustos y preferencias de las mujeres, ofreciendo los diversos productos de belleza a comercializarse durante todo el año.
- Segmentación Psicográfica: Considera la comercialización de la diversidad de productos y diferentes tipos como: rímel, sombras, labiales, y otros productos de acuerdo al gusto del cliente.

Además, cada marca ha sido creada a base de un profundo conocimiento del consumidor, pensando en atender los requerimientos y necesidades de los diversos grupos y estilos de mujeres, invitándolas a vivir experiencia de marca que inspiren y mejoren sus vidas.

- **L'Bel.**

  Está orientada y encaminada para el cuidado de la piel, propone una cartera completa y variada con diferentes soluciones para que las mujeres pueden encontrar exactamente lo que se adecua a cada una de ellas, para ello esta marca brinda artículos de belleza de alta tecnología, con fórmulas y activos franceses. Los productos de esta marca son de última generación, de vanguardia. L'Bel basa su filosofía de la belleza en una premisa sencilla: cada mujer es diferente, cada piel es diferente.

- **Ésika.**

  Es la marca experta en maquillaje y artículos de belleza dirigida para cualquier miembro de la familia. Ésika nace de la idea de hacer ver a la mujer que su felicidad es también su deber, esforzándose en definir el significado de ser mujer, de enlazarla en la moda actual y proponer una imagen femenina, cercana y optimista.

  El propósito de la marca Ésika es impulsar belleza para lograr la realización persona de las mujeres latinas, asimismo, está comprometida con el empoderamiento de la mujer latina, impulsándolas a reconocer que la belleza está en lo que han logrado y son capaces de lograr. Por eso muestra historias de mujeres que inspiran a otras mujeres a alcanzar sus propias metas.

  Esika ofrece productos especialmente diseñados para la mujer latina, que se renuevan constantemente para acercar a los consumidores las tendencias de belleza utilizadas por los profesionales. Los productos son fabricados utilizando lo último en tecnología, cumpliendo con altos estándares de calidad, similares a los de marca prestigio.

- **Cyzone.**

  Es una marca de moda y belleza para jóvenes que busca lograr que cada chica se quiera para que pueda ser lo que quiera ser. Para ello invita a las chicas a atreverse a probar diferentes estilos y a disfrutar mientras lo hacen. Cyzone las invita que exploren su look y prueben cosas nuevas. Por eso les ofrece productos como maquillaje, accesorios, fragancias y cuidado personal.

  Quiérete es un programa social que viene trabajando Cyzone desde el 2007 cuyo fin es fortalece la autoestima de las jóvenes e impulsar a sacar lo mejor de sí mismas con un mensaje de auto aceptación.

1.11 Premios y certificados

Al respecto, Infante (2011) señala:

> Productos de las tres marcas de Belcorp han sido reconocidos con prestigiosos premios internacionales. Cinco fragancias ganaron el premio Actualidad Cosmética de Brasil, uno de los más importantes de la región,

por su aroma y diseño. Ocho fragancias obtuvieron el premio AMEE, de la Asociación Mexicana de Envase y Embalaje, por la originalidad, belleza y practicidad de sus envases. Cinco productos de tratamiento facial y uno de tratamiento corporal resultaron elegidos por las lectoras de la revista *Glamour* como los mejores del año. Una fragancia recibió el premio HBA International Package Design Awards –uno de los más codiciados de la industria-, por la exclusividad del diseño del frasco.

Estos premios reconocen el esfuerzo de Belcorp por entender al consumidor, estar al tanto de las últimas tendencias y combinar ambos aspectos para lograr productos de gran calidad. El objetivo es que estos productos conquisten un lugar en el día a día de las mujeres y que ellas establezcan con estos un vínculo emocional. (p. 42)

En los últimos años Belcorp también ha sido premiado en:

- La ONU en alianza con USAID y Mercy Corps 2016 reconoce a Esika como un talento publicitario audaz y que propicia cambios positivos en la sociedad, ello en atención a la Campaña “Mi belleza mis logros”.
- ¡Premios Actualidad Cosmética! Nuestra fragancia Limage Radiant de Esika, fue escogida por los consumidores como la mejor Fragancia de Latinoamérica 2016.
- Eduardo Belmont recibió prestigioso premio CEO del año en sostenibilidad Social – Premio de negocios Bravo edición 2015.
- Belcorp se ubicó en el puesto 7 del ranking de las listas de Great Place to Work, publicadas en el periodo set. 2016 a ago. 2017.

1.12 Relación de la empresa con la sociedad

En el año 2003 se creó la Fundación Belcorp, a fin de propiciar que la mujer se supere de manera integral, mejorando su desarrollo personal mediante la educación y lograr competencias para asumir un papel importante y decisivo en la transformación de la sociedad.

En ese sentido, la empresa Belcorp consigna en su portal web que cuenta con dos programas de inversión social: Programa de Becas y Programa de Grandes mujeres.

El primer programa tiene como objetivo el de fortalecer capacidades de las niñas y jóvenes proporcionándoles una adecuada educación y que en el futuro les posibiliten mejores alternativas de superación; se advierte que en los sectores más vulnerables donde se realiza el proceso de selección de este programa, tienen mayor alternativa de beneficiarse las hijas de las consultoras de esta zona. En este programa se han invertido cerca de 10 millones de dólares y al año 2016 se han otorgado más de 1,500 becas.

El segundo programa tiene como objeto el de propiciar que las mujeres reconozcan su valor y puedan tomar decisiones que les permitan fortalecer su desarrollo personal en bien de ellas mismas y de su familia; asimismo se advierte que en los sectores más vulnerables en ámbito de pobreza y violencia familiar, las que tienen mayores posibilidades de beneficiarse de este programa son las consultoras de estas zonas, para lo cual la empresa les ofrece sesiones (entrenamiento) que les permita fortalecer la confianza y seguridad que requieren para conducir y controlar su vida y constituirse como agentes de transformación de las mujeres en su entorno. (80% consultoras BELCORP y 20% son invitadas de consultoras). Este programa ha invertido más de 5 millones de dólares y al 2016 se dio apoyo a más de 26 mil mujeres en la región.

Capítulo II: Planteamiento del problema

2.1 Características del área

El área de ventas de la empresa CETCO S.A, que es materia de análisis del presente trabajo, comprende a una gerente por cada distrito de Lima Metropolitana y Callao, y estos gerentes cuentan con socias empresarias que son líderes de diferentes secciones, es decir, cada distrito está distribuido por territorios en los cuales se han asignado a cada una de estas socias empresarias que trabajan indirectamente con la empresa, percibiendo un sueldo como proveedoras. Asimismo, estas socias para la distribución y ventas de los productos de las tres marcas mencionadas, tienen a su cargo mujeres Consultoras de belleza y dependerán de ellas alcanzar las metas de las ventas por la cantidad de productos que adquieran. Ver figura 7.

Figura 7. Proceso de Ventas- Belcorp. Se consigna la jerarquía en el área de ventas. Fuente: Elaboración Propia

Para dicha operación se cuenta con una central de CALL CENTER para poder absolver todas sus dudas, reclamos, devolución de productos y ver de manera detallada los puntajes. Actualmente son más de un millón y medio de consultoras a nivel nacional, es por ello que se congestionan las líneas telefónicas y esto genera cierta insatisfacción a nuestros clientes.

El área digital de la empresa creo una aplicación llamado “ESIKA CONMIGO” (aplicativo disponible en el Play Store) que permite y facilita a las Consultora de Belleza Ésika gestionar su negocio desde la palma de su mano, en cualquier momento y lugar, podrán ingresar sus pedidos de la manera más ágil y rápida, también encontrarán dentro de esta aplicación información como la deuda pendiente, stock de productos, premios que está concursando por campañas que se realiza cada año.

2.2 Antecedentes y definición del problema

2.2.1 Antecedentes nacionales.

Cancino, E y Ruelas, C. (2015), presentaron la tesis *titulada “Mejora de proceso de gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial”*, Universidad Pontifica Universidad Católica del Perú.
Para obtener el grado de Licenciado en Ingeniería industrial.
El trabajo de tesis tuvo como objetivo definir, diagnosticar, proponer y evaluar mejoras a los procesos de una empresa que brinda servicios de mantenimiento y limpieza industrial.

Palacios (2017), presentó la tesis titulada “*Propuesta de mejora para optimizar el proceso de carga de combustibles líquidos en camiones cisterna, en una empresa de refino de hidrocarburos”*, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración,
El trabajo de tesis tuvo como finalidad buscar mejorar su proceso de carga, optimizando los tiempos de inicio y fin del despacho de combustible, para lo cual se utilizó herramientas de análisis, cómo Ishikawa, flujogramas, método de Monte Carlo y el relevamiento de información en el campo a fin de tomar conocimiento de los tiempos de servicio en el flujo de despacho.

Chávez, L. y Inoñan, O (2014), presentaron la tesis titulada *“Propuesta de mejora de los procesos operativos de la empresa de confecciones Diankris*”, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, Perú.
Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Esta tesis tuvo como objetivo analizar los procesos operativos que afectan la productividad de las confecciones de la empresa, a fin de diseñar una propuesta de mejora en la gestión de operaciones de producción; mejorando los procesos logísticos, incrementando la eficiencia en el uso de los recursos y manteniendo los niveles de inventarios adecuados en el aprovisionamiento.

Gomez, M. y Jimenez, F. (2016), presentaron la tesis titulada *"Análisis y propuesta de mejora de los procesos operativos orientados a optimizar la producción de microempresas de confección de artículos de seguridad industrial en cuero"*, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI de Trujillo, Perú.
Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración.
El trabajo de tesis tuvo como objetivo realizar el diagnostico de los procesos de una microempresa a fin de proponer una propuesta de mejora de los procesos operativos de confección de artículos de seguridad de la empresa.

2.2.2 Antecedentes internacionales.

De la Rosa, S. y Arregoces, A (2015), presentaron la tesis titulada *"Diseño de un plan mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, Logística y Recursos Humanos"*, Universidad de Cartagena, Cartagena - Colombia.
Para obtener el grado de Licenciado en Administración de empresa.
El trabajo de tesis consideró como finalidad evaluar los procesos administrativos y sus componentes, y a partir de esa evaluación se proponen acciones correctivas para cada caso, con lo cual ayudará a la gestión de estos departamentos, para obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones.

Zúñiga (2016), presentó la tesis titulada *"Mejora del proceso de ventas de licitaciones para el desarrollo de software"*, Universidad de Chile.
Para obtener el grado de magister en ingeniería de negocios.
El trabajo de tesis ha tenido como objetivo desarrollar procesos adecuados que permitan mejorar las ventas de la empresa a fin de subsanar la pérdida de ingresos producto de la disminución de la demanda en la realización de proyectos SAP.

Gento, J. (2015), presentó la tesis titulada *"Propuesta de mejora del procedimiento administrativo de autorización de establecimientos comerciales de grandes superficies"*, Universidad Politécnica de Valéncia, España.

Para obtener el Grado de Master en Gestión y Administración Pública.

El trabajo tiene ha tenido como objetivo, proponer una mejora del procedimiento administrativo de autorización de establecimientos comerciales de grandes superficies, de conformidad a la nueva legislación vigente, para ello se ha realizado un análisis de los procesos, el rediseño de los mismos, los procedimientos administrativos y la simplificación de estos.

2.2.3 Contextualización del problema.

- ***Proceso de Cambio de Producto.***

Las Consultoras de Belcorp son las personas que ofrecen los productos a través de los catálogos de Esika, L'bel y Cy°zone, son ellas las que deben digitar los códigos de los productos una vez ya han concretado la venta. Esta operación se realiza a través del medio digital que es la aplicación Esika Conmigo, en lo cual cada vez que digite un código pueden ver las Consultoras la descripción del producto que están adquiriendo, y su pedido automáticamente se registra en el sistema y es atendido al día siguiente cuando llega el producto a su domicilio.

Una vez que ha sido entregado el pedido con la caja sellada, y la boleta de compra adquirida a la Consultora, ésta tiene que validar a través del referido aplicativo la conformidad de la recepción de sus productos; en caso de que la Consultora haya recibido un producto que es diferente a lo especificado en el catálogo de ventas ya sea en color, aroma o producto, hace su reclamo a través del Call Center, para ello previamente debe brindar sus datos a la operadora, fin de que se verifique la calidad de Consultora, posteriormente es atendido con un tiempo que dura entre 10 minutos a 30 minutos por cada reclamo, durante este proceso de devolución - cambio de producto, la Consultora debe contar con el código del nuevo producto por el que se va a cambiar, pero se advierte que en la mayoría de casos al no tener este código a la mano, optan por proceder con la devolución del producto a la empresa y devolución del dinero al cliente, lo cual viene generando grandes pérdidas económicas a la compañía (gastos administrativos y devoluciones de dinero). Ver figura 8.

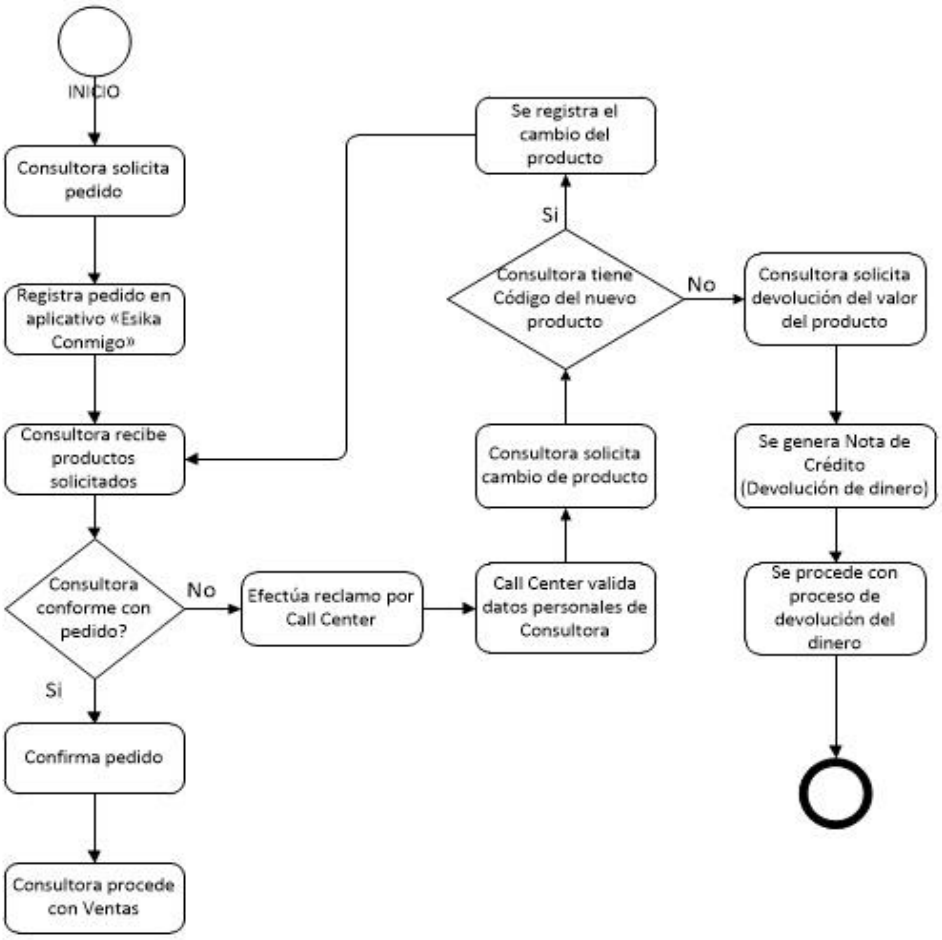
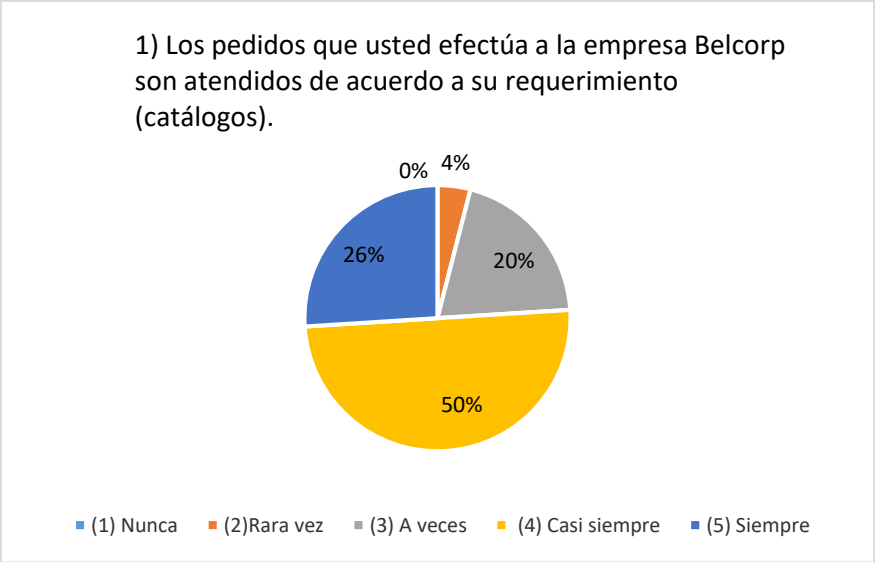


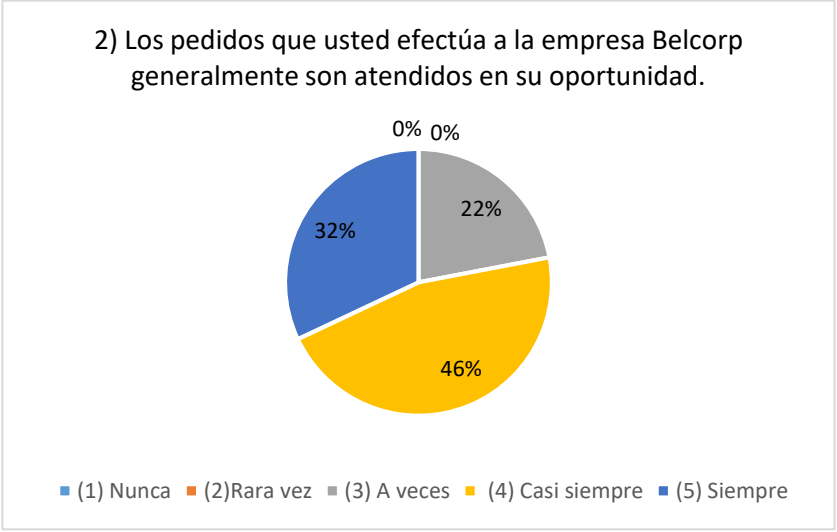
Figura 8. Proceso de Pedido y Cambio de Productos- Belcorp. Se detalla cómo es el proceso actual para el pedido y devolución de los productos. Fuente: Elaboración Propia

- ***Recopilación de información en torno a la situación actual del Proceso: Cambio de Producto (Encuestas).***

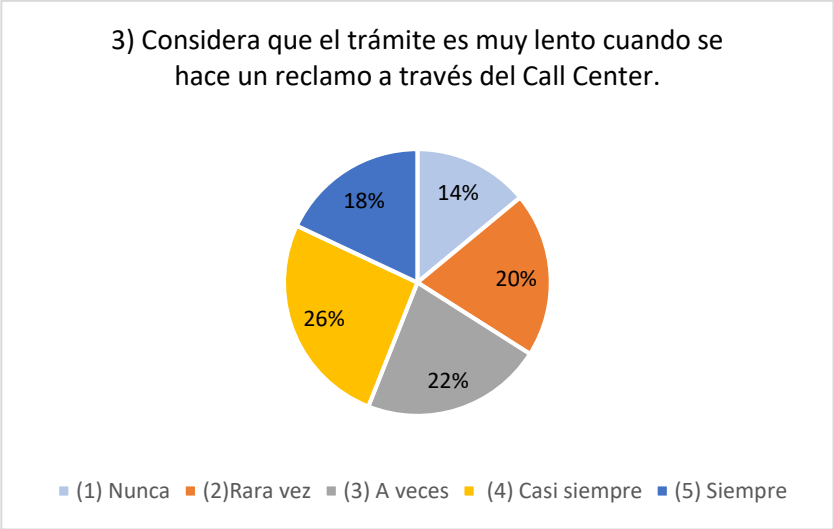
A fin de recabar mayor información sobre la problemática del Proceso: Cambio del Producto, se formuló y tomó una encuesta a cincuenta (50) Consultoras, advirtiéndose que existe una demora e ineficiente atención para realizar el cambio de productos que se desean devolver a través del Call Center; así se tiene los siguientes resultados:



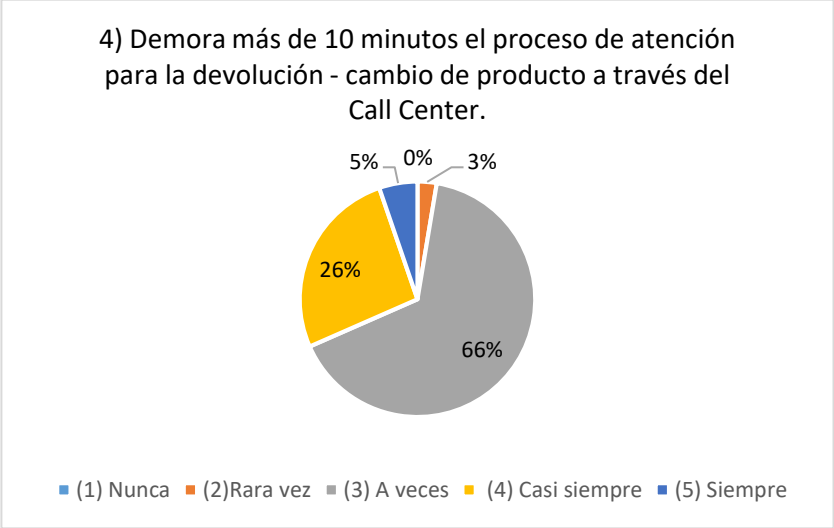
Respecto a los pedidos que efectúan las consultoras, se advierte que el 76% de las consultoras (50%+26%) señalan que sus pedidos son atendidos de acuerdo a su requerimiento, sin embargo, una 24% que indica lo contrario (20%+4%).



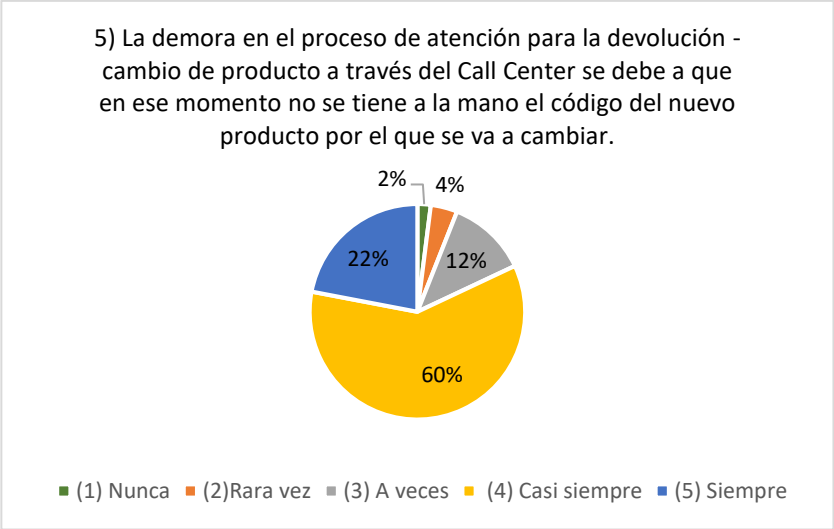
En la encuesta, el 78% de consultoras (32%+46%) opinan que sus pedidos son atendidos en su oportunidad y el 22% opina que a veces es atendido en su oportunidad.



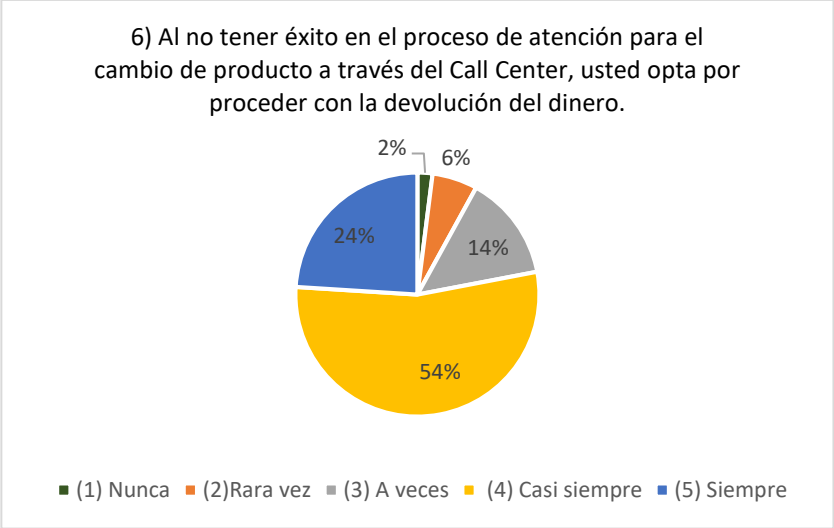
El 44% de las Consultoras (18%+26%) opinan que el trámite es muy lento cuando se hace un reclamo a través del Call Center.



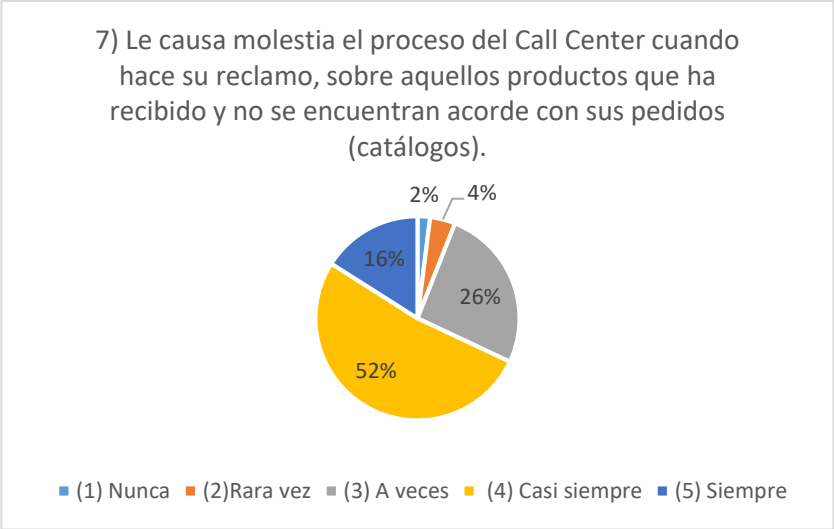
El 31% de las Consultoras (5%+26%) opinan que el trámite de atención para la devolución o cambio del producto a través del Call Center demora más de 10 minutos.



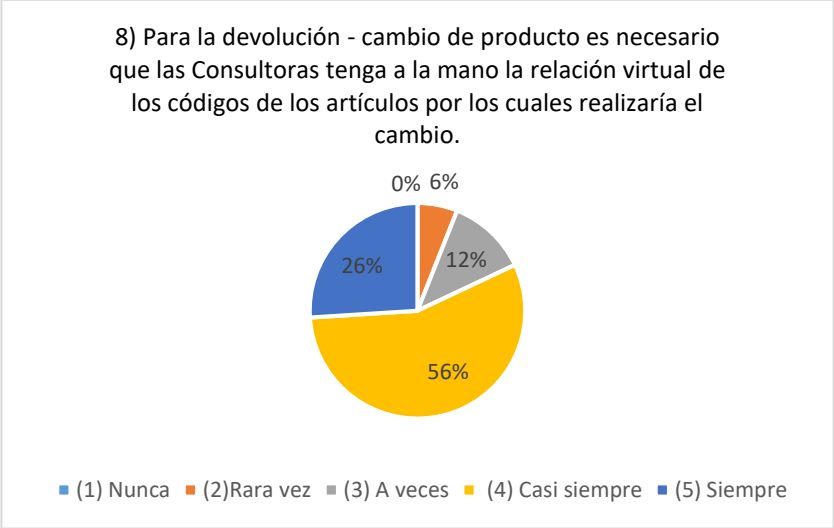
El 82% de las consultoras (60%+22%) manifiestan que la demora en el proceso de atención o cambio del producto a través del Call Center se debe a que en ese momento no se tiene a la mano los códigos de los nuevos artículos por el que se va cambiar.



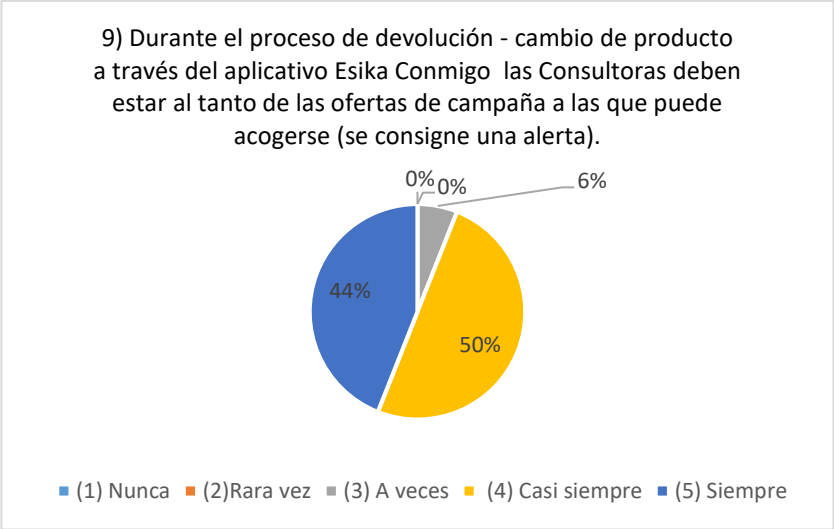
El 78% de las consultoras (54%+24%) opinan que al no tener éxito en el proceso de atención para el cambio del producto a través del Call Center, optan por la devolución del dinero.



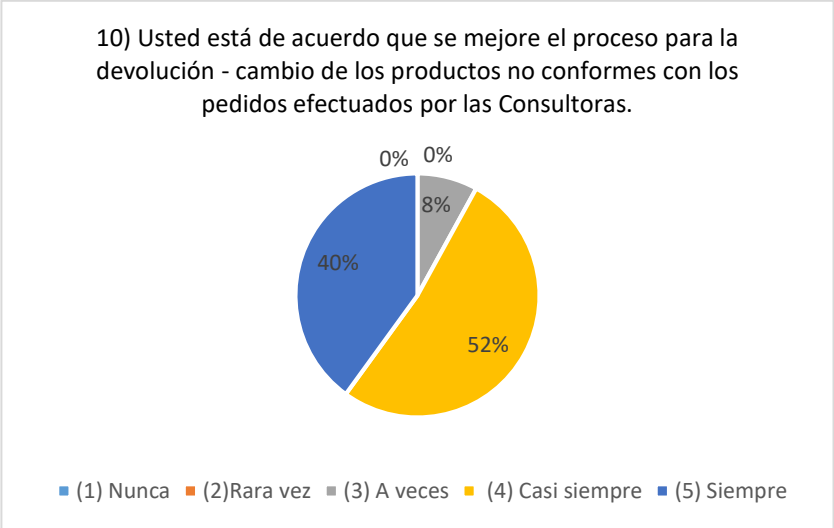
El 68% de las consultoras (52%+16%) opinan que les causa molestia cuando hacen su reclamo, sobre aquellos productos que ha recibido y no se encuentran acorde a sus pedidos.



El 86% de las consultoras (56%+26%) opina que para la devolución – cambio de un producto es necesario que cuenten con una relación virtual de los códigos de los artículos por los cuales se realizaría el cambio.



El 94% de las consultoras (50%+44%) opina que para la devolución – cambio de un producto es necesario que estén al tanto de las ofertas de campaña a las que podrían acogerse; que se consigne una alerta en el aplicativo Esika Conmigo.



El 92% de las consultoras (52%+40%) opina que se mejore el proceso para la devolución – cambio de un producto no conformes con los pedidos efectuados por ellas.

- ***Análisis de Causas del Problema: Proceso de Cambio de Producto***

  A través de la herramienta del Diagrama Causa – Efecto (diagrama de Ichikawa), se determinó las causas que propiciaron el problema (efecto) relacionado con la ineficiente atención para realizar el cambio de productos

que se desean devolver a través del Call Center. Para ello se identificó las categorías que permitan clasificar las causas del problema de acuerdo a sus cualidades. Por lo cual se consideró como categorías al Personal (mano de obra), Aplicación del AAP “Esika Conmigo” (máquina), Insumos (materiales) y los Métodos de control

Teniendo en consideración estas categorías, se ha identificado las diferentes causas (específicas), que al estar presentes de una u otra forma están generando el problema. Lo cual permitió tomar conocimiento sobre mayores elementos de juicio que sustentan el problema relacionado con el proceso de cambio y devolución de mercadería afecta las ventas de la empresa Belcorp. El detalle de este análisis se consigna en la Figura 9.

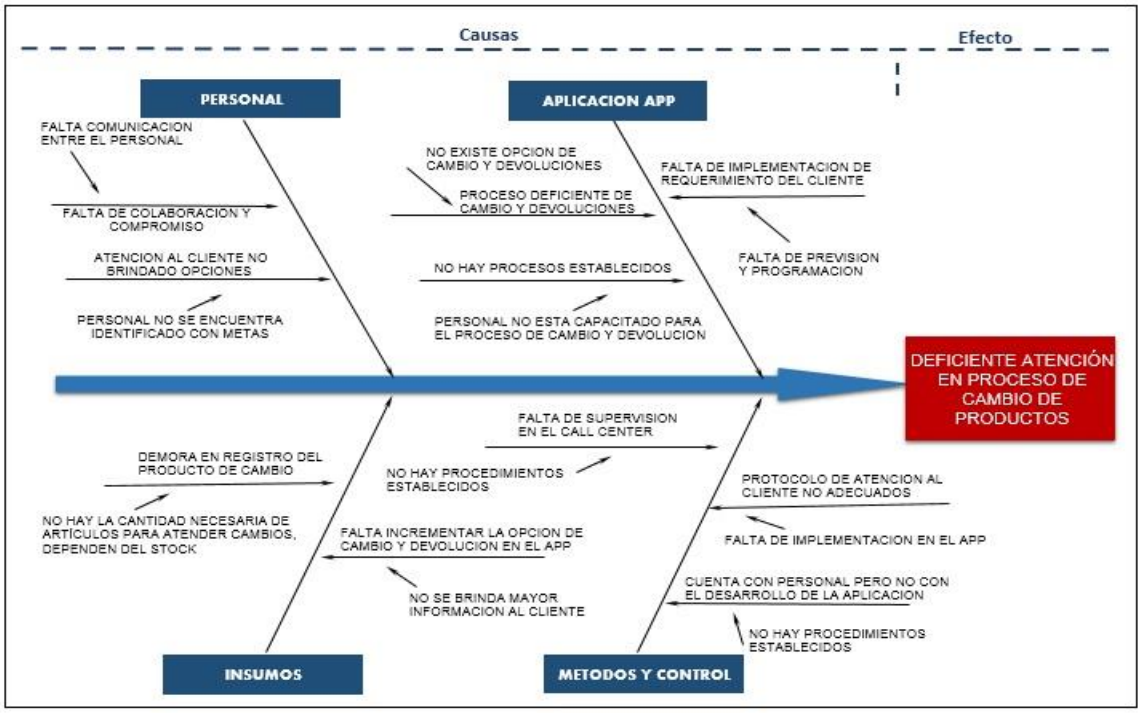


Figura 9. Análisis del Proceso de Pedido y Cambio de Productos- Belcorp. Se detalla el análisis realizado a través del diagrama causa- efecto.
Fuente: Elaboración Propia

- ***Impacto del problema: Problemática de Notas de crédito por devolución de productos***

  Cabe indicar que Ésika realiza 18 campañas de ventas al año a través de las Consultoras y gerentes de zona (cada campaña tiene una duración aproximada de 21 días), además cuenta con 316 gerentes de zona que son

gestionados por los Gerentes distritales antes indicados, en ese contexto, basta advertir que si una consultora efectué una llamada telefónica para realizar una devolución de algún producto, se estaría generando Notas de Crédito (que incluye un tiempo y costo de atención) y esta acción perjudicaría la meta de ventas de la compañía, en razón que al final de la conciliación contable se tendrá que efectuar un descuento (lo vendido menos lo devuelto) que trae consecuencias contables. Además, es de precisar que cuando la consultora llama al Call Center, generalmente ésta opta por la devolución del importe del producto sin ofrecer algún otro producto a cambio y evitar la nota de crédito.

Al respecto, se ha hecho un análisis a nivel nacional y se aprecia que en una zona se efectúa 18 campañas al año y esta tiene un ingreso por ventas de aproximadamente S/. 2,425,715 soles, y al multiplicar este monto por las 256 gerencias zonales en todo el país, se obtiene un ingreso por ventas aproximado a S/. 620,983,040 soles al año. (ver Tabla 1)

Tabla 1

Notas de Crédito (Devoluciones de Ventas) - Belcorp

CAMPAÑAS	VENTA NETA	NOTA CREDITO	VENTA - NC
C01	120,650	1,327	119,323
C02	115,850	1,274	114,576
C03	116,489	1,281	115,208
C04	118,429	1,303	117,126
C05	122,540	1,348	121,192
C06	128,430	1,413	127,017
C07	135,080	1,486	133,594
C08	133,700	1,471	132,229
C09	136,700	1,504	135,196
C10	140,203	1,542	138,661
C11	138,890	1,528	137,362
C12	140,203	1,542	138,661
C13	137,205	1,509	135,696
C14	143,250	1,576	141,674
C15	148,203	1,630	146,573
C16	150,203	1,652	148,551
C17	152,300	1,675	150,625
C18	147,390	1,621	145,769
CAMPAÑAS (ANUAL S/.)	2,425,715	26,683	2,399,032
REGION (ANUAL S/.)	620,983,040	6,830,813	614,152,227

Fuente: Elaboración Propia

A este monto se le descontará las notas de crédito anual por las devoluciones que para las 256 zonas llegan a la suma cercana a los S/. 6,830,813 soles, ese es un monto crítico generado por las devoluciones que efectuarían las consultoras de belleza, monto que afecta las metas de ventas de la empresa, tornándose en un punto de atención para la compañía Belcorp.

- ***Diagnóstico de la situación actual del Proceso: Cambio de Producto***

Síntomas	- Errores en la entrega -recepción de pedidos de mercadería - Demora en proceso de devolución – cambio del producto - Sobrecarga laboral del Servicio Call Center. - Protocolo de atención al cliente no adecuados (atención de Call Center). - El aplicativo virtual (ésika) carece de opción adecuada para cambio de productos. - Generación de Notas de crédito (Cambio de productos) - Se carece de procesos eficientes.	
Causas		**Pesos**
	- Operadora de Call Center no cuenta con información inmediata para el cambio de productos (Códigos de artículos).	5
	- Congestión de Call Center (Atención de varios procesos insumen tiempo)	4
	- Colaboradoras al no lograr cambio de producto a través de Call Center, optan por cambio de producto.	4
	- Malas prácticas en la recepción supervisión de mercadería	3
	- Inadecuada gestión de procesos (Cambio de productos).	3
	- Falta de supervisión en proceso de atención de pedidos	3
	- Falta de supervisión en el Call Center	3
Pronostico	De incrementarse las Notas de crédito (devolución de productos), en razón a una deficiente atención en Call Center se incrementará las pérdidas en la empresa, toda vez que se deja de percibir ventas realizadas, y que además generan gastos administrativos para la devolución en efectivo.	
Control al pronostico	La presente investigación, permitirá diseñar la mejora del proceso de cambio de productos, que permita lograr la eficiencia en su gestión y mejorar la rentabilidad de la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo antes expuesto se advierte que el proceso actual requiere una mejora en la “etapa de devolución - cambio de producto”, orientadas a mitigar o de ser el caso evitar grandes pérdidas en las ventas de la compañía, es necesario tomar acciones respecto a este evento adverso que afecta el resultado o el logro de resultados u objetivos de la compañía.

- ***Análisis FODA del proceso de cambio o devolución del producto:***

El análisis FODA, nos permitirá analizar las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada, sobre la situación actual del Proceso: Cambio o devolución del producto

Fortalezas:

F1 Consultoras capacitadas en procesos operativos.

Belcorp ofrece a las Consultoras de belleza, sesiones de entrenamiento orientadas a fortalecer la confianza para actuar como agentes de transformación.

F2 Consultoras comprometidas con el trabajo que realizan.

Belcopr a través de un programa permite ayudar a las Consultoras de Belleza, a reconocer su valor y comenzar a tomar decisiones propias que les permitan crecer y transformar su vida y sus negocios, por eso, buscan brindarles oportunidades de superación mediante una opción de negocio a través de la venta directa.

F3 Marca y Productos bien posicionados.

Durante 30 años, la empresa de Belcorp tuvo un fuerte crecimiento en el mercado y se convirtió en la líder en varios países de la región.

F4 Diversidad de descuentos y promociones en catálogos.

Belcorp a través de sus campañas, constantemente promociona ofertas y descuentos a sus clientes y estos son consignados en los catálogos de ventas.

F5 Variedad de productos para todas las mujeres.

Belcorp es una corporación internacional con mucha experiencia, dedicada a la producción y comercialización de productos de belleza, a través de sus tres marcas: L´BEL, ESIKA, CYZONE, las mismas que tienen una variedad de productos a fin de abastecer especialmente las necesidades de las mujeres que se maquillan mediante el cuidado de la piel y de la belleza.

Debilidades

D1 Demoras en proceso de cambio o devolución de productos.

Las demoras en este proceso generan a la empresa: mayores tiempos, incremento de los costos administrativos, malestar de los clientes (Consultoras de Belleza).

D2 Pérdida de ingresos por devoluciones de productos.

Al concebir devoluciones de productos, estas generan notas de débito a favor de los clientes, quienes recuperan su inversión y la empresa devuelve los ingresos ya contabilizados y sujetos a gastos administrativos que asume la empresa, produciendo una pérdida.

D3 Desmotivación de Consultoras por procesos lentos.

Cuando las Consultoras no encuentran las facilidades para efectuar cambios o devolución de productos, desalienta el accionar de las Consultoras por lograr mayores ventas.

D4 Reducción de ventas por procesos engorrosos.

Los procesos engorrosos para el cambio de productos, propicia que las Consultoras opten por devolver el producto, generando una reducción en las ventas y malestar en los clientes.

Oportunidades

O1 Evolución de Internet para los negocios.

En la actualidad el no tener presencia digital a través de internet es como no existir. La presencia digital de una empresa, le puede generar grandes beneficios: Contacto mucho más fácil con clientes y proveedores, mayor agilidad en las operaciones financieras y los trámites, acceso a información, ventas directas, etc.

O2 Existe aplicativo "Esika Conmigo" que usan Consultoras.

Este aplicativo (App) es un programa destinadas a ser usadas en tablets o en teléfonos del tipo smartphone. El uso de este App permite gestionar el negocio de la empresa desde la palma de tu mano, en cualquier momento y lugar. El aplicativo "Esika Conmigo" viene siendo utilizado por las Consultoras de la empresa para hacer sus pedidos y el seguimiento de estos.

O3 Incremento de uso de celulares Smartphone.

Actualmente las personas están cada vez más conectadas entre sí, y cada día más personas usan la tecnología de internet con su teléfono celular (smartphone). En la actualidad la demanda de estos teléfonos inteligentes cada vez se incrementa más, porque gracias a ellos, las

personas pueden navegar por la red, escuchar música o ver vídeos, efectuar compras, etc.

O4 Tendencia del mercado por el comercio virtual.

El comercio virtual consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través del uso de dispositivos inteligentes. En los últimos años, el comercio electrónico ha sido uno de los sectores comerciales de más crecimiento, para ello ha tenido mucho que ver la evolución de las estrategias de marketing, el uso de la tecnología aplicada a las ventas o la mayor confianza del usuario por el entorno online.

O5 Tecnología permite ahorrar costos y tiempo.

Los procesos de transformación digital, junto con la inversión en tecnología, permiten agilizar la producción ahorrando costos y tiempo al personal en la realización de determinadas tareas cotidianas.

Amenazas

A1 Competencia agresiva.

Cuando los competidores son muy similares a una empresa, entonces se tiene previsto que la competencia será muy dura y agresiva. Por el contrario, cuando los competidores son diferentes, entonces más ligera será la competencia. En ese contexto, se torna una amenaza para la empresa, en razón que los competidores tienen similares productos que les permita incrementar su mercado, por lo cual se hace necesario que los procesos operativos no sean lentos o engorrosos.

A2 Incremento de productos sustitutos en mercado.

No obstante que los productos de Belcorp se distribuyen a través de un sistema de consultoras de belleza que le permite a la compañía vender y distribuir sus productos y/o servicios, directamente al consumidor a través de afiliados. Existe la posibilidad que el mercado de Belcorp sea invadido por productos sustitutos. Para lo cual se requiere una respuesta inmediata a través de procesos adecuados y agiles.

A3 Quejas por no atención de cambios o devoluciones, desacredita imagen institucional.

El hecho que las Consultoras no hayan podido efectuar el cambio o devolución del producto, genera cierto malestar en ellas; incluso si es frecuente este hecho (inatención), conlleva que se formulen comentarios negativos, generando que la imagen institucional de la

empresa se desacredite. Es necesario reforzar los procesos para evitar quejas.

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	F1 Consultoras capacitadas en procesos operativos. F2 Consultoras comprometidas con el trabajo que realizan. F3 Marca y Productos bien posicionados F4 Diversidad de descuentos y promociones en catálogos F5 Variedad de productos para todas las mujeres	D1 Demoras en proceso de cambio o devolución de productos D2 Pérdida de ingresos por devoluciones de productos. D3 Desmotivación de Consultoras por procesos lentos D4 Reducción de ventas por procesos engorrosos
OPORTUNIDADES O1 Evolución de Internet para los negocios O2 Existe aplicativo “Esika Conmigo” que usan Consultoras O3 Incremento de uso de celulares Smartphone O4 Tendencia del mercado por comercio virtual O5 Tecnología permite ahorrar costos y tiempo	**FO** *Modernizar los procesos operacionales enfocados en el comercio virtual, considerando que la empresa se encuentra estratégicamente posicionada en el mercado y cuenta con personal capacitado.*	**DO** *La utilización de tecnología moderna en los procesos operativos de la empresa, permite aumentar la eficiencia y eficacia de estos.*
AMENAZAS A1 Competencia agresiva A2 Incremento de productos sustitutos en mercado A3 Quejas por no atención de cambios o devoluciones, desacredita imagen institucional	**FA** *Fortalecer los procesos operativos a fin de mejorar la competitividad de la empresa en el mercado e incrementar la imagen institucional*.	**DA** *Mejorar el proceso de cambio o devolución de productos, propiciando reducir costos y tiempos, a fin de evitar quejas y pérdidas a la empresa.*

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4 Formulación del problema.

Falta de actualización del Proceso de Cambio y Devolución de Mercadería, lo que origina un bajo nivel de satisfacción por parte de los clientes de la empresa Belcorp (Consultoras).

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General.

Actualizar el Proceso Cambio y Devolución de Mercadería, en razón que viene afectando las ventas de la empresa Belcorp

2.3.2 Objetivo Específico.

1. Diagnosticar como se lleva a cabo el Proceso Cambio y Devolución de Mercadería en el área operativa de la empresa de belleza Belcorp.
2. Mejorar el Proceso Cambio y Devolución de Mercadería en el área operativa de la empresa de belleza Belcorp, a fin de reforzar la prestación del servicio al cliente (Consultoras) e incrementar los resultados de la fuerza de ventas.

2.4 Justificación

Para justificar el presente proyecto se ha tomado en consideración los siguientes criterios:

Importancia Teórica.

Para la empresa Belcorp, el presente trabajo de investigación será de mucha importancia, en razón que se evaluará el proceso de las ventas directas efectuado por las consultoras de belleza, cuyos resultados posibilitaran que se implemente las acciones correctivas a los procedimientos de ventas, lo cual permitirá mejoras en el proceso indicado, generando grandes beneficios para la empresa al disminuirse los tiempos y costos del proceso, asimismo se incrementarán los resultados de la fuerza de ventas de las Consultoras de Belleza, en razón que las consultoras cuando tengan disconformidad en la recepción de sus pedidos, tendrán mayores opciones para elegir otro producto de cambio, evitando de esa forma que se devuelva el producto a la empresa (que generan notas de crédito) y como consecuencia de ello no afecte a los resultados sobre la meta de Fuerza de ventas; asimismo, descongestionar el call center de la empresa, generando mejor atención a los clientes. cabe mencionar que para la formulación del presente trabajo se consideró información y/o documentación relevante de carácter teórico, así como de revistas, tesis y libros.

Importancia Práctica.

Con las propuestas de mejoras de la presente investigación, la empresa Belcorp podrá identificar en el proceso, los problemas o cuello de botella de las ventas directas efectuadas por las consultoras de belleza, podrá calcular los gastos, costos y tiempo que se están insumiendo en demasía; asimismo, permitirá que se revisen que tareas o actividades del proceso se deben mejorar a fin de lograr una

trabajo adecuado y eficiente, que permita cumplir con las necesidades y exigencias formuladas por el cliente, asimismo posibilitará que se reformule el manual de funciones de los colaboradores comprometidos en la ejecución del proceso materia de análisis, todo ello con el fin de aplicar los correctivos pertinentes que propicien una mejora en el proceso.

2.5 Alcances y limitaciones

2.5.1 Alcances.

El alcance de esta investigación se encuentra relacionado con el análisis de los procesos ventas de la empresa BELCORP, específicamente las ventas que realizan las consultoras de belleza y que se ubican en la ciudad de Lima.

2.5.2 Limitaciones.

En cuanto a las limitaciones, se advierte la existencia de procedimientos administrativos muy genéricos que no ofrecen un desenvolvimiento adecuado por parte del personal que labora.

Los cambios y devoluciones de productos por parte de las Consultoras de Belleza afecta al sistema de costeo de la compañía desde la producción, porque estos productos al ser entregado a la Consultora, ya han sido sacados del sistema como ventas, siendo registrados como una transacción para alcanzar la meta establecida de ventas netas; asimismo, origina gastos administrativos y genera tiempos adicionales porque el personal se dedicará a resolver estos problemas.

El análisis de la investigación se limitará a las unidades relacionadas con el área de ventas, por un periodo de 2 meses, desarrollado y monitoreado para ver qué tan óptimo sea el proceso de call center o como las metas de fuerza de ventas por campaña. (2 meses: equivalen 3 campañas)

Capítulo III: Marco teórico

En el presente capítulo se describirán los conceptos básicos, teorías y herramientas necesarias que se consideró para desarrollar la presente investigación.

3.1. Teorías sobre la administración y metodologías

William Edwards Deming.

Deming en su libro “Calidad Productiva y Competividad” establece los catorce principios que constituye la base para la evolución de la industria de EEUU y las enfermedades y obstáculos mortales que afligen a la mayoría de estas empresas (siete); entre estos principios se afirma que es necesario propiciar una perseverancia para mejorar el producto y/o servicio, a fin de fortalecer y permanecer en el negocio, además de lograr que este sea más competitivo, mejorando la productividad y la calidad, y así reducir los costes y para conseguir esta transformación es indispensable que todo el personal de la compañía trabaje. Asimismo, señala que en la mejora de un proceso puede necesitar del estudio de registros para saber más sobre los efectos de los cambios y la causa de una falla que aparece periódicamente o parece estar asociada con algún acontecimiento recurrente, generalmente es fácil de seguir, por lo cual recomienda que debería hacerse el seguimiento a la aparición periódica de cualquier característica, a fin de su eliminación.

(Deming, 1989, p. 19-40)

Peter Drucker.

Respecto a la gerencia, Drucker (1974) en su libro “La Gerencia de Empresas”, establece que el gerente es el elemento dinámico y activo de todo negocio, reconociendo la capacidad ejecutiva de los gerentes por transformar los recursos. (p.13)

Asimismo, preciso que la mejor alternativa para incrementar la productividad se encuentra en el conocimiento del trabajo y en la administración. (p.69)

Por otra parte, Drucker sostiene que el control es un instrumento, no un propósito administrativo, y que la dirección de una organización es consecuencia de una visión amplia, profunda y de largo alcance, lo cual hasta cierto punto indica la razón de ser de una organización, la misma que se manifiesta por medio de una

declaración de la misión; asimismo, precisó que la administración debe realizarse por objetivos y no por control, resaltando que la misión de una organización es más que las metas periódicas a alcanzar. (Hernández, 2011, p.206)

Peter Drucker, sostiene también que tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil, dentro de sus advertencias no incluye los riesgos excesivos, porque cuanto más se tiene conocimiento de lo que se está haciendo, será menor la probabilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de resultados o objetivos de la empresa, es decir, se pueden determinar los riesgos y buscar mitigarlos, pero lo que más debe importar son las oportunidades, el mayor riesgo es perderlas. (Heller, 2006, p.105)

Adam Smith.

Smith estableció que se podría incrementar la producción a través de una aplicación de la división de trabajo; es decir, todas las actividades necesarias durante el proceso de producción se dividen en un conjunto de tareas sencillas, que serán realizadas por trabajadores especializados en cooperación con las fuerzas laborales. Como resultado de esta división de trabajo se propiciará una mejora en la eficiencia del trabajo (Productividad).

A través de la división del trabajo, Smith estableció que los trabajadores pueden mejorar sus habilidades y destrezas en las tareas que desarrollan diariamente, además los trabajadores especializados tenían mejores oportunidades para innovar las máquinas a fin de facilitar (mejoras) el desarrollo de las tareas efectuadas por los otros trabajadores.

Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa).

El ingeniero japonés Kaouru Ishikawa creó y popularizó con éxito el diagrama de Ishikawa, para realizar un análisis de los problemas. Este diagrama también conocido como cadena de causas - consecuencias, diagrama causa-efecto, diagrama de espina de pescado, diagrama de Grandal o diagrama causal, es una herramienta utilizada para un pensamiento completo y para la presentación de las relaciones entre un efecto dado (por ejemplo, las variaciones en las características de calidad) y sus causas potenciales. Las muchas causas potenciales son estructuradas en categorías principales y subcategorías, cuya representación parece el esqueleto de un pescado.

En conclusión, el diagrama de Causa - Efecto es un método gráfico que se aplica con el fin de realizar una evaluación o análisis de las posibles causas que propician la ocurrencia de eventos adversos que afecten un determinado proceso, los cuales pueden ser controlables.

Diagrama de Flujo.

Es una representación de la secuencia de pasos de determinado proceso, su aplicación permite examinar la lógica, o su carencia, en la secuencia de pasos del proceso para producir un resultado, es muy útil para analizar y determinar los cuellos de botella y proponer las mejora del proceso, ello en razón que al tomar conocimiento de manera detallada de cómo en la realidad funciona el proceso, se examina cada actividad de un proceso y cómo se relacionan estas, y la lógica que debe desarrollar estos procedimientos, con lo cual es factible descubrir las fuentes potenciales del problema. Estos diagramas pueden ser aplicados en todos los aspectos de cualquier proceso. Los diagramas de flujo son elaborados con símbolos fácilmente reconocibles. (Alexander, 2002, p.108)

3.2. Teoría y metodológica a utilizar en la mejora del proceso.

Según lo expuesto, para el presente caso se utilizó la teoría William Edwards Deming y como métodos los diagramas de flujo y de Ishikawa y, a través de los cuales se determinó el problema materia de investigación, así mismo se buscará las oportunidades para la mejora del proceso, para lo cual se requiere tomar conocimiento de manera detallada de cómo opera el proceso de cambio y devolución en la realidad. Al explorar cómo se vinculan los diversos pasos en un proceso y efectuar un análisis de las posibles causas que con frecuencia provocan un efecto adverso en la gestión, así como descubrir las fuentes potenciales del problema que provocan determinados efectos, los mismos pueden ser controlables. Con ello se determinará una mejora del proceso que se nos permitirá obtener la eficacia de la empresa en base a un proceso que generará rentabilidad a fuerza de ventas y satisfacción del cliente.

3.3. Definición de Conceptos.

De acuerdo al estudio realizado, se recopiló los conceptos siguientes:

- Producto:

  Tawfik y Chauvel (2002), señalan que: “Es el resultado del tratamiento del insumo en un sistema productivo”. (p.397).

- Producción:

  Tawfik y Chauvel (2002), establece que: “Es la acción de crear un bien o de añadir valor a un bien” (p.397). Es la fabricación o elaboración de un determinado producto mediante un sistema de producción.

- Proceso:

  Hernández (2011) señala que es: “Serie de acciones u operaciones de acuerdo a un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin. Secuencia sistematizada de actividades para alcanzar un fin” (p. 439).

  Evans y Lindsay (2007) definen: “Es una secuencia de actividades que tienen como objetivo lograr un resultado” (p.20).

- Proceso de productivos (Cadena productiva):

  D’Alessio define: “Es un suceso o una serie de sucesos físicos y actividades en que participa el ser humano, sumando a los activos, con la intención de transformar recursos (insumos) en productos. (resultado. (P. 248)

- Productividad:

  Tawfik y Chauvel (2002), define: “Cantidad producida en función del trabajo proporcionado y los gastos enfrentados. (p. 397).

- Eficiencia:

  Hernández (2011), señala: “Habilidad para hacer mejor el uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar las metas u objetivos”. (p. 433)

- Eficacia:

  Hernández (2011) define: “Capacidad de lograr, se mide por los resultados, sin importar los recursos ni medios con que se lograron.

- Costos:

  Es el gasto económico que representa la fabricación de un determinado producto (bien) o la prestación de un servicio.

- Costo de oportunidad

  Gaither y Frazier (2002) señalan que es: “el costo en forma de utilidades perdidas”. (p.821).

  Se concibe como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es decir, es aquel valor que se deja de percibir al haber elegido una alternativa determinada por otra y se manifiesta en un costo por no tomar la mejor alternativa.

- Control de proceso

Collier y Evans (2009), definen: “Es asegurar que un proceso se desempeña como debe y aplica la acción correctiva cuando no.” (p-646)

- Monitoreo:

  Es el proceso permanente que se efectúa a fin de verificar de manera constantemente que las actividades o los procesos proyectados se estén llevando según lo esperado a fin de lograr los resultados planificados.

- Notas de crédito:

  Es un documento que se utiliza en las transacciones de compraventa y son emitidas como sustento de la anulación de una operación, descuentos y devoluciones de productos; y que permiten anular facturas ya emitidas.

- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

  Torres (2014) señala: “Determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado de que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los procesos clave externo e internos” (p.223)

- FODA.

  Torres (2014), precisa que: “Es una técnica muy conocida y también llamada SWOT, por sus siglas en ingles. Que consiste básicamente en que una vez conocida las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, se combinan estas fuerzas para que surjan las estrategias.” (p.211)

Capítulo IV: Desarrollo del proyecto

4.1 Diagrama de Flujo - Proceso a modificar

De lo antes expuesto, se determinó que en la empresa Bercorp existe un problema en el proceso de “Cambio y devolución de las mercaderías” por parte de las Consultoras. Asimismo, se planteó como objetivo mejorar este proceso y como esta mejora afectará las ventas de la empresa.

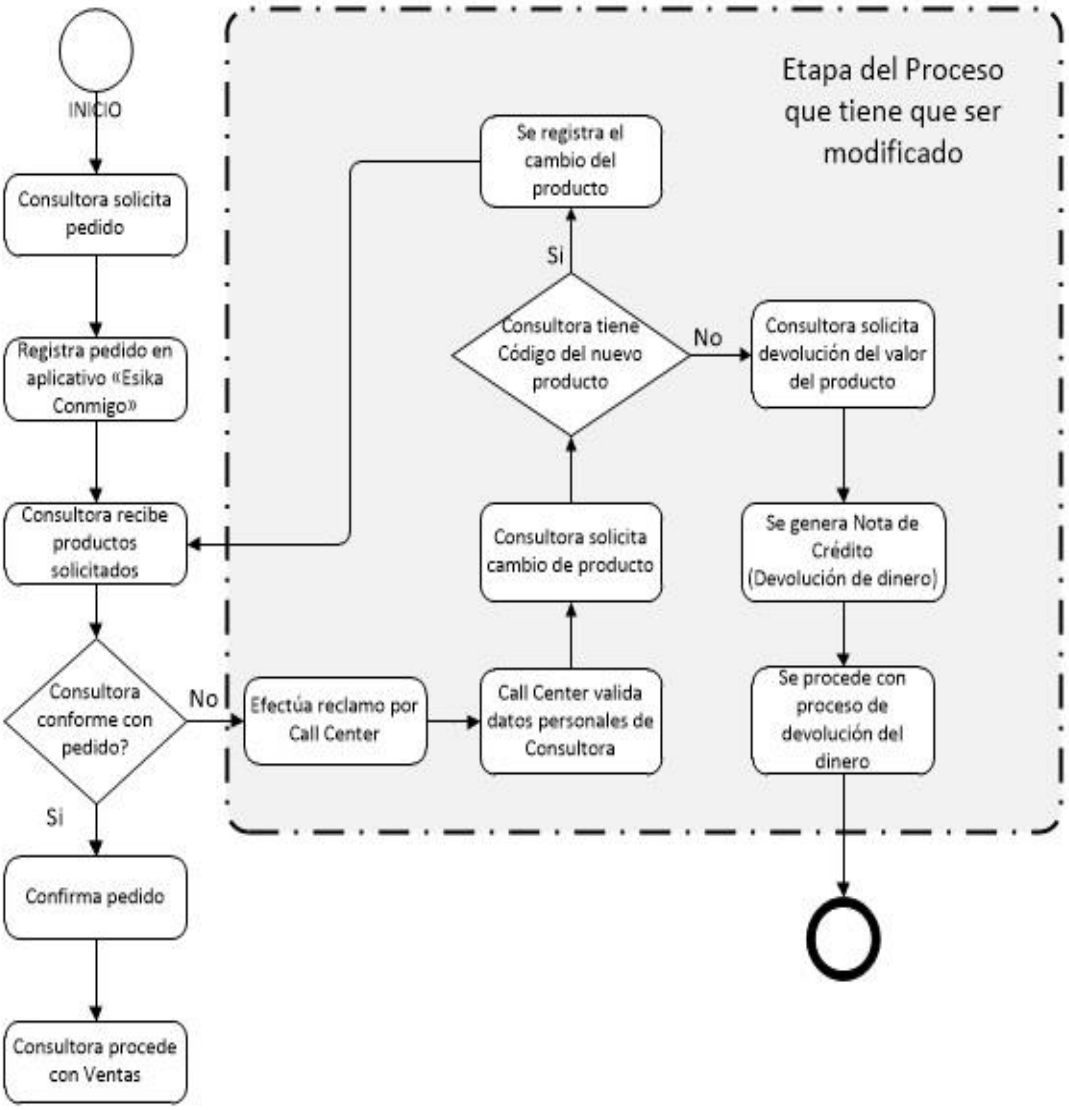


Figura 10. Proceso de Pedido y Cambio de Productos- Belcorp. Se muestra los procesos que son críticos para la devolución de los productos y se considera que deben mejorarse en beneficio de la empresa. Fuente: Elaboración Propia

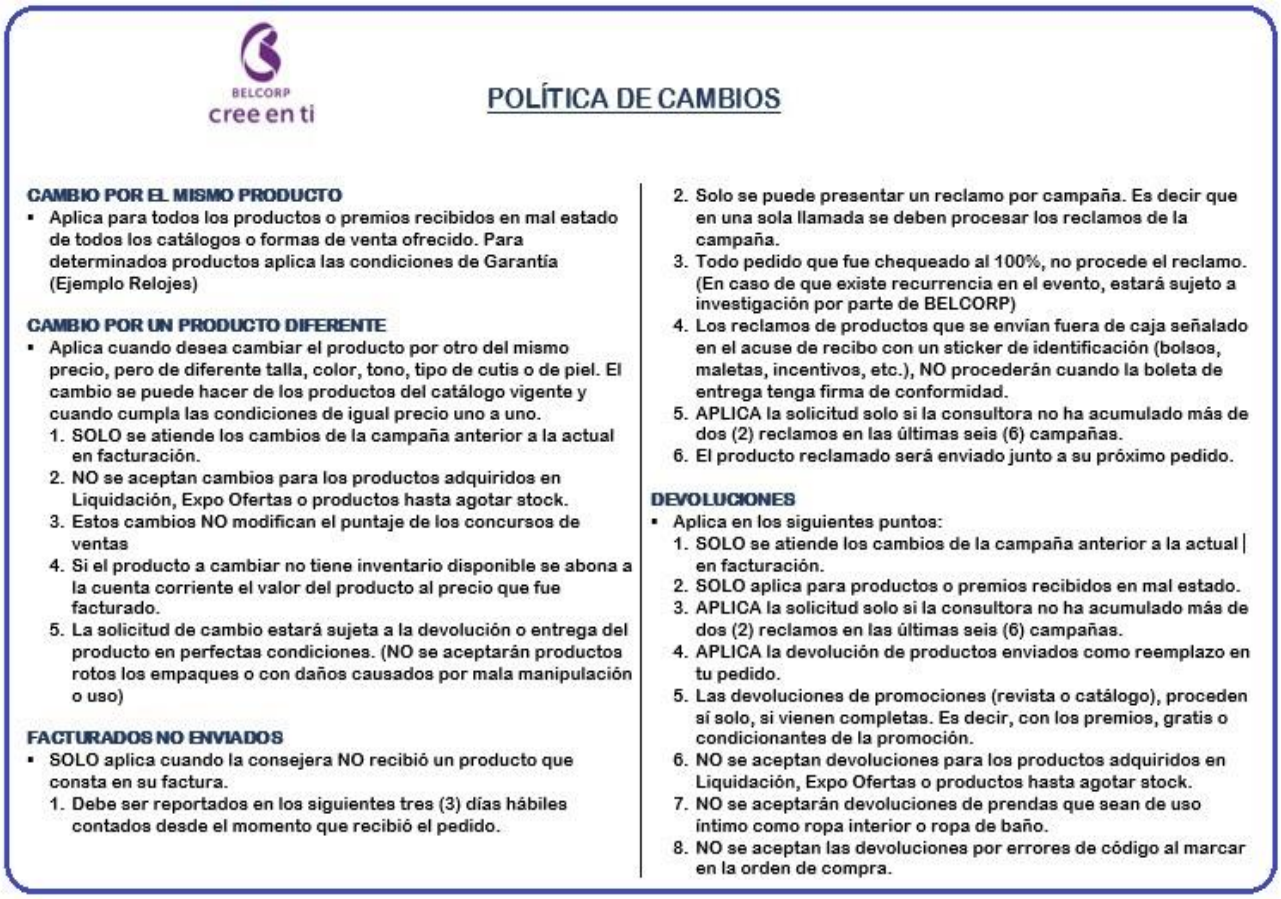
Como parte del proceso de investigación se buscará oportunidades para mejorar este proceso, para lo cual se tomó conocimiento de manera detallada, cómo opera en la realidad el proceso de cambio y devolución de las mercaderías, cómo se vinculan los diversos pasos en el proceso y cómo las posibles causas con frecuencia provocan un efecto adverso en la gestión, en ese marco, se ubicó en el proceso la etapa que requiere ser mejorado a fin obtener la eficacia y eficiencia de la empresa, que generará rentabilidad a la fuerza de ventas y propiciará la satisfacción del cliente. Ver Figura 10.

De la revisión al proceso se advierte que las consultoras al efectuar el reclamo a través del Call Center, por un artículo que se encuentra en mal estado, un producto no solicitado (recibió un producto que no concuerda con el que consigna en su factura) o no es de su preferencia (cuando desea cambiar el producto por otro del mismo precio, pero de diferente talla, color, tono, tipo de cutis o de piel); se encuentra con un proceso lento, la atención del call center carece de opciones o alternativas para efectuar el cambio de productos, además las consultoras advierten que hay una sobrecarga en el servicio Call Center, al estar muchas veces ocupada la línea telefónica; frente a estas limitaciones las consultoras algunas optan veces devolver el producto y con ello se propicia la generación de Notas de crédito (Cambio de productos), las mismas que afectan las ventas y gastos administrativos de la empresa.

En ese sentido, al haberse identificado la etapa del proceso que requiere ser mejorado se plantea proponer una mejora, para ello es necesario considerar previamente las políticas de cambio de productos que tiene establecido la empresa para este fin.

4.2 Políticas y definición de cambio o devolución por Belcorp.

La empresa Belcorp cuenta con una política de cambios para que las Consultoras de Belleza puedan acceder de acuerdo a cada situación de cambio de producto, así se tienen ciertos requisitos que han sido establecidos con el rubro de “Política de Cambios”, en las que se consideran las siguientes: *Cambiar por el mismo producto, Cambio por un producto diferente y Devoluciones del producto.* Estas condiciones se detallan en la figura 11



BELCORP
cree en ti

POLÍTICA DE CAMBIOS

CAMBIO POR EL MISMO PRODUCTO

- Aplica para todos los productos o premios recibidos en mal estado de todos los catálogos o formas de venta ofrecido. Para determinados productos aplica las condiciones de Garantía (Ejemplo Relojes)

CAMBIO POR UN PRODUCTO DIFERENTE

- Aplica cuando desea cambiar el producto por otro del mismo precio, pero de diferente talla, color, tono, tipo de cutis o de piel. El cambio se puede hacer de los productos del catálogo vigente y cuando cumpla las condiciones de igual precio uno a uno.
  1. SOLO se atiende los cambios de la campaña anterior a la actual en facturación.
  2. NO se aceptan cambios para los productos adquiridos en Liquidación, Expo Ofertas o productos hasta agotar stock.
  3. Estos cambios NO modifican el puntaje de los concursos de ventas
  4. Si el producto a cambiar no tiene inventario disponible se abona a la cuenta corriente el valor del producto al precio que fue facturado.
  5. La solicitud de cambio estará sujeta a la devolución o entrega del producto en perfectas condiciones. (NO se aceptarán productos rotos los empaques o con daños causados por mala manipulación o uso)

FACTURADOS NO ENVIADOS

- SOLO aplica cuando la consejera NO recibió un producto que consta en su factura.
  1. Debe ser reportados en los siguientes tres (3) días hábiles contados desde el momento que recibió el pedido.
  2. Solo se puede presentar un reclamo por campaña. Es decir que en una sola llamada se deben procesar los reclamos de la campaña.
  3. Todo pedido que fue chequeado al 100%, no procede el reclamo. (En caso de que existe recurrencia en el evento, estará sujeto a investigación por parte de BELCORP)
  4. Los reclamos de productos que se envían fuera de caja señalado en el acuse de recibo con un sticker de identificación (bolsos, maletas, incentivos, etc.), NO procederán cuando la boleta de entrega tenga firma de conformidad.
  5. APLICA la solicitud solo si la consultora no ha acumulado más de dos (2) reclamos en las últimas seis (6) campañas.
  6. El producto reclamado será enviado junto a su próximo pedido.

DEVOLUCIONES

- Aplica en los siguientes puntos:
  1. SOLO se atiende los cambios de la campaña anterior a la actual en facturación.
  2. SOLO aplica para productos o premios recibidos en mal estado.
  3. APLICA la solicitud solo si la consultora no ha acumulado más de dos (2) reclamos en las últimas seis (6) campañas.
  4. APLICA la devolución de productos enviados como reemplazo en tu pedido.
  5. Las devoluciones de promociones (revista o catálogo), proceden sí solo, si vienen completas. Es decir, con los premios, gratis o condicionantes de la promoción.
  6. NO se aceptan devoluciones para los productos adquiridos en Liquidación, Expo Ofertas o productos hasta agotar stock.
  7. NO se aceptarán devoluciones de prendas que sean de uso íntimo como ropa interior o ropa de baño.
  8. NO se aceptan las devoluciones por errores de código al marcar en la orden de compra.

Figura 11. Políticas de Cambios de Belcorp,
Fuente: Tomado de https://studylib.es/doc/5356254/nuevo-proceso-de-cambios-%E2%80%93-devoluciones-y-reclamos-preguntas

4.3 Mejora del proceso - Administración de Empresa.

La mejora del proceso de cambio y devolución está relacionada con posibilitar una adecuada administración de la empresa, por lo cual se considera de suma importancia la toma de decisiones en el proceso administrativo y sus componentes (planeación, organización, dirección y control) y en este proceso administrativo el manejo de una acción correctiva es parte del control de procesos y es un imperativo exigido para su mejora, consistiendo en determinar las causas que dieron origen a la no conformidad y para luego proponer e implementar las acciones correctivas correspondientes, las cuales deberán estar orientadas a eliminar o mitigar las causas detectadas y evitar que se vuelvan a presentar. Para el presente estudio, se recabó información de la compañía Belcorp en torno a la atención a las Consultoras (Cliente) y se analizó dichos datos a fin de analizar el problema y sus implicancias.

En ese sentido, se están aplicando los conocimientos obtenidos en el transcurso del estudio de la profesión concerniente a la Administración de Empresas, que contribuirá con mejorar la gestión de la empresa Belcorp.

4.4 Beneficios de la mejora.

La mejora del proceso contribuirá a fortalecer las metas de Fuerza de Ventas, en razón que se evitaría la emisión constante de notas de créditos, y así se llegaría a la meta establecida por la empresa, además el proceso de ventas en las campañas se incrementará, en razón a que el cliente (Consultoras) van a tener otras opciones para elegir el cambio del producto antes de proceder con alguna devolución.

Asimismo, el área de Call Center estaría más despejado para poder atender a más consultoras con otras inquietudes que puedan tener a lo largo de cada campaña.

4.5 Alternativas de solución

Es necesario tener en consideración que la labor de administrar de parte de los gerentes, está relacionado con los componentes administrativos de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa y para ello se requiere principalmente que se efectué una supervisión de las actividades que otros realizan, con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia de las labores ejecutadas. En ese sentido, a través de los colaboradores, puedo mencionar que este aspecto lo vivo día a día en mi trabajo, como gerente de zona; tenemos la responsabilidad directa de velar por el cumplimiento de metas de cada campaña, esto equivale a 18 campañas al año (cada una de 21 días) y de ello depende nuestra remuneración y pagos por comisión y la permanencia en el trabajo.

Por ello, es de suma importancia y conveniente establecer esta mejora en el proceso, siendo las Consultoras de Belleza las que venden los productos mediante los catálogos de productos de las marcas Esika, Cyzone y Lbel, y son ellas las que deben de ingresar la información (Registrar) a través de la aplicación “Esika Conmigo” y colocar el pedido del producto, el mismo que luego de 24 horas llegará a su domicilio (caja de pedidos), dando la conformidad de recepción a través de este aplicativo; sin embargo, si encuentra una disconformidad con algún producto, tiene que llamar a la empresa, a través del Call Center para solicitar la devolución del producto, esto genera un descuento en su factura para pagar.

En el Tabla 2, se detalla las ventas de la zona Huaycán, donde se aprecia la pérdida que generan las devoluciones que se hacen a través de las notas de crédito. Se muestran las últimas 6 campañas realizadas, en la que se generó diferentes notas de crédito en una sola zona, se valida monetariamente dando perdida para la empresa ya que estos productos al ser devueltos, son sacados del sistema y fabrica, no generan ninguna ganancia. El mismo que también se ve reflejado en la ganancia de gerente de zona.

Tabla 2

Análisis de Ganancia

	C 06	C 07	C08	C 09	C 10	C 11	Vs 2UC
Venta Neta	146,415	149,958	113,836	134,889	116,112	127,556	+ 2%
Notas de Crédito	2,540	1,324	1,789	2,300	3,255	3,345	
PMNP	258	283	229	268	249	265	+ 2%
Real vs fdV	99.9 %	83.9 %	84.5%	91.3 %	85.1 %	82.2 %	
Real vs AA	-	-	-	-	-	-9 %	
% Comisión	2.0 %	1.7 %	1.3 %	1.7 %	1.3 %	1.3 %	
% Cobranza	91.3 %	92.4 %	92.5%	90.5 %	90.5 %	90.5 %	
Ganancias por Comisiones:							
Posible Ganancia	2,674	2,357	1,370	2,076	1,367	1,501	
Campaña a 110% FdV	4,122	4,546	3,838	4,118	3,802	4,326	
Pude ganar adicional	1,447	2,189	2,468	2,042	2,436	2,825	

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar, que Ésika realiza 18 campañas de ventas al año (cada una tiene una duración aproximada de 21 días), además cuenta con 316 gerentes de zona que son gestionados por los Gerentes distritales antes indicados, en ese contexto, basta advertir que si una consultora efectué una llamada telefónica para realizar una devolución de algún producto, se estaría generando una nota de crédito (que incluye un tiempo y costo de atención) y esto perjudicaría la meta de ventas de la compañía, en razón que al final de la conciliación contable se tendrá que efectuar un descuento (lo vendido menos lo devuelto) que trae consecuencias contables. Además, es de precisar que cuando la consultora llama al Call Center, generalmente ésta opta por la devolución del importe del producto sin ofrecer algún otro producto a cambio y evitar la nota de crédito.

Al respecto, se ha hecho un análisis a nivel nacional y se aprecia que en una zona se efectúa 18 campañas al año y esta tiene un ingreso por ventas de aproximadamente S/. 2,425,715 soles, y al multiplicar este monto por las 256

gerencias zonales en todo el país, se obtiene un ingreso por ventas aproximado a S/. 620,983,040 soles al año. A este monto se le descontará las notas de crédito anual por las devoluciones que para las 256 zonas llegan a la suma cercana a los S/. 6,830,813 soles (ver cálculos en Tabla 1), ese es un monto crítico generado por las devoluciones que efectuarían las consultoras de belleza, monto que afectaría las metas de ventas de la empresa, tornándose en un punto de atención para la compañía Belcorp.

Dado el problema planteado, se hace necesario plantear una mejora al proceso de “Pedido y Cambio de Productos”, específicamente en la etapa de devolución de los artículos por parte de las Consultoras de Belleza; para ello se debe considerar que el actual proceso existe limitaciones de la atención a través del call center de la empresa, cuya operadora no cuenta con información inmediata para efectuar el cambio de productos (Códigos y ofertas de artículos).

En ese sentido, se propone como alternativas de solución las siguientes:

Alternativa 1

Consultoras siguen utilizando Call Center para cambio de productos, pero se informan de códigos y ofertas de artículos de manera virtual.

El problema en el Proceso Cambio y Devolución de Mercadería, radica en que las consultoras al utilizar el sistema de Call Center de la empresa para hacer el cambio de productos, la operadora de este sistema además de atender otras llamadas de la empresa, no cuenta con la información actualizada respecto a los códigos y ofertas de los productos por los cuales se va a cambiar, generando una demora y molestia a las Consultoras que optan por devolver el producto generando una nota de débito.

En esta alternativa se está planteando que la información de los códigos y ofertas de los productos, se alcance a las consultoras de manera virtual, de tal forma que las Consultoras puedan seguir utilizando el sistema de Call Center de la empresa para hacer el cambio de productos, contando previamente con la información requerida para el cambio (Códigos y ofertas).

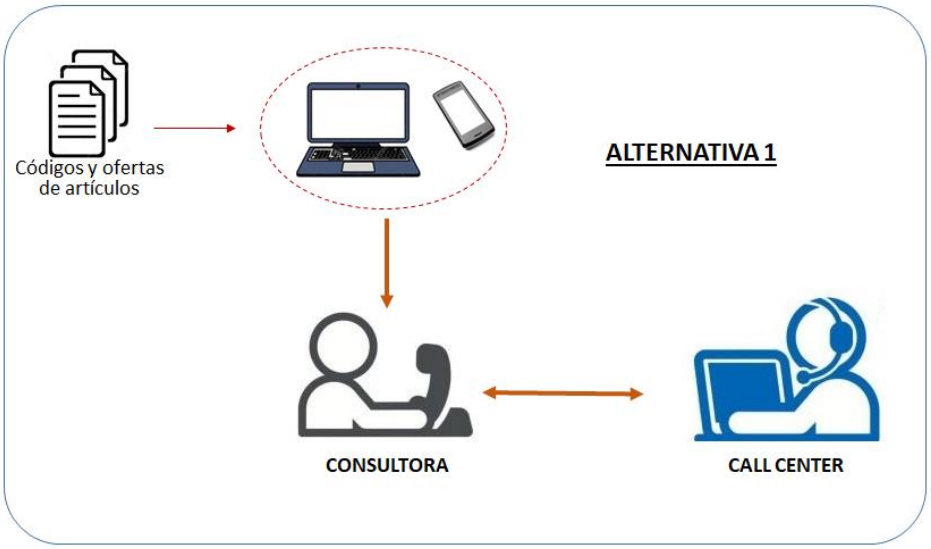


Figura 12. Alternativa 1
Fuente: Elaboración Propia

Alternativa 2

Consultoras utilizan aplicativo "Esika Conmigo" para cambio de productos y este aplicativo consigna información de códigos y ofertas de artículos.

Esta alternativa consiste en que las Consultoras para efectuar el cambio y devolución de las mercadería, utilicen el aplicativo **"Esika Conmigo"**, el mismo que se viene usando para efectuar los pedidos de productos; para lo cual es necesario que este aplicativo consigne información actualizada y pertinente de los códigos y ofertas de artículos por los cuales se van a cambiar, posibilitando con ello que el cambio del producto se efectúe de manera virtual y rápida, evitando en lo posible que las Consultoras devuelvan los productos y generen notas de débito. Cabe precisar que en la actualidad el aplicativo "Esika Conmigo" viene funcionando y es de manejo diario de las consultoras, está desarrollado para que los clientes (consultoras) puedan hacer sus pedidos y para la confirmar la recepción de los mismos, pero carece de opción para el cambio o devolución de los productos.

Figura 13. Alternativa 2
Fuente: Elaboración Propia

4.6 Evaluación de alternativas de solución

Para analizar estas alternativas se utilizó la matriz de evaluación de factores FODA, que se detalla en la tabla 3.

De la evaluación efectuada, se advierte que la alternativa 2 es la que mejor propuesta para que las Consultoras efectúen los cambios del producto que recibieron y sobre los cuales existe una disconformidad; ello conlleva a que se fortalezca el aplicativo “Esika Conmigo”, dado que este sistema viene siendo utilizado a diario por las consultoras, para lo cual se sugiere que en este aplicativo se consigne la información de los códigos y ofertas de los artículos a cambiar, con lo cual se brindaría la opción de un cambio inmediato, además se generará una mayor fluidez, en comparación con la atención que se hace a través del Call Center, también con ello se evita que se pierda las promociones y su pedido siga intacto en importe. La mejora del proceso se detalla en la Figura 14:

Tabla 3: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

	FACTORES CLAVES FODA	PESO	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2	
			CALIFIC.	CALIFIC PONDERADA	CALIFIC.	CALIFIC PONDERADA
FACTORES INTERNOS	**FORTALEZAS**					
	F1 Consultoras capacitadas en procesos operativos.	0.13	3	0.39	4	0.52
	F2 Consultoras comprometidas con el trabajo que realizan.	0.12	3	0.36	3	0.36
	F3 Marca y Productos bien posicionados	0.15	3	0.45	4	0.6
	F4 Diversidad de descuentos y promociones en catálogos	0.13	2	0.26	3	0.39
	F5 Variedad de productos para todas las mujeres	0.15	3	0.45	4	0.6
	DEBILIDADES					
	D1 Demoras en proceso de cambio o devolución de productos	0.08	2	0.16	3	0.24
	D2 Pérdida de ingresos por devoluciones de productos.	0.07	2	0.14	4	0.28
	D3 Propicia desmotivación de Consultoras en venta de artículos	0.09	3	0.27	4	0.36
	D4 Reducción de ventas por procesos engorrosos	0.08	2	0.16	3	0.24
		1		**2.64**		**3.59**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**					
	O1 Evolución de Internet para los negocios.	0.12	2	0.24	3	0.36
	O2 Existe aplicativo “Esika Conmigo” que usan Consultoras	0.13	3	0.39	4	0.52
	O3 Incremento de uso de celulares Smartphone	0.13	2	0.26	3	0.39
	O4 Tendencia del mercado por comercio virtual	0.13	2	0.26	3	0.39
	O5 Tecnología permite ahorrar costos y tiempo	0.13	2	0.26	3	0.39
	AMENAZAS					
	A1 Competencia agresiva.	0.12	3	0.36	3	0.36
	A2 Incremento de productos sustitutos en mercado	0.11	3	0.33	3	0.33
	A3 Quejas por no atención de cambios o devoluciones, desacredita imagen institucional	0.13	2	0.26	3	0.39
		1		**2.36**		**3.13**
	PUNTAJE	**2**		**5**		**6.72**

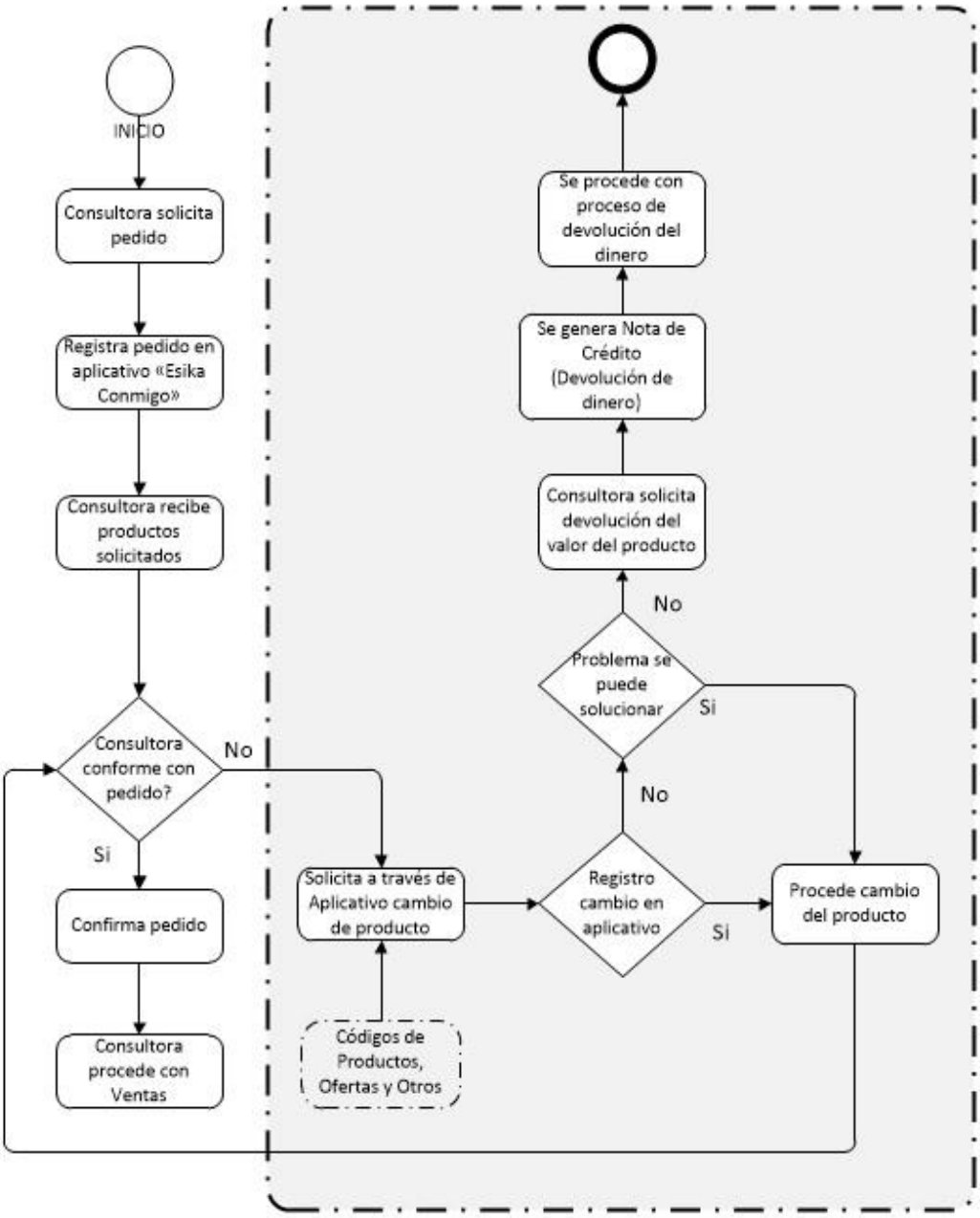


Figura 14. Proceso de Pedido y Cambio de Productos- Belcorp. Se muestra la mejora propuesta del proceso de devolución de los productos. Fuente: Elaboración Propia

4.7 Mejor alternativa de solución

En el diagrama de flujo precedente (Figura 14), se consigna la mejora del proceso como alternativa de solución, y el cambio consiste en que Consultora de Belleza al encontrar una disconformidad en su pedido, debe solicitar su cambio de

producto, pero ya no a través del call center sino a través del aplicativo “Esika Conmigo”, para ello es necesario que en el momento de efectuar el cambio, el proceso debe contemplar que la Consultora cuente con los códigos y ofertas de los artículos por los cuales realizaría la transacción, por lo cual se sugiere que en el aplicativo “Esika Conmigo” se consigne esta información, así como una alerta que le indique a las Consultoras las ofertas de campaña a las que puede acogerse su cliente; con ello la consultora tendrá más tiempo para ubicar el producto y características de este; proceso que se tornará más eficiente que la opción del Call Center, donde solo hay limitaciones de tiempo para su atención y no se cuenta con la información pertinente para el cambio (códigos de productos, ofertas y otros). Con esta modificación se descongestionará el Call Center y posiblemente haya menos devoluciones de dinero.

Cabe indicar que, para realizar la propuesta planteada, en el proceso indicado también se debe considerar los requisitos o condiciones para realizar el cambio del producto, con lo cual la Consultora debe estar informada previamente respecto a:

- La Política de Cambios,
- Estipulaciones para orientar el cambio por el mismo producto,
- Códigos de los productos ofrecidos para el cambio,
- Vigencia de las ofertas de campaña,
- Responsabilidades por un mal uso del aplicativo.
- Trámite para la devolución del valor del producto (sub proceso)

4.8 Elección y viabilidad de la solución escogida

Respecto a elección y viabilidad de la mejora se debe indicar que se cuenta con las siguientes facilidades:

- El aplicativo “Esika Conmigo” ya se viene aplicando en las ventas directas a través de las consultoras.
- Facilidad de implementación (tiempo y esfuerzo), mejorar un proceso que ya existe.
- El manejo y uso del aplicativo ya es conocido por las Consultoras
- El reclamo y cambio de productos se efectuará utilizando un medio electrónico; evitando la congestión del Call Center.
- Transacciones en línea (Comercio electrónico)

- Uso/Acceso es a través del teléfono móvil, acceso inmediato y desde cualquier lugar.
- Seguimiento online de operaciones.
- Consulta de estados de cuenta, de manera inmediata.
- Facilita a Consultoras el cambio de producto y mitiga el riesgo de la devolución del valor del producto.
- Eficacia y eficiencia de ventas (incremento de ventas netas)
- Reducción de costos administrativos que conllevan el cambio de producto.

4.9 Etapas para el desarrollo de la aplicación App (Desarrollo del Producto).

A fin de efectuar una proyección de costos en torno a la mejora de procesos y que se encuentra relacionada con la implementación de una aplicación App en un móvil, para lo cual se tomará en cuenta las etapas siguientes:

- *Definición del alcance del proyecto*

  En esta primera etapa se tiene una idea clara de lo que requiere implementar, es decir las características o especificaciones técnicas que debe contener la aplicación (Apps). Definir a mayor detalle de lo que se requiere implementar, permitirá definir los objetivos a alcanzar y el personal (competencias) para desarrollar el proyecto.

- *Planificación*

  Una vez que se determinó las características o especificaciones técnicas de la aplicación (Apps) y el personal necesario para desarrollar este proyecto; la siguiente etapa radica en la planificación del proyecto, en la cual se establecerá un cronograma de trabajo, se definirán las actividades y/o tareas a realizarse hasta el cierre del proyecto.

  En esta etapa se determinarán y fijarán los entregables del proyecto que es el resultado o producto que se debe culminar en determinada fase del proyecto (Hardware o Software) y que es posible su verificación. Para ello es necesario que se programen reuniones para la presentación y sustentación de los avances.

  En esta etapa se define el personal y las funciones que asumirán para desarrollar el proyecto; así como el tiempo de ejecución en días.

- *Análisis de requerimientos*

  En esta etapa se analizarán cuidadosamente los requerimientos a fin de conceptualizarlos y definir los diagramas de flujo de la aplicación (principales y secundarios), los mismos que deben estar relacionados con los pedidos y

devoluciones de productos de Esika. Para ello es muy importante que se realicen reuniones entre el personal propuesto para desarrollar esta aplicación APP y los usuarios del producto (Consultoras de Esika), se encuentren alineados en gran medida.

- *Diseño de la aplicación*

  Determinado el alcance y la conceptualización de los requerimientos, el personal designado empieza a diseñar las pantallas principales de la aplicación APP y crear un flujo con las mismas; a fin de sustentarlo con los responsables de la ejecución del producto y posibilitar su aprobación o de ser el caso un feedback para aplicar mejoras. Luego de haberse aprobado, se diseñan y elaboran los diseños de los flujos que tendrá la aplicación, esto permitirá que el personal o equipo asignado pueda desarrollar el software.

- *Desarrollo del software*

  Luego de haber aprobado los requerimientos conceptualizados para el proyecto, las pantallas principales de la aplicación APP y los diagramas de flujo de la aplicación, se estructurará la relación de tareas o actividades que el personal de programación va desarrollar, con avances progresivos.

  En esta etapa el personal a cargo de la planificación y el personal encargado de la programación definirán las fases del desarrollo del producto (aplicación de App), la culminación de cada fase implica que se realice uno o más entregable, los mismos que serán materia de revisión y evaluación, a fin de determinar la continuación del proyecto. Es decir, con la revisión de estos entregables se tiene un mejor control de la gestión del proyecto

- *Pruebas o testing*

  Culminada la etapa de programación, el producto desarrollado requiere que se le aplique varias pruebas técnicas a fin de identificar posibles problemas técnicos, así como plantear la solución de estos o efectuar un feedback para mejorar el producto, posteriormente se hace la prueba definitiva ante los responsables del desarrollo del aplicativo App, antes de su aprobación y lanzamiento.

- *Publicación de la aplicación*

  Luego de haber pasado las pruebas y la aprobación respectivas, la aplicación requiere ser configurada para su lanzamiento En esta etapa se procede a configurar la aplicación para su lanzamiento, para ello se hace un trámite administrativo para ser subidas a una cuenta de desarrollador en las tiendas de aplicaciones móviles, como la App Store y el Google Play Store.

- *Mantenimiento*

  Como toda aplicación requiere un mantenimiento cada 6 meses, debido entre otros a: la modernización del smartphone en el mercado y la compatibilidad de la aplicación con estos nuevos modelos; así como por la actualización del sistema operativo (nuevas versiones), lo cual crea la necesidad de que se efectué mantenimientos para ampliar el soporte de la aplicación para nuevas versiones.

4.10 Proyección de costos para desarrollar aplicativo App

- *Personal:*

  Para el desarrollo del producto (aplicación App), se requiere contar con la participación de cuatro profesionales, durante cuatro meses:

  - Un jefe de proyecto (Profesional titulado en Sistemas o carreras afines, con experiencia de 4 años en el desarrollo de estos proyectos, con un pago mensual de S/. 5500.)
  - Un diseñador gráfico (Profesional con experiencia de 3 años en el desarrollo de estos proyectos, con un pago mensual de S/. 4000.)
  - Dos desarrolladores. (Personal técnico de Institutos Informáticos, con experiencia de 3 años en el desarrollo de estos proyectos, con un pago mensual de S/. 3500.)

- *Equipos:*

  Para el desarrollo del producto se requiere contar con el uso de los equipos siguientes:

  - Un servidor interno de pruebas,
  - Cuatro computadoras para el personal
  - Dos equipos móviles en los cuales se instalarán el aplicativo app para las pruebas respectivas.

  El costo de uso de estos equipos se estima en S/. 500 mensuales.

- *Suministros:*

  Para el desarrollo del proyecto, se requerirá material de escritorio (papel fotocopia, lapiceros, lápices, plumones, borradores, tajador, clips, pegamento, cartulinas, cinta adhesiva, papelería, cinta adhesiva, post-it, grampador, perforador, tijeras, organizadores de escritorio), que representa un costo de S/. 100 por persona, que hace un total de S/. 400 mensual (S/. 100 x 4 personas)

- *Otros gastos:*

  En este rubro se incluye los gastos de movilidad, fotocopiado, anillado, gastos fijos de uso de mobiliario, agua y corriente eléctrica; que representa un costo de S/. 100 por persona, que hace un total de S/. 400 mensual (S/. 100 x 4 personas)

Tabla 4: COSTOS PARA DESARROLLAR APLICATIVO APP

COSTOS	MESES				TOTAL
S/.	1	2	3	4	S/.
JEFE PROYECTO	5,500	5,500	5,500	5,500	22,000
PERSONAL	11,000	11,000	11,000	11,000	44,000
EQUIPOS	500	500	500	500	2,000
SUMINISTROS	400	400	400	400	1,600
OTROS GASTOS	400	400	400	400	1,600
TOTAL S/.	**17,800**	**17,800**	**17,800**	**17,800**	**71,200**

Fuente: Elaboración propia

4.11 Indicadores que permitan medir el tiempo y eficiencia del proceso.

Para medir la calidad del proceso se sugiere los siguientes indicadores:

- El tiempo de entrega del pedido desde que el cliente generó su orden de compra.
- El porcentaje de reclamos que llegan en cada periodo de venta; reclamo por cambios de productos facturados.

$$\textbf{Porcentaje de reclamos} = \frac{\textbf{Número de Reclamos}}{\textbf{Número de pedidos}} \times \textbf{100}$$

- Porcentaje de productos devueltos que generan notas de débito.

$$\textbf{Porcentaje de productos devueltos} = \frac{\textbf{Número de productos devueltos}}{\textbf{Número de productos vendidos}} \times \textbf{100}$$

- Índice de devoluciones:

$$\textbf{Indice de devoluciones} = \frac{\textbf{Pedidos con devolución de producto}}{\textbf{Número de pedidos}}$$

Capítulo V: Implementación de la propuesta

5.1 Implementación de la propuesta de solución

La propuesta de implementación está relacionada con la ejecución y/o puesta en marcha de la idea propuesta, en ese sentido la mejora del proceso está orientada a que las consultoras no usen el call center para cambia un producto que no les satisface, por lo cual corresponde que el área digital estructure un diseño tecnológico para fortalecer las opciones del aplicativo “Esika Conmigo”, para lo cual deberá considerar la solución planteada en el proceso de ventas directas, que posibilitará que las Consultoras puedan utilizar el aplicativo para realizar el cambio de productos, que tienen la calidad de disconforme con el pedido efectuado.

En este punto el área digital deberá describir primero el entorno de desarrollo y las instalaciones necesarias que se debe tener en cuenta en la construcción y fortalecimiento de las opciones del aplicativo mencionado. Luego, deberá explicarse los procesos de construcción de cada aplicación, así como del servicio que brindará a través de la web.

5.2 Cronograma

ACTIVIDADES	DIAS UTILES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
COORDINACIONES CON AREA FFVV									
PREPARACION DE EXPOSICION									
EXPOSICION DE MEJORA DEL PROCESO									
ANALISIS Y SUSTENTO DE MEJORA DE PROCESO CON AREA DIGITAL									
PREPARACIÓN Y RESPUESTA A INQUIETUDES DE MEJORA DE PROCESO									
PREPARACIÓN DE INFORME									
ENTREGA DE INFORME									

5.3 Presupuesto

GASTOS	SOLES S/.
Sueldo Básico	1,050
Movilidad	105
Bonificación	1,350
Impresión de Informe	50
TOTAL S/.	2,555

Conclusión

En el presente trabajo, se analizó y evaluó el proceso de venta directa de los productos de la empresa Belcorp, para lo cual se utilizó herramientas de análisis, cómo diagrama de causa efecto, flujogramas, Matriz FODA y la información en la práctica a fin de tomar conocimiento pleno del proceso de ventas, con ello se determinó el área crítica o problema, el mismo que está relacionado con el cambio o devolución de productos que la Consultora desea realizar luego de advertir que el producto recibido no guarda relacionado con las características del pedido o se encuentra en mal estado, advirtiéndose que esta etapa del proceso se realiza a través del Call Center de la empresa, existiendo limitaciones para su atención y generando demoras y gastos administrativos que repercuten en la rentabilidad de la empresa.

Es decir, en el proceso se determinó que una vez que ha sido entregado el pedido a la Consultora, ésta tiene que validar a través del aplicativo “Esika Conmigo” la conformidad de la recepción de sus productos; caso contrario tendrá que efectuar un reclamo o cambio de un producto a través del Call Center, tornándose complejo este procedimiento, porque inicialmente se tiene que verificar y validar la calidad de Consultora, posteriormente se le atiende con la devolución - cambio de producto, en un tiempo expreso, para ello la Consultora debe tener listo el código u ofertas del nuevo producto por el que se va a cambiar, pero se advierte que en la práctica, la mayoría de casos por no tener este código u ofertas a la mano, optan por proceder con la devolución del dinero, lo cual viene generando grandes pérdidas económicas a la compañía (gastos administrativos y devoluciones de dinero).
(Objetivo Especifico 1)

Luego de identificar el problema se efectuó un análisis al proceso de cambio o devolución de productos, a fin de mejorar este proceso, efectuándose una encuesta a las consultoras a fin de conceptualizar la problemática existente, determinándose las causas y efectos respectivos. A fin de reducir los tiempos, costos y mejorar las ventas netas de la empresa Belcorp, se sugirió dos alternativas para mejorar el actual proceso de cambio o devolución de productos, las mismas que han sido evaluadas; determinándose que el proceso debe contemplar necesariamente que la Consultora tenga a la mano la información de los códigos de los artículos por los cuales realizaría el cambio, así como una alerta que le indique las ofertas de campaña a las que puede acogerse, información que debe estar consignada en el aplicativo “Esika Conmigo”

para dar mayor facilidad a la consultora, quien tendrá más tiempo para ubicar el producto y características de éste. Con esta modificación se descongestionará el Call Center y posiblemente haya menos devoluciones de dinero. Esta mejora está orientada a mitigar o de ser el caso evitar grandes pérdidas en las ventas de la compañía, para lo cual se requiere tomar acciones en torno a este evento adverso que afecta el resultado o el logro de resultados u objetivos de la compañía.
(Objetivo Especifico 2)

Recomendaciones

De lo antes expuesto se advierte que el proceso de ventas directas a través de las Consultoras, requiere mejoras en la “etapa de devolución - cambio de producto”, para ello es de suma importancia que Belcorp analice el desarrollo e implementación de dicha mejora y los beneficios que podría obtener la empresa, cómo la eficacia y eficiencia de las ventas (incremento de ventas netas), posibilita que las Consultoras puedan efectuar el cambio de producto con mayor celeridad y se mitiga el riesgo de la devolución del valor del producto, además se evita la congestión del Call Center propiciando que éste brinde una mejor atención y con ello fortalecer la imagen institucional de la empresa.

Asimismo, se sugiere que una vez implementado el proceso (Mejorado), se sugiere utilizar el análisis de costo – beneficio a fin de validar el diseño del proceso.

Referencia Bibliográfica

Libros:

Drucker (1974) en su libro “La Gerencia de Empresas”

Heller, R. (2006). Peter Drucker (1ra ed), Lima, Empresa Editora El Comercio S.A.

Hernández, S. (2011). “Introducción a la Administración” (5.ª ed), México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Alexander (2002). “Mejora continua y acción correctiva”, (1ra ed), México, Pearson Educación- Prentice Hall

Infante, J. (2011). Belcorp – L’bel, Ésika y Cyzone: Bellez que trasciende (1.ª ed), Lima, Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.

Material Electrónico:

Cancino, E y Ruelas, C. (2015), “Mejora de proceso de gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial” (Tesis Licenciado). Recuperada de repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6010

Chávez, L. y Inoñan, O (2014), “Propuesta de mejora de los procesos operativos de la empresa de confecciones Diankris”, (Tesis de Licenciado en Administración). Recuperada de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/77/1/TL_ChavezEstevesLuzInonanCastilloOrnella.pdf

De la Rosa, S. y Arregoces, A (2015), “Diseño de un plan mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, Logística y Recursos Humanos”, (Tesis de Licenciado en Administración). Recuperada de http://repositorio.unicartagena. edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2536/1/

Gento, J. (2015), “Propuesta de mejora del procedimiento administrativo de autorización de establecimientos comerciales de grandes superficies”, (Tesis Grado de Master). Recuperada de https://riunet.upv.es/handle/10251/53339

Gomez, M. y Jimenez, F. (2016), “Análisis y propuesta de mejora de los procesos operativos orientados a optimizar la producción de microempresas de confección de artículos de seguridad industrial en cuero”, (Tesis Licenciado en Administración), Recuperada de

http://repositorio.uct.edu.pe:8080/bitstream/123456789/259/3/Analisispropuestamejoraprocesosoperativosmicroempresasconfeccion.pdf

Mathews, J. (2012). Belcorp: Historia de éxito empresarial. Recuperado el 2 de setiembre, 2018 de http://semanaeconomica.com/escala-global/2012/04/10/belcorp-historia-de-exito-empresarial/

Palacios (2017), “Propuesta de mejora para optimizar el proceso de carga de combustibles líquidos en camiones cisterna, en una empresa de refino de hidrocarburos”, (Tesis de Licenciado en Administración). Recuperada de http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12966

Trabajo%20de%20Grado%20susan%20de%20la%20rosa%20y%20anderson%20arregoces.pdf

Zúñiga (2016), “Mejora del proceso de ventas de licitaciones para el desarrollo de software”, (Tesis magister en ingeniería de negocios). Recuperada de http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143670