



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

Tesis

**Implementación de la metodología kaizen para la optimización
de los procesos de venta por plataforma electrónica en una
empresa privada de Lima, 2021**

Para optar el Título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial

AUTOR

Br. Caruhajulca Hurtado, Juan Jose

Código ORCID

0000-0003-3701-7685

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

**Implementación de la metodología kaizen para la optimización
de los procesos de venta por plataforma electrónica en una
empresa privada de Lima, 2021**

Línea de investigación general de la universidad

Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y
Ambiental

Línea de investigación específica de la universidad

Supply chain management

Asesor

Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso

Código ORCID

0000-0001-5582-3002

Miembros del Jurado

Dr. Flores Zafra David (ORCID: 0000-0001-5846-325X)

Presidente del Jurado

Mtro. Paz Panduro David Anibal (ORCID: 0000-0002-3175-5890)

Secretario

Mtro. Muñoz Muñoz Ricardo (ORCID: 0000-0002-1768-0650)

Vocal

Asesor temático

Mg. Cáceres Trigoso Jorge Ernesto (ORCID: 0000-0001-5582-3002)

Asesor metodólogo

Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Dedicatoria

A mi madre y padre por haber estado a mi lado en todo momento, a mi entorno familiar por su comprensión incondicional y en general a todos los que me han apoyado en el desarrollo de esta investigación.

Agradecimiento

En primera instancia a Dios, por la salud y por todas las personas que estoy seguro él puso para acompañarme a desarrollar esta investigación, a la universidad Norbert Wiener por ser mi alma máster de formación y al equipo formativo que dirige la investigación de tesis por la paciencia y soporte profesional que me brindó.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020
REVISIÓN: 01			

Yo, Caruhajulca Hurtado Juan Jose estudiante de la escuela académica profesional de Ingenierías de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Implementación de la metodología Kaizen para la optimización de los procesos de venta por plataforma electrónica en una empresa privada de Lima, 2021”, presentado para la obtención del Título Profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



Firma

Juan Jose Caruhajulca Hurtado

DNI: 45656367



Huella

Lima, 02 de Diciembre de 2021

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
Introducción	17
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	17
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación de la investigación	21
1.4.1 Teórica	21
1.4.2 Metodológica	21
1.4.3 Práctica	22
1.5 Limitaciones de la investigación	23
1.5.1 Temporal	23

1.5.2 Espacial	23
1.5.3 Recursos	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1 Antecedentes de la investigación	24
2.1.1 Antecedentes internacionales	24
2.1.2 Antecedentes nacionales	26
2.2 Bases teóricas	28
2.2.1 Gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica	28
2.2.2. Metodología Kaizen	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	50
3.1 Método de investigación	50
3.2 Enfoque	51
3.3 Tipo de investigación	51
3.4 Diseño de la investigación	52
3.5 Población, muestra y unidades informantes	53
3.6 categorías y subcategorías	54
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.7.1. Técnicas	57
3.7.2. Instrumento	58
3.7.3. Descripción	59
3.7.4. Validación	60
3.7.5. Confiabilidad	61
3.8 Procesamiento y análisis de datos	62
3.9 Aspectos éticos	63
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	64
4.1.1 Solicitud de pedido	64

4.1.2 Sistema de información	67
4.2 Descripción de resultados cualitativos	73
4.3 Diagnóstico MIXTO	80
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	82
4.5 Propuesta	85
4.5.1 Priorización de los problemas	85
4.5.2 Consolidación del problema	85
4.5.3 Categoría solución	86
4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta	87
4.5.5 Impacto de la propuesta	88
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	89
4.5.7 Entregable 1	92
4.5.8 Entregable 2	105
4.5.9 Entregable 3	125
4.6 Discusión	142
4.7 Aporte de la tesis	146
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
5.1 Conclusiones	147
5.2 Recomendaciones	148
REFERENCIAS	149
ANEXOS	155
Anexo 1: Matriz de consistencia	156
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	157
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	170
Anexo 4: Instrumento cualitativo	172
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos	173
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	188

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	194
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental	195
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	199
Anexo 10: Resultados SPSS análisis de datos cuantitativos	201

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización gestión de procesos para la venta plataforma electrónica	56
Tabla 2. Matriz de categorización de metodología kaizen	56
Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento	60
Tabla 4. Expertos que validaron la propuesta	61
Tabla 5. Confiabilidad del cuestionario	62
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría solicitud de pedido	64
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems de subcategoría sistema de información	67
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de ítems subcategoría control del proceso de venta	70
Tabla 9. Pareto de la categoría gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica	82
Tabla 10. Plan de trabajo para obtener un manejo adecuado del sistema de información	93
Tabla 11. Indicadores de estandarización al nuevo sistema de información	101
Tabla 12. Rol de actividades evaluación de desempeño	106
Tabla 13. Criterios de evaluación	108
Tabla 14. Criterios para la medición de la puntuación en los resultados finales	108
Tabla 15. Puntuación en cuanto a la trayectoria laboral	109
Tabla 16. Asignación de puntuación según el resultado obtenido por pesos otorgados	110
Tabla 17. Clasificación individual de trabajadores según el rendimiento	110
Tabla 18. Temas sugeridos para las capacitaciones	115
Tabla 19. Indicador para mejora del proceso de evaluación al sistema de información	122
Tabla 20. Planeación de actividades para mejorar el control en el proceso de ventas por plataforma electrónica	126
Tabla 21. Indicadores de la propuesta control por seguimiento del proceso de ventas por plataforma electrónica	139

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Investigación holística	22
Figura 2. Ejemplo de categorización del problema	42
Figura 3. Modelo de gestión ISO 9001:2008	45
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría solicitud de pedido	65
Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría sistema de información.	68
Figura 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría control del proceso de venta	71
Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría solicitud de pedido	74
Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría sistema de información	75
Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría control del proceso de venta	77
Figura 10. Análisis cualitativo de la categoría gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica	79
Figura 11. Pareto de la categoría gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica	84
Figura 12. Flujograma del proceso de venta por plataforma electrónica general	96
Figura 13. Flujograma de procesos estratégico	97
Figura 14. Desarrollo del manual del proceso de ventas por plataforma electrónica	98
Figura 15. Modelo general del proceso de actividades anterior	99
Figura 16. Diagrama de flujo de procesos estratégico del proceso de ventas por plataforma electrónica	100
Figura 17. Software SAP	103
Figura 18. Diagrama de flujo de procesos	104
Figura 19. Manual de procedimientos	105
Figura 20. Modelo de difusión	117
Figura 21. Diagrama de flujo de procesos Evaluación de desempeño	119
Figura 22. Diagrama Arquitectónico para el proceso de ventas por plat. electrónica	121
Figura 23. Modelo de difusión de las evaluaciones dirigidas	125
Figura 24. Diagrama de flujo de procesos propuesto para el proceso de ventas por plataforma electrónica	133

Figura 25. Diagrama de flujo de procesos propuesto para el proceso de ventas por plataforma electrónica	134
Figura 26. Diagrama de flujo de procesos propuesto para la evaluación de desempeño	135
Figura 27. Flujograma de Proceso para control	136
Figura 28. Reporte SAP	137
Figura 29. Reportes Niubiz	138
Figura 30. Reporte Excel SAP	141
Figura 31. Reporte Excel Niubiz	142

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta	89
Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta	90
Cuadro 3. Matriz de direccionalidad de la propuesta	91
Cuadro 4. Cronograma de las actividades propuestas por diagrama de Gantt	102
Cuadro 5. Modelo de evaluación de desempeño	112
Cuadro 6. Cuadro Diagrama de Gantt para el primer bimestre de capacitación y evaluaciones de desempeño dirigido	116
Cuadro 7. Listado de participantes	118
Cuadro 8. Modelo de informe estratégico multipropósito	120
Cuadro 9. Cronograma de las actividades propuestas por diagrama de Gantt de Evaluación desempeño	123
Cuadro 10. Rol Gantt de evaluaciones de desempeño	124
Cuadro 11. Tarjeta Kaizen	128
Cuadro 12. Modelo de cuestionario para auditoría interna	129
Cuadro 13. Modelo de informe para auditoría	131
Cuadro 14. Cronograma Gantt de las actividades para implementar el ciclo de Deming al proceso de ventas por plataforma electrónica	140

Resumen

Este trabajo titulado “*Implementación de la metodología kaizen para la optimización de los procesos de venta por plataforma electrónica en una empresa privada de Lima, 2021,*” tuvo como objetivo realizar mejoras en el proceso, haciendo la implementación de la metodología kaizen con la finalidad de subir el desempeño del equipo de trabajo e incrementar las ventas logrando una atención de calidad.

Este trabajo de investigación fue de tipo holístico no experimental de enfoque mixto proyectivo, empleando dos instrumentos como es la encuesta (cuantitativa), la cual fue constituida por 16 preguntas del tema en estudio, aplicada a 51 trabajadores involucrados en el proceso, entre ellos a los vendedores y gestores del área administrativa. La entrevista (cualitativa), constó de 6 preguntas, dirigidas a 3 informantes entre ellos el Jefe comercial del área de repuestos y 2 vendedores del mostrador de tienda.

En el estudio se identificó tres problemas de mayor relevancia, para lo cual se planteó tres objetivos de solución. En la subcategoría sistema de información, los involucrados declararon falta de información detallada para realizar el proceso de ventas, así como también carencias en cuanto a la evaluación del conocimiento que se imparte en las capacitaciones, en la subcategoría control del proceso de ventas, los participantes del estudio manifestaron falta de estrategias por seguimiento para llevarlo a cabo.

La propuesta constó de tres objetivos, 2 de ellos en la subcategoría Sistema de información y 1 en control del proceso de ventas, el objetivo 1 fue elaborar un flujograma de actividades y un manual de procedimientos para que el vendedor pueda comunicar de forma secuencial, apropiada y atractiva el proceso al cliente, el segundo objetivo fue Implementar un rol de evaluaciones de desempeño para las capacitaciones referidas al sistema de información dadas por la empresa y finalmente Implementar el ciclo Deming para mejorar el control del proceso de ventas por plataforma electrónica.

Palabras clave: *kaizen, proceso de ventas, sistema de información, control del proceso de ventas, ciclo Deming*

Abstract

This work entitled "Implementation of the kaizen methodology to improve sales processes by electronic platform in the private company of Lima, 2021," had the objective of making improvements in the process, implementing the kaizen methodology in order to improve the performance of the work team and increase sales to achieve quality service.

This work was carried out using non-experimental holistic research with a mixed projective approach, using two instruments such as the survey (quantitative), which consisted of 16 questions on the subject under study, applied to 51 workers involved in the process, including salespeople and managers of the administrative area. The interview (qualitative), consisted of 6 questions, directed to 3 informants, among them the commercial manager of the spare parts area and 2 salesmen of the store counter.

The study identified three major problems, for which three solution objectives were proposed. In the information system subcategory, the participants reported a lack of detailed information to carry out the sales process, as well as shortcomings in the evaluation of the knowledge imparted in the training sessions; in the sales process control subcategory, the study participants reported a lack of follow-up strategies to carry it out.

The proposal consisted of three objectives for the improvement of the process, 2 of them in the subcategory Information System and 1 in control of the sales process, the first objective was to develop a flowchart of activities and a procedures manual for the seller to communicate in a sequential, appropriate and attractive way the process to the customer, while the second objective was to implement a role of performance evaluations for training related to the information system given by the company, and finally implement the Deming cycle to improve the control of the sales process by electronic platform.

Key words: Kaizen, sales process, information system, sales process control, Deming cycle.

Introducción

Para desarrollar este trabajo de investigación, se inició con el análisis de problemas en el área de ventas por plataforma electrónica en donde se descubrió dos problemas relevantes. En cuanto a la primera subcategoría solicitud de pedido no se obtuvo mayor trascendencia, pues los involucrados declararon una problemática moderada, donde algunos encuestados y entrevistados indicaron ciertas falencias pero que no tuvo mayor relevancia debido al bajo porcentaje obtenido en el análisis de datos; en segunda instancia de la problemática se encontró las oportunidades de mejora más contundentes del estudio en las subcategorías sistema de información y control del proceso de ventas, puesto que tanto los encuestados como entrevistados manifestaron mayor incidencia de problemas en ello, dio paso así al desarrollo global y evolución de procedimientos que integraron de forma sistémica a herramientas, técnicas y tecnología, a fin de propiciar el despegue de las ventas por plataforma electrónica.

Se encontró que el área de ventas por plataforma electrónica, tenía bajo rendimiento debido a la falta de estrategias que pudieran innovar y mejorar constantemente el proceso implementado, asimismo los involucrados indicaron la falta de procedimiento estándar a seguir para ejecutar las ventas, igualmente la falta de un manual didáctico de procedimientos, falta de evaluación de desempeño al conocimiento recibido en las capacitaciones y finalmente marcaron la falta de control adecuado por seguimiento al proceso de venta por plataforma electrónica.

Para la solución de problemas, se planteó tres objetivos, los cuales fueron: la elaboración de un flujograma estándar del proceso de ventas, manual de procedimientos, evaluaciones de desempeño dirigido y PHVA para el control del proceso en su conjunto, los mismos que le dieron la posibilidad de obtener procedimientos abiertos a las oportunidades de mejora, generando de ese modo cambios para mejorar e innovación en círculos constantes, obteniendo además el análisis simple, análisis moderado y finalmente el análisis complejo de procesos, generando cambios por afecciones a otras áreas que interactúan directa o indirectamente en la línea de las ventas por plataforma electrónica.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

A nivel internacional, respecto a las ventas por plataforma electrónica la institución Innova Research Journal (IRJ) del Ecuador, informó que un gran número de empresas miran su actual forma de vender únicamente como una manera muy tradicional de hacerlo, careciendo de innovación, participación en nuevos mercados globales y motivación. Asimismo, se detalló que las empresas, no otorgaban la correcta importancia a la confiabilidad del E-Commerce para influir en el incremento de sus ventas, por lo tanto, muchas de ellas no eran muy competitivas y estaban siendo apartadas de las nuevas ventajas que otorga la tecnología digital. Las empresas sentían que estaban perdiendo la oportunidad de conseguir mayor utilidad en ventas por Plataformas de pago electrónico (Innova Research Journal, 2020)

Luego de la revisión de muchas fuentes que examinaron las ventas por plataforma electrónica, una investigadora del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI) de El Salvador, para diferentes países de la UE (Unión Europea), encontró que el mercado único digital fue una idea de éxito para el comercio internacional de la UE. Por lo que, las ventas tradicionales les generaba un menor crecimiento a las PYMES frente a la satisfacción económica de las actividades de venta por Pago electrónico de éxito, se encontró un estudio destacado donde halló a un universo de PYMES, con un nivel de estancamiento en negocio tradicional del 26%; dicha posición se encontraba vinculada a aspectos como, la falta de herramientas digitales, pago de Impuestos, y a una desigualdad de oportunidades (ICTI, 2015).

En un informe de estudio sobre el impacto de las ventas por plataforma electrónica, que fue realizado por la institución Universidad ESAN a un grupo poblacional, un sector de ellos indica que los clientes dejarían de realizar las comprar por plataformas electrónicas si es que perciben algún tipo de riesgo, falta de garantías, o que los productos no cumplan con sus expectativas; mientras que otro sector del grupo estudiado, llamado “cauteloso” solo realizaba compras en un promedio mínimo de 41 a 80 soles y que además manifestó había una necesidad de ver el producto en físico, tal grupo “cauteloso”

también, indicó que aún hay influencia importante de su entorno puesto que buscaban recomendaciones de terceros para la toma de decisión de compra (ESAN, 2014).

En el Perú, de acuerdo con el estudio realizado por la Cámara de comercio del Perú (CAPECE), los clientes de comercio electrónico considerando del año 2009 al 2019, se encuentran en crecimiento, llegando a ocupar un lugar expectante con proyectada para el 2014 de \$ 14 Millones, por lo que indica se va dando una reducción a la desconfianza del uso de las plataformas electrónicas. Por lo que la modalidad de compra tradicional con efectivo, estaría quedando atrás debido además a sus características del proceso como la demanda de mucho tiempo empleado para realizar la compra, lo que le dificulta al comprador realizar otras actividades importantes. También, considero que el 26% del total de consumidores por plataformas electrónicas lo hacen sin saber por lo que se necesitaría implementar mayor información de dicho tipo de negocio (CAPECE, 2020).

Teniendo en cuenta las ventas por plataforma electrónica, el 81% de los consumidores en Lima habrían comprado más en pequeñas empresas si es que les hubieran ofrecido mayores opciones de pago. También, se encontró que la baja iniciativa de las políticas públicas a nivel municipal, regional y estatal en nuestro país no ha permitido un mayor crecimiento del e-commerce en el Perú. También se mencionó que el efecto logrado por la pandemia Covid-19 representó un cambio de hábitos de consumo (El comercio, 2021; La República, 2020).

En la empresa privada se ha podido identificar a tres problemas importantes relacionados a la plataforma electrónicas de ventas, que deben ser prioridad si es que se quiere obtener un logro de resultados positivo: en principio se observa el problema referente a la estrategia, debido a que la empresa no implementó una gestión de procesos estratégicos planificados para la evolución del nuevo proceso de venta por pago electrónico al que se ha dado proceso de implementación, el cual fue implementado por el área de TI, de ello se puede afirmar que no se realizó una buena planificación con metas objetivos e indicadores para su efectiva ejecución, verificación y seguimiento del mismo, que además hubiera permitido medir los avances e ir mejorando el proceso de ventas por plataforma electrónica. También se puede notar el problema incidido por la parte logística (tiempos de entrega), debido a que no existió diferenciación con referencia a la logística de

venta convencional, inclusive, se mantenía estándar para la venta tradicional y la nueva modalidad por plataforma electrónica, mencionar también que no se analiza teniendo en cuenta los tiempos que los clientes consideran para la entrega de sus requerimientos puesto que son muy cortos para la entrega de sus solicitudes. Igualmente, para el último problema importante que se consideró es concerniente a la capacitación, puesto que no fue considerada una secuencia de capacitaciones para reforzar los cambios en el proceso de atención llámese así al: pago electrónico efectivo, pago electrónico con tarjeta, pago electrónico desde una cuenta; es por ello que se hace un reflexión constructiva de la situación problemática, a fin de aportar con una investigación que ayude al desarrollo sostenible de la empresa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar el proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación actual del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021?

¿Cuáles son los factores que inciden en la pérdida de facturación del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer la mejora del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021.

Determinar los factores de mayor incidencia para la pérdida de ventas en la empresa privada, Lima, 2021.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 1.4.1 Teórica

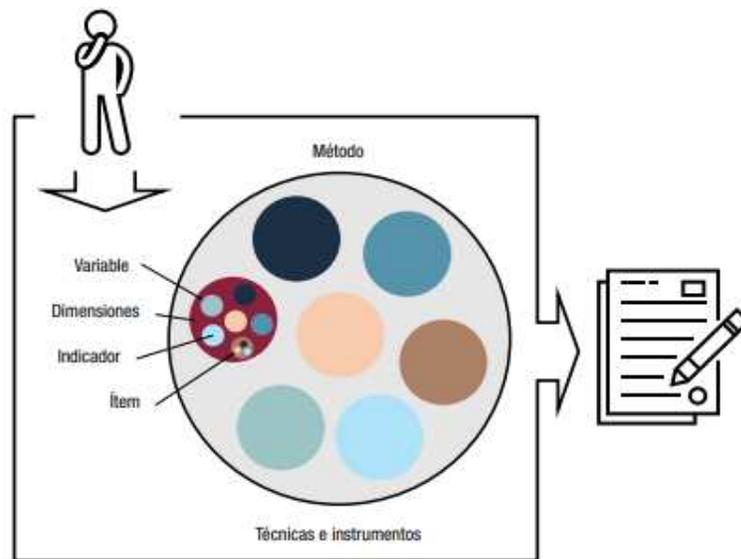
El uso de varias teorías para realizar el estudio de este trabajo justifica su autenticidad, en el que se hizo referencia a 3 bases teóricas, con ello se buscó desarrollar un planeamiento de procesos estratégicos que lleve a un desarrollo sostenido de la modalidad de ventas por plataforma electrónica que es lo que no se está aplicando en la realidad actual; la primera es la teoría clásica de la administración de Fayol, la cual declara que se enfoca en gestión gerencial de calidad, considerando que las empresas tienen la necesidad de producir bien, más y mejor con el uso de la menor cantidad de recurso, el estudio de los 5 pasos fundamentales de Fayol, aportó argumentos necesarios para plantear de forma estratégica el proceso correcto de ventas para la pasarela de pagos electrónica, además de ello aportó el paso inicial a un proceso de mejoras continuas. La teoría de la mejora continua de Edward Deming, manifiesta según su enfoque PHVA, que el proceso administrativo de la calidad total demanda tener en mejoras constantes a dicho proceso en desarrollo, es así que adoptó el nombre de mejoramiento Continuo, y esto debe conducir a alcanzar la perfección en un momento dado, que sin embargo refiere no se va a poder lograr, pero que siempre será buscada debido a las características de esta teoría (P, H, V, A); es de esa forma en que dicha teoría consolidó un aporte a la mejora cíclica constante de procesos de ventas por plataforma electrónica que se implementó. La teoría de las restricciones le permitió ver que en una organización hay siempre más de un cuello de botella o limitación, que ocasiona demoras poniendo obstáculos al cumplimiento de las metas y objetivos planeados por la empresa, que seguramente estará relacionada a la generación de bienes o servicios para generar riqueza. Es real decir que al estudiar los cuellos de botella o restricciones en los procesos de una organización, direcciona su desempeño a un camino de mejora continua, desde esa posición, la teoría de las restricciones, permitirá tener un manejo óptimo de todas las operaciones ya que también infiere a la interrelación de las áreas como un todo, que finalmente es parte de lo que se busca con este trabajo.

1.4.2 1.4.2 Metodológica

Con referencia a la justificación metodológica del presente trabajo de investigación, se puede manifestar que se realizó utilizando el sintagma holístico de enfoque mixto haciendo el estudio del proceso de manera global, utiliza datos cualitativos y cuantitativos para el análisis del proceso de venta por plataforma electrónica, este método de enfoques destaca datos, los relaciona y analiza con el fin de proporcionar información de calidad para la toma de decisiones. Por su parte la información cuantitativa se recopiló a través de un cuestionario para encuesta, y la información cualitativa utilizando la entrevista al recurso humano involucrado en el proceso, con el objeto de investigar con datos reales que puedan otorgar finalmente mejoras para lograr la satisfacción del cliente con hábitos de compra por internet.

Figura 1.

Investigación holística



Fuente: Libro Metodología para la investigación holística

1.4.3 1.4.3 Práctica

La venta por plataformas electrónicas es una tendencia en la actualidad, es por eso que se buscó lograr una relación comercial de calidad con los consumidores internautas. En la búsqueda de dar una experiencia de calidad al cliente y en paralelo conseguir un

negocio rentable, es que se planteó la mejora continua de procesos estratégicos en las ventas por plataforma electrónica, a fin de además lograr una relación comercial de carácter beneficioso a corto, mediano y largo plazo con los clientes.

Los resultados, proporcionaron aportes puntuales a la parte administrativa de la empresa para mejorar continuamente la atención a los clientes por plataforma electrónica, basados en herramientas de mejoramiento continuo e ingeniería, de la misma forma se planteó una ruta mejorada a seguir con referencia al proceso solicitud de pedidos, venta y entregas de los productos a los clientes, además se debe interpretar que la logística de distribución es gran parte según el relato de muchas investigaciones para la implementación de negocios tipo e-commerce considerada de alto valor por parte de los consumidores virtuales.

1.5 Limitaciones de la investigación

1.5.1 Temporal

La información que se empleó para el desarrollo de este trabajo está comprendida del mes de Agosto hasta diciembre del 2021.

1.5.2 Espacial

La investigación se realizó en el distrito de surquillo, provincia de Lima, departamento de Lima.

1.5.3 Recursos

El desarrollo de la investigación, se llevó a cabo utilizando recursos bibliográficos virtuales de repositorios universitarios e internet académico tales como: artículos, tesis, revistas, informes y libros; en lo material se utilizó Smartphone, Laptop y computadora de escritorio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Ecuador, Ortiz y Vergara (2019), en su propuesta para mejorar procesos de tipo comercial en la organización Suministros Ortiz, en la ciudad de Guayaquil. En la cual tomaron como objetivo realizar mejoras de cambio en el proceso de gestión comercial de dicha empresa, para lo cual revisaron la situación actual de procesos, evaluándose para llegar al diseño de las mejoras en beneficio de sus clientes; utilizaron el método hipotético deductivo - inductivo con herramientas de encuesta, visualización y entrevista, a un total de 388 personas. En el análisis de resultados resaltan entre otros a la falta de tecnología digital, en gestión de marketing, comercialización y formas de pago que podría potenciar la cantidad de clientes así como también su capacidad de promoción manifiestan. En sus conclusiones recomiendan entre otras la inclusión de herramientas digitales ya que serían claves para acercar sus productos a los clientes más potenciales.

En Ecuador, Mazamba (2018) realizó un proyecto de grado referido al diseño de una plataforma web para realizar la venta de productos en un minimarket online en la ciudad de Guayaquil, donde tomó por objetivo el desarrollo de una página web para suministrar productos a domicilio con la finalidad de disminuir los tiempos en los procesos para dar respuesta a la satisfacción de sus clientes, utilizó una metodología de enfoque mixto con datos cualitativos y cuantitativos en el que analizo a una población total de 114 participantes utilizando la técnica de la encuesta y entrevista para la recolección de datos. Los resultados obtenidos del total de la población es que las personas no comprarían por internet a futuro 45%, mientras que el 55% si compraría vía internet concluyendo que los usuarios valoran la rapidez y el tiempo ahorrado en las compras on-line, así como también la facilidad para la captación de nuevos clientes y finalmente mayor posicionamiento de la organización en el mercado.

En la ciudad de Quito, Alvarado y Pumisacho (2017), en su investigación de prácticas de mejoramiento continuo dando uso al enfoque kaizen para empresas ubicadas

en el distrito metropolitano de Quito. En el que tuvieron como objetivo decretar la práctica de instrumentos para la mejora continua dirigida al enfoque kaizen, analizando las bondades y obstáculos para alcanzar el sostenimiento de las mejoras y por último estudiaron la participación de los niveles jerárquicos de la empresa en dichas mejoras.

El estudio se realizó utilizando el método cualitativo por observación, un análisis documental y entrevistas a los involucrados que tuvo como aporte de resultados a la preferencia de técnicas y herramientas sencillas para dar solución a problemas, tales herramientas refieren a las 7 herramientas básicas de la calidad entre las que destaca al diagrama causa – efecto, diagrama de flujo, hojas de verificación, diagrama de Pareto y al diagramas de dispersión, los investigadores lograron la identificación de barreras en la implementación de metodologías de mejora, y concluyen que si se puede lograr un aprendizaje conjunto de todo el personal de los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones, que las mejores pueden contribuir a la formación de todos los integrantes de las empresas para adoptar herramientas que hagan posible la mejora organizacional en el tiempo.

En Colombia, Campos (2016), Mediante su investigación análisis del e-commerce, habló de los retos logísticos para el sector de Bogotá, cuyo objetivo fue lograr la satisfacción de los clientes on-line a través de un servicio de calidad con entrega justo a tiempo; manifiesta citando a Falabella de Chile, como una de las empresa retail referentes de la región latinoamericana, con un total del 57 % de ventas hechas por internet. Para lo cual el gerente (Ricardo Alonso) indica que no basta tener un buen catálogo para tal fin, si no que el brazo logístico implementado con similitud a modelos de EEUU y Europa, permite lograr una planificación estratégica, con personal capacitado, pues eso es vital para el logro de sus objetivos ya que además debe estar integrado a una buena gestión de pedidos sistémico en línea.

En Pereira, Martínez (2016), hizo un estudio referente a realizar la proposición de la metodología de mejora continua kaizen (cambios para mejorar), aplicado en el proceso de venta de una empresa constructora de la ciudad de Pereira en Colombia. Que tuvo por objetivo investigar la elaboración de una propuesta para aplicar la metodología kaizen, a fin de mejorar los indicadores de satisfacción al cliente; el estudio fue hecho utilizando 41 enfoques de diversos autores, con un método de tipo deductivo – inductivo no

experimental, en la que no necesito una muestra debido a que solo fueron 14 involucrados; realizó el uso de técnicas para recolectar los datos de tipo encuestas, entrevistas, planteamiento de la problemática y objetivos, en el ámbito recolección de información. Los resultados que obtuvieron de ello, fueron una maximización de beneficios con referencia a las relaciones con sus proveedores, mayor competitividad, mejora continua de la calidad, reducción de costos, mayor participación de mercado y mayor rentabilidad para la organización. Sus conclusiones son referentes a que se podría lograr una mayor tendencia a la retención de clientes, mayor calidad para las áreas involucradas, una concientización del personal mediante las capacitaciones, una gestión estandarizada de sus procesos y acceso a una metodología de procesos japonés.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En Lima, Gutiérrez (2019), dio cuenta con su investigación aplicación del Kaizen, para realizar la mejorar del proceso de ventas en una empresa de servicios en la ciudad de Lima, para lo cual escogió el objetivo de realizar un modelo canvas, para implementarlo en las principales áreas de dicha organización; su investigación fue realizada utilizando el enfoque mixto por método inductivo-deductivo para la cual empleó una muestra de encuesta a 35 clientes, en el caso de los datos cuantitativos indica que utilizó la encuesta. En el análisis de sus resultados manifiesta que el 87% de los clientes indicaba que su página no era eficiente, 88,7 % siente que no hay una atención personalizada y por último el 82,8 % indican que no hay la debida difusión de la empresa. Dentro de los resultados obtenidos resalta haber podido solucionar la demora en la contestación a los mensajes enviados por sus clientes, la falta de capacitación al personal, las entregas por delivery y darle al cliente otras formas de compra.

Salinas (2018), en su investigación para aplicar la metodología kaizen para lograr la mejora del proceso de las compras para una entidad pública, en la ciudad de Lima, para la que plantea como objetivo realizar la mejora en el proceso de compras para los clientes asegurados de Essalud. Utilizando la metodología holística con enfoque mixto inductivo y deductivo, teniendo como herramientas de medición a la encuesta (trabajadores), entrevista (jefes de áreas), no se realizó muestra poblacional debido a que se usó solo al personal involucrado en el proceso. Dicha implementación le dio resultados de mejoras para la

ejecución del pedido, mejora de los tiempos de pedidos mediante las capacitaciones, mayor conocimiento de los sistemas de información mediante los manuales implementados. Se concluye que el problema principal es el desconocimiento del sistema de información por parte de los trabajadores, también se define a 3 razones que conforman el 20 % de las causas para el 80% de los problemas que ocasionan demoras y mala atención al área usuaria.

En Lima, Caocha y Bazalar (2018), En su planteamiento dirigido a un sistema web móvil para el proceso de gestión de las ventas para la organización romaní soluciones integrales, S. A. C. En el distrito de SJL, considerando como objetivo hacer la mejora en el proceso de gestión a fin de tomar mejores decisiones de dicha empresa. Empleando el enfoque mixto por encuestas y fichas de observación para ver el funcionamiento del personal, identificar los cuellos de botella y las rutas críticas de actividades en los procesos. Considerando los resultados de las variables estudiadas indican que la implementación de una red web móvil mejoraría el proceso y como tal a las ventas. Con referencia a sus conclusiones descubren que pueden obtener una mejora importante respecto a los tiempos de elaboración de reportes de las ventas así como también el tiempo de realización de los reportes estadísticos.

En Trujillo Briceño y Briceño (2017), en su investigación referente a implementar el método de las 5S kaizen, para hacer la mejora de productividad en áreas como logística y ventas de la organización Farm Import S.A., que tuvo como objetivo el comprobar si es que la implementación del método 5s kaizen, lograría mejorar las áreas antes mencionadas de la empresa. El trabajo utilizó la metodología PHVA con instrumentos de medición por encuesta y entrevista utilizando el total de la población ya que fueron tan solo 10 los trabajadores de la empresa con el cual logró resultados mediante un comparativo del antes y después de la implementación obteniendo una mejora sustancial de la Productividad en un 40% con la eliminación de tiempos muertos, esfuerzos desaprovechados. El autor concluye que si se logró mejorar la productividad de las áreas involucradas (logística, ventas) al compararlo con el trimestre anterior, hay aparición de nuevos problemas a mejorar en la cadena de suministros los cuales siguen afectando con un menor impacto a las ventas, hay un impacto positivo en la productividad de los trabajadores en cuanto a eficacia. Entre sus recomendaciones destaca el valor de las capacitaciones continuas a los

trabajadores a fin de mantenerlos motivados con la promoción de los logros obtenidos, gestando un liderazgo bien acentuado para lograr la máxima productividad del personal.

En Perú, Huamán y Huayanca (2017), en su estudio denominado desarrollo e Implementación de una plataforma por internet de información para realizar la mejora de los procesos de compras y ventas para la empresa privada Humaju, en el que plantea el objetivo de realizar la implementación del sistema de información con un nuevo proceso llamado proceso unificado ágil, que le permitió realizar un software de mejora, se utilizó como instrumentos de medición a la encuesta y entrevista utilizando una muestra de 30 participantes, se logró los resultados en disminución de tiempo para elaborar la órdenes de compra y la mejora de los procesos de compra y venta de la empresa. Como conclusión estudian al proceso de compras y de ventas como dos variantes complementarias con el fin de comprender las necesidades de los clientes y ver la forma de mejorar su proceso de ventas a fin de ser más productivos, manteniendo un ambiente de empatía con sus compradores.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica

Teorías de la categoría problema

La teoría clásica de la administración, citando a Fayol (1961), debe enfocarse en los puntos que tienen mayor relevancia de la administración considerando una gestión gerencial de calidad supeditado a la determinación de 5 etapas que son: la acción de Planificación, organización, la dirección, la coordinación y el control, además Fayol, también manifiesta que la visualización enfocada a la estructura organizacional, debe ser desde una perspectiva eco sistémica que constituya una interrelación coordinada de todas sus partes puesto que la gestión estratégica de procesos, lleva a analizarlos desde una perspectiva simple a lo complejo, analizando el impacto que generan linealmente en la estructura mapa de procesos de toda la organización (Barreno, 2019).

La teoría clásica de la administración, aportó una combinación de enfoques administrativos de los cuales se pudo rescatar algunos conceptos esenciales para el aprovechamiento de la gestión administrativa actual, los mismos que tuvieron muchas similitudes, inclusive a sus referencias y estilos de vida; siendo ambos fundadores ingenieros dedicados a mejorar procedimientos en los escenarios donde les tocó desempeñarse y creyendo prácticamente en lo mismo, Taylor se enfocó en lograr que la administración fuera una ciencia y Fayol, impulsó la creación de una doctrina administrativa (Mintzberg, 2001).

La teoría clásica de la administración dio una base fundamental organizacional, que enfoca a las 5 etapas organizacionales para lograr eficiencia y productividad las que son definidas como se mencionan a continuación: la acción de realizar planificación, la organización tanto en recurso humano como financiero, la dirección o liderazgo, la coordinación y finalmente habla del control (Pardo, 2010).

La teoría de la mejora continua, citando a Deming señaló que la gestión de la mejora de la calidad tiene un impacto directo en el mercado, debido a las especificaciones del ciclo administrativo conocido como PHVA o ciclo de Deming, donde planificar: establecer los objetivos de acuerdo a necesidades, hacer: implementa sus procesos, verificar: da seguimiento a los procesos y actuar: tomar acciones para mejorar continuamente (Cubillos y Rozo, 2009).

Considerando la aparición de Deming en EEUU, refiere que la suerte de haberlo descubierto en 1980, hizo que la industria americana pudiera notar que su metodología era totalmente disfuncional, puesto que asesoró a principales empresas como Ford y General Motors (GM), los que pudieron obtener grandes cambios en mejoras de su calidad con resultados financieros favorables. También manifiesta que fue el inicio para que surgiera el aseguramiento de la calidad utilizando la planeación estratégica (Torres, Ruiz, Solís, Martínez, 2012).

La teoría de la mejora continua, ayudó a identificar estrategias que fueron implementadas a la industria de origen japonés, las que le dieron a ese país la oportunidad de surgir, puesto que fue convertido en cenizas durante el desarrollo de la segunda guerra

mundial, después de sufrir una derrota económica e infraestructural logró el desarrollo utilizando conceptos de calidad que hoy en día se imitan en todo el mundo, utilizar el ciclo de Edwards Deming, para mejorar el proceso de ventas por plataforma electrónica, dará un mejor panorama respecto a la planificación de actividades dentro del proceso de ventas, con el que se podría generar un flujo gram de actividades y un manual de procedimientos para que el vendedor (asesor de repuestos), pueda comunicar de forma secuencial, apropiada y atractiva la totalidad del proceso al cliente, con ello también se podría elaborar un flujo de actividades para la entrega de productos a fin de que se pueda concretar la venta de la oferta por ese medio de forma rápida y segura (Correa, 2014).

La teoría de las restricciones, citando a Goldratt argumenta al respecto que se trata de una iniciativa metódica y estratégica para sincronizar las tareas, actividades u operaciones para tomar mejores decisiones dentro de una cadena de suministros, la teoría buscó reconocer metódicamente cuales son las restricciones (cuellos de botella), para tenerlas mapeadas y luego ir aplicando mejoras en el desempeño de cada una de ellas, a fin de eliminarlas y mejorar los índices de cumplimiento (Marín y Gutiérrez, 2013).

Las restricciones (los cuellos de botella), son aquellas que impiden la plena utilización de la capacidad instalada de las organizaciones, limitando el desarrollo pleno de los recursos en las no restringidas, los cuellos de botella se pueden identificar en 5 pasos para asegurar que la mejora está alineada a una superación del sistema: A. Identificar las restricciones del sistema, B. Explorar las restricciones del sistema (busca lograr una mayor producción en la restricción), C. Subordinar la restricción (la totalidad del sistema trabaja en al ritmo de la restricción), D. Elevar la restricción del sistema (tomar acciones para mejorar el nivel de la actividad de la restricción), E. Retomar el paso “A” a fin de identificar las nuevas restricciones (Guzmán, y otros, 2010).

El uso de la teoría por restricciones permite a los gerentes o directivos, realizar la toma de decisiones de forma coordinada, puesto que lo hacen dependiendo al estado de su capacidad de producción, poniendo en frente la estrategia de los recursos llamados cuello de botella o restricciones con el objetivo de maximizar sus beneficios haciendo que marquen el ritmo de trabajo a seguir, la teoría de restricciones, es necesario incluirla en los procesos de mejora organizacional en el área que fuese necesario, porque permitirá

descubrir las demoras o cuellos de botella que retrasan la productividad en las líneas a analizar, es necesario, a fin de mejorarlo y hacerlo más ágil para lograr eliminar dichas demoras y cumplir con los tiempos de entrega prometida al cliente (González y Escobar, 2008).

En cuanto a las tres teorías utilizadas, aportaron a la investigación de la siguiente manera: la teoría clásica de la administración, es incluida en este trabajo porque mira a la organización en forma general, de ese modo permitió ver la totalidad de las actividades esenciales en el procedimiento de ventas por plataforma electrónica, para lograr el objetivo de mayor eficiencia y una experiencia de calidad al cliente. La teoría de la mejora continua PHVA, permitió mejorar el proceso en zonas críticas que afectan al proceso de ventas, también se utilizó a la mejora continua porque es considerada como altamente adaptable en procesos de ventas. Por su parte la teoría de las restricciones, también buscan la mejora continua puesto que se avoca a lograr eficiencia en la organización, por ello también se consideró, las restricciones aportan soporte necesario identificando los cuellos de botella en los 5 pasos que son: identificación de los cuellos de botella, explotarlos para bajar las demoras, alinear los procedimientos para que vayan al mismo compás, elevar la restricción para seguir mejorando el proceso de ventas y finalmente regresando al paso número 1 (Fayol, 1961; Deming, 1996; Goldratt, 1982).

Conceptos

La gestión por procesos desde el enfoque logístico para diversos sectores entre ellos las ventas, se debe guiar en 6 pasos: valor agregado, necesidades y expectativas, conocer las implicaciones de la gestión logística para la competencia, información eficiente por parte del consumidor para adaptarse a sus necesidades, integración de la planificación con las ventas en operaciones de tiempo real, gestionar las relaciones y desarrollar indicadores para medir el rendimiento (Martínez y El Kadi, 2018).

La gestión de procesos, visto desde una perspectiva del liderazgo (dirección), se manifiesta con mucha importancia para lograr la satisfacción tanto para los clientes externos a la empresa así como también para los clientes internos de la organización, el uso de la gestión con dirección, ayudara a conseguir el logro total de las metas y objetivos

planeados estratégicamente ya que se logrará un desempeño productivo por parte de los trabajadores, al 100 % (Antúnez, 2016).

Las ventas realizadas mediante intercambio globalizado por las redes del internet, se refiere a la comercialización financiera que se dan entre los oferentes y consumidores, ya sean empresas o particulares materializando con el uso del pago electrónico. Existen dos modalidades de intercambio comercial que son denominados como el de tipo comercio electrónico por internet indirecto y el comercio electrónico por internet directo. El comercio electrónico indirecto, utiliza las TIC (tecnologías de investigación y comunicación) para lograr ventas de bienes tangibles se podrían considerar a los negocios de tipo retail, el comercio electrónico directo, refiere a la venta de bienes intangibles (empresa diseñadora de páginas Web) (Carrasco, 2014).

La gestión por procesos, permite mantener bien definidas las actividades estratégicas de una organización, dicha gestión, es considerada como la parte esencial a investigar dentro del proceso de ventas por plataforma electrónica en este trabajo, por otro lado también se debe considerar a los procesos de dirección y apoyo, como interconectados para actuar en simultáneo, pues así se podrá mantener una dirección hacia la mejora continua, la integración de procesos influyentes permitirá crear un mapa ecosistémico ideal de atención al consumidor y que además podría ayudar a la generación de valor agregado (Macía, 2014).

La metodología PHVA, se considera actualmente como un instrumento aplicable a cualquier proceso dentro de las organizaciones, es así cómo será utilizada para este caso de ventas por plataforma electrónica, lo que permitirá realizar los cambio de mejora continua mediante 4 pasos de la metodología Deming que son: la planificación, hacer, la verificación y actuar (Cruz, 2018).

Subcategorías

Solicitud de Pedido

La acción importante de medir la eficacia de los procesos de pedido, da a la organización la capacidad de evaluar cómo se están utilizando los recursos (tiempo, mano de obra, materiales, equipos y financiamiento), la planeación de los procesos logísticos llevados a cabo coordinadamente, dará resultados positivos en lo que se refiere al grado de satisfacción de los clientes atendidos vía plataforma electrónica, al momento de realizar las entregas de productos según su solicitud de necesidades que ellos realicen, lo que por ende permitirá controlar el avance de la mejora en el procesos que se está implementando. (LLanes y otros, 2014).

Las organizaciones deben adaptar sus procedimientos logísticos de pedidos a las diferentes opciones coyunturales que se presentan, abocándose a los cambios que impone los clientes a la par con la tecnología, puesto que debe cumplir con la satisfacción de los requerimientos del cliente haciendo esfuerzos para adecuarse a escenarios coyunturales con cambios cada vez más constantes (Malla, 2010).

Habla con referencia a los cambios globales del tipo de negocio convencional, al de tipo comercio electrónico que en los últimos tiempos se están dando por razones coyunturales, pues eso altera toda la cadena de suministros que utilizaban las empresas desde la acción de colocar una orden de compra hasta la actividad de recoger los productos y entregarlos al usuario o consumidor final, hoy es tendencia en todo el mundo, obligando a las organizaciones a tener una logística de pedidos y distribución de productos muy fina, pues su capacidad de adaptabilidad para llevar a cabo este reto hacia el aprovisionamiento de bienes y servicios influidos además por la tecnología digital, es el que irá marcando su diferenciación competitiva (Pérez y Coutín, 2005).

Características: Sophie (2011), indicó tres características referentes a las solicitudes de pedido:

1. Los pedidos deben estar conforme lo requieren los consumidores: Señaló que se debe adaptar los procesos a las necesidades de los consumidores, poniendo la propuesta de valor en el centro de las actividades a desarrollar dentro del proceso, buscando siempre identificar, cuál o qué tipo de necesidades y expectativas busca encontrar en nuestros productos o servicios el consumidor.

2. Los pedidos deben ser entregados en el momento preciso: Para cumplir con esta característica se debe tener mapeado el tipo de movimiento de los productos en stock, a fin de tener un stock de seguridad y evitar pérdidas de venta por ruptura de stock.

3. Los productos deben ser pedidos de acuerdo a la necesidad: los pedidos de productos deben ser considerados según el tipo de negocio, pues muchas veces en ciertos productos, no se debe tener una planeación fija de cadena de suministros debido a que se debe pedir únicamente al momento de la necesidad

Tipos de solicitud de pedido: Campos (2021), clasificó cinco tipos de pedido relevantes los cuales se detallan a continuación:

Según el tipo de plazo de entrega: urgente y ordinario

Según el tipo de objeto solicitud: de materiales, de servicios u obra

Según el tipo de destino de producto: consumo inmediato, de reposición

Según la ubicación del consumidor: local, Nacional, extranjero

Según el tipo de forma: normal, programado

Modelo: Bustos y Chacon (2012), Proponen el modelo de cantidad económica para realizar la solicitud de pedidos:

Modelo de cantidad económica para solicitud de pedidos:

$$Q = \sqrt{2AD/H}$$

Q: Cantidad que se debe pedir

A: Costo de la orden de compra

D: Demanda anual

H: Costo anual de mantenimiento de inventarios

Importancia

La importancia de una buena cadena de suministros respecto a las solicitudes de pedido y un buen manejo de sustitutos con referencia a los productos que se comercializan es muy relevante a fin de cumplir con el justo a tiempo necesario en la gestión comercial, es necesario tomar acciones en el campo logístico dentro de la cadena de suministros pues en el e-commerce puede significar la diferenciación por valor agregado (tiempo) que se necesitó al hacer frente a los **competidores** (Kogan y Tapiero, 2007)

Sistema de información

Los sistemas de información de tipo ERP contribuyen al crecimiento de las empresas, debido a que integra todos los procesos de la organización, brindando información certera y en simultáneo para la toma de decisiones, pues además ayuda a superar actividades o tareas innecesarias dentro de la empresa, es por ello que en respuesta a la globalización, los países y sociedad en general viene tomando énfasis al desarrollo de procesos haciendo uso de las TIC (tecnologías de la investigación y la comunicación) (Quispe y Padilla, 2015).

Un sistema de identificación de Información, da lugar a una gestión eficaz capaz de conseguir criterios y parámetros para hacer cualquier cambio, mejora o hecho, una selección de Información adecuada, permite evaluar la realidad de los consumidores para responder a las necesidades con mayor efectividad, por lo que también ayudará a planificar mejor el diseño de un protocolo a seguir para la atención eficaz al cliente, el sintetizar la información, permitirá obtener un resumen de todo el proceso seguido a modo de ir identificando oportunidades de mejora (Gil, 2015).

Un sistema de información gerencial conocido por sus siglas SIG, proporciona una estructura de la información, que es necesaria para armar un plan de objetivos informáticos a fin de dar soporte a los objetivos estratégicos organizacionales, mismas que darán lugar a enriquecer la visión con la que se obtiene ventajas competitivas frente a competidores, y eso es posible gracias a los sistemas y tecnologías para la gestión de información y comunicación (Martínez y otros, 2010).

El uso correcto del sistema de información en el ERP SAP, que integra al nuevo proceso de ventas por plataforma electrónica dentro de la organización de estudio, permitirá un desarrollo óptimo y efectivo de todos los vendedores involucrados, además que se planea la programación de capacitaciones constantes a los usuarios del sistema ERP para el uso correcto y adecuado del nuevo proceso de ventas.

Características

Una característica importante con referencia a los sistemas de información es que se utilizan los ERP a fin de conseguir información en tiempo real., Es característico en un ERP, el acortamiento de distancias para el trabajo en equipo dentro de las organizaciones puesto que propicia reportes de datos en simultáneo., Los sistemas de información deben ser flexibles, permitiendo un control a los eventos que se susciten en el desarrollo de actividades (Chapman y Khin, 2009)

Importancia

La importancia de un buen sistema de información se basa en los atributos que le aporta a la organización con referencia a base de datos como los números de teléfonos, email, entre otros que se almacenan en un solo sitio lo cual facilita la obtención de datos para dirigir diversas estrategias de negocio dirigido según las necesidades por grupos de consumo (Chapman y Khin, 2009)

Control del proceso de venta

Los sistemas de control tienen un gran impacto en las organizaciones, influyendo principalmente en el desarrollo de sus metas y objetivos, por su parte la alta dirección debe ocuparse del rol de verificar cómo es que el desarrollo de actividades lleva al cumplimiento de objetivos. El control debe cumplir con la labor de dirigir influenciando al comportamiento procesal de la empresa u organización (Cabana, Cortés, Contreras y Vargas, 2020).

La Planificación del control, da como objetivo hacer un feedback de retroalimentación respecto al funcionamiento de los procesos, para poder reconocer las oportunidades de mejora e ir tomando acciones de tipo preventivo o correctivo a fin de evitar desvíos en el ejercicio de funciones. La finalidad de hacer sistemático el control en los procesos, es evaluar para ir identificando a aquellos procesos que necesiten mejorar, la selección de procesos a mejorar se realiza de forma individual unitaria a fin de lograr mejoras progresivas paso a paso, la mejora continua del control, permite explotar las herramientas de calidad solucionando a los problemas y aplicando mejoras en los procesos (Pérez, 2016).

La parte final de los procesos de mejora continua, es el control con una revisión constante del progreso y también debe ver el grado de cumplimiento de las metas, dicha labor es asumida por la parte directiva del mapa de procesos de la empresa, pues debe monitorear constantemente el cumplimiento, para así llegar a la meta emprendida en la mejora continua, el concepto de control, ayudará a tener mayor claridad en la investigación en lo que concierne al proceso de seguimiento, para el logro de lo planificado (Garabito, 2011).

Características

Para ejercer un control adecuado debe haber un comité auditor independiente a fin de concretarlo sin alterar el debido proceso en estudio., se necesita una junta de auditoría y un comité altamente correlacionado para ejercer un control adecuado de procedimientos., se debe considerar un control del equipo auditor, donde se contemple su crecimiento, y cambio según corresponda (Zhang, Zhou y Zhou, 2006).

Importancia

El control de los procesos dentro de las organizaciones conlleva al cumplimiento de metas y objetivos, puesto que es trabajo del área directiva monitorear la dirección que toman las acciones en la misión emprendida y el avance en el tiempo para llegar según lo previsto al destino fijado.

Indicadores

Garabito (2011), refirió respecto a los indicadores lo siguiente:

Tiempos de entrega: los tiempos de entrega es un punto crítico dentro de la cadena de suministros que con el paso del tiempo ha ido obtenido mucha relevancia en países de todo el mundo, eso se debe al valor del tiempo utilizado para trasladarse de un lugar a otro a tener que recoger los bienes adquiridos por parte de los clientes; en tanto a ello, en algunas organizaciones como McDonalds ya se empieza a cobrar los envíos.

Especificaciones técnicas: El producto debe estar específicamente adaptable a las necesidades del cliente, llámese así a la calidad, características, tiempo de entrega y cantidad requerida., pues ello es una buena forma de diferenciarse de los competidores al tratar de evitar una posible guerra de precios.

Control de pedido: Debe haber un control estratégico en todo el proceso: control preliminar (hacer seguimiento a los recursos para dar cumplimiento a las metas y objetivos), control de visualización, control posterior a la acción. Dentro de las organizaciones el control es un mecanismo en el que se busca medir el desempeño con lo que se busca lograr alcanzar las metas y objetivos planeados.

Cuadro de necesidades: El estilo Japonés se enfoca a construir un vínculo común con sus proveedores con la finalidad de trabajar juntos y sensibilizarlos frente a las necesidades del cliente utilizando para ello diversas propuestas de negociación, que podrían ser enfocadas estratégicamente hacia el ganar – ganar, perder – ganar o perder - perder.

Usabilidad: Desde la usabilidad, el proceso de mejora debe estar enfocado a las necesidades comunicadas por los clientes, enfocando todos los esfuerzos a lo que el consumidor valora realmente de lo que le ofrecemos como unidad de negocio, buscando siempre un crecimiento rentable.

Procedimiento: al enfocar el procedimiento desde la mejora continua, busca hacer el trabajo más eficiente, con la búsqueda de operar utilizando la menor cantidad de recursos

posible. **Mejora:** Someter los procedimientos a evaluación crítica continua para descubrir acciones de reforzamiento., **Evaluación:** Realizar periódicamente la evaluación de los resultados y **Capacitación:** Plan de capacitaciones y motivaciones a los empleados.

2.2.2. Metodología Kaizen

La metodología Kaizen, fue utilizada para lograr la mejora continua del proceso de venta por plataforma electrónica dentro de la empresa privada, que involucra a diferentes áreas y actores de dicho proceso, desde la solicitud de pedido o necesidades del cliente hasta la entrega de requerimiento y seguimiento post venta, a fin de lograr los objetivos que plantea cumplir dicha organización. Para elegir la categoría solución, se ha identificado los principales problemas existentes, los que fueron rescatados de los resultados obtenidos en las encuestas, así como también en las entrevistas realizadas, se analizó la problemática relevante y categoría de solución, relacionándolo así a la planeación estrategia de mejora de procesos, iniciando por la estandarización del proceso para las ventas y un manual de procedimientos básico diferenciado por modalidad de pago electrónico del sistema de información , así como también el planteamiento de un cronograma de evaluación de desempeño; todo ello fue desarrollado en compañía de la aplicación de la herramienta PHVA Deming a fin de realizar un control del proceso de ventas por plataforma electrónica adecuado por seguimiento, dicho control fue globalizado desde los reportes que generan el software disruptivo SAP y la plataforma de pagos electrónicos Niubiz, resaltar la importancia de la evaluación del conocimiento adquirido en las capacitaciones a través de dicho procedimiento, herramienta estratégica que fue pensada para permitir desarrollar un conocimiento adecuado para aplicarlo diariamente en las actividades laborales del proceso de ventas implementado, todo ello fue pensado para proyectarlo como una base indispensable en el área puesto que a futuro se contará con un capital humano de alto desempeño en el tema de ventas por plataforma electrónica y además se consiguió 3 herramientas básicas capaces de generar cambios para mejorar (Kaizen) e innovación de procedimientos a seguir para la venta por plataforma electrónica.

Teorías de la categoría solución

Las teorías que dieron sustento a los conceptos que se utilizaron en la categoría solución, son las siguientes: teoría de la mejora continua, teoría de las tecnologías disruptivas y teoría de sistemas.

Teoría 1. Teoría de la mejora continúa

Deming, 1996, ésta teoría fundamentó a la propuesta porque ayudó a mejorar el proceso de ventas por plataforma electrónica de la empresa, las fases que establece, permite diferenciar las actividades a realizar en el plan de mejora (Cubillos y Rozo, 2009).

¿Qué es la teoría de la mejora continua?

La teoría de la mejora continua, refiere en su concepto a la práctica de hábitos que conlleven a la obtención de resultados mejorados, en relación al entorno industrial y el papel real del método de gestión Deming, en la práctica de la gestión es claro, que aún no se ha podido articular del todo, a excepción de algunos países que si lo hicieron, pues en la mayoría de grupos industriales aún no se aplica ni su contribución teórica, ni su base teórica (Anderson, Rungtusanatham y Schoeder, 1994)

Deming aportó una calidad de implicación, que en su momento ha sido utilizada por los japoneses en la industria. La filosofía Deming de la calidad, fue derivada de un procedimiento que consta de círculos de calidad y fue desarrollada para mejorar la productividad de las empresas. Esta metodología fue creada, refinada y mejorada en el tiempo y se llevó a cabo a través de un prolongado proceso de prueba y error por parte de ingenieros. La aplicación de esta teoría se limitó inicialmente a Occidente. En el año de 1980, su desarrollo y utilización se inició a partir de entonces en la industria del automóvil (Kuala, 2014).

Características de los procesos de mejora continúa

Según Bonilla, Días , Kleeverg, y Noriega (2020), Teniendo en consideración a la norma ISO 9001: 2008 (conjunto de requisitos para establecer un sistema técnico administrativo que permita gestionar la calidad de los procesos), las organizaciones deben

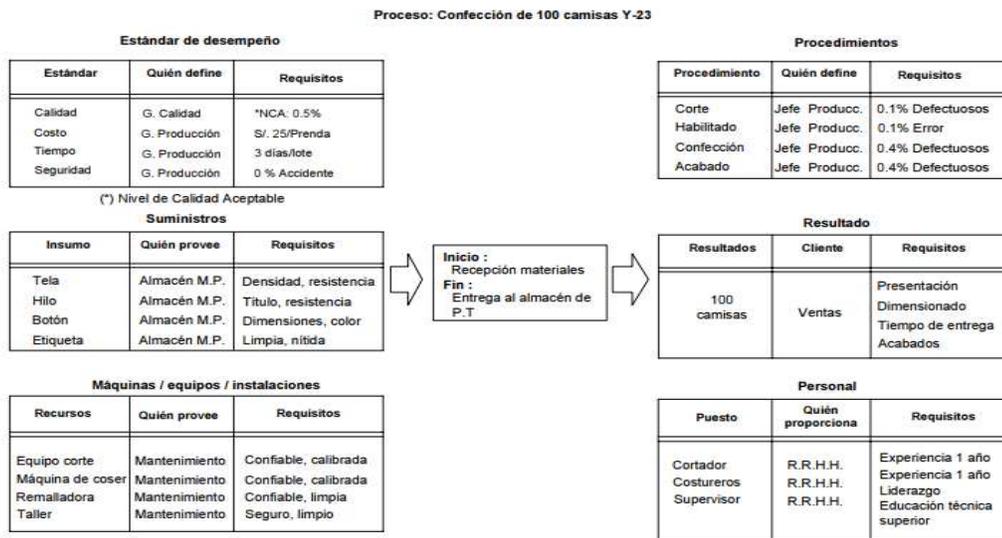
cumplir con la identificación de todos los procesos, definir las secuencias así como también ver cuál es la interacción que se genera entre sí, a fin de propiciar el seguimiento, un seguimiento adecuado, la medición y su análisis constante para darle impulso de mejoramiento. La caracterización de los procesos de mejora continua, consiste en identificarlos y describir los resultados que son capaces de generar las salidas, los elementos que genero las entradas, también es importante fijar el nivel de desempeño que se espera encontrar de ellos (Indicadores) ya que eso abra garantizado una correcta satisfacción de los clientes internos y externos de esos procedimientos.

La planeación de metas y objetivos que no se pudieron alcanzar de forma satisfactoria, debe ser objeto de oportunidades de mejorar. A continuación se describen los pasos que se deben utilizar para hacer la correcta implementación de las normas ISO 9001: 2008 como parte de un modelo de mejoramiento continuo., a continuación se describe las características importantes a considerar en dichos procesos:

Nombre del proceso, fijar un alcance al proceso (Inicio – fin), mapear los elementos que ocasionan las entradas (insumos), colocando los requisitos de ello, acordar los resultados que se encontraron (servicios intangibles/ productos tangibles) reconociendo a los clientes y las condiciones, indicadores y estándares que midieron el desempeño lo que debieron estar alineados a aquellos factores para el éxito que busco la empresa (Precio, calidad, servicio postventa, tiempos de entrega, entre otros), causas de conversión (recurso humano, maquinaria, instalaciones, equipos), metodología de actividades y tareas: secuencia de procedimientos, capacitación

Figura 2.

Ejemplo de categorización del problema



Fuente: Libro aspectos generales de la mejora continua de los procesos capítulo 1

Características de la mejora continua en kaizen

Según Bonilla, Días, Kleeverg y Noriega (2020), definen las siguientes características para el Kaizen:

La mejora continua, debió haber motivado la colaboración del equipo de trabajo para dar solución a la problemática encontrada, fortaleció el trabajo en equipo, subió el índice de inteligencia emocional de la organización, fomenta un pensamiento dirigido a procesos para obtener mejoras en los resultados, no necesito técnicas complejas para llevarlo a cabo, se recolectó la problemática enfocándose por diagramación causa raíz y buscó elevar la calidad, así como el nivel de producción en los procesos, motivados hacia la satisfacción del cliente.

Técnicas de procesos para la mejora continua

Según Bonilla, Días, Kleeverg y Noriega (2020), indicaron que los procesos a llevar a cabo en la mejora continua se pueden dar a cabo utilizando el ciclo PHVA creado por Shewart y dado a conocer por Deming en el proceso de crecimiento exponencial de la cultura organizacional japonés (Milagro japonés); También hicieron mención las cinco “s”

debido al impacto con que contribuyen al momento de implementar y llevarlo a la práctica, la implementación de la mejora continua en los modelos enfocados en procesos de calidad, otorgan muchos beneficios a quienes lo practican.

PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) A continuación, se describe las actividades que refieren dichos autores para realizar una implementación sincrónica del ciclo PHVA:

Planear

- Realizar capacitaciones y designaciones al personal involucrado
- Hacer revisiones constantes y mediciones de resultados que se obtuvieron en los procesos
- Identificar las necesidades del consumidor
- Descubrir la relación del desempeño del proceso respecto a las necesidades del consumidor
- Identificar las oportunidades de mejora
- Fijar metas y objetivos
- Diseñar un plan y capacitar a los involucrados para el despegue

Hacer

- Llevar a cabo lo planeado (Mejora)
- Recolección de datos

Verificar

- Realizar la medición, analizando los datos que fueron logrados luego de la implementación
- Reflexionar y comprender el lugar actual respecto al cumplimiento de metas planeadas
- Responder a los asuntos que quedaron pendientes de hacer

Actuar

- Insertar de manera formal la mejora al proceso
- Realizar una estandarización para continuar mejorando en su conjunto a todos los involucrados dentro de la organización

- Vigilar respecto a la aparición de nuevas oportunidades de mejora

Con referencia a las cinco “s” que destacaron los autores antes mencionados para llevar a cabo la mejora continua (kaizen), también se encontró lo siguiente:

Bonilla y otros (2020), señalaron que las cinco “s” consolidan a una estrategia que si da un soporte esperado a la implementación de la metodología Kaizen, con lo cual se busca cambios en las actitudes del capital humano que al ser reiterativo se convierte en nuevos hábitos con enfoque a las buenas prácticas organizacionales.

Valores de reforzamiento:

Seiri (Clasificar): consiste en realizar la clasificación de los materiales imprescindibles y los innecesarios dentro del espacio de trabajo., Seiton (Organizar): Este valor consiste en generar orden en los materiales clasificados como imprescindibles., Seiso (Limpiar): diseñar rutinas de limpieza en los espacios de trabajo., Seiketsu (Estandarizar): esta actividad se dedica a generar un estándar del orden y limpieza implementado a fin de llevar a la identificación inmediata y práctica permanente de los principios anteriores., Shitsuke (Perseverar): consiste en eliminar los obstáculos o resistencias al cambio, haciendo de las actividades cinco “s” un hábito constante de buenas prácticas.

Mejora continua en los modelos de procesos enfocados en la calidad

Bonilla, Días, Kleeverg y Noriega (2020), indicaron que el modelo de mejora continua por procesos enfocados en la calidad, han permitido lograr un ascenso en el nivel de competitividad de las organizaciones, una mayor rapidez respecto a los tiempos de respuesta y disminución de costos operativos. Los principales indicadores que diferencian a las empresas ganadoras y perdedoras.

VAE: Valor agregado por el empleado

ROA: Rendimiento sobre los activos fijos (Capital de trabajo), variables (Acciones)

Modelos de gestión de la calidad

ISO 9001: 2008: perteneciente a la familia del ISO 9000, el cual se basa en requisitos para llevar a cabo la gestión de los procesos con calidad en los productos, poniendo foco a la mejora continua y satisfacción del consumidor. La entrega de certificados de cumplimiento se otorgan por entidades acreditadas y son renovadas cada cierto periodo a fin de llevar un control adecuado al desempeño de calidad constante, es con las certificaciones que se materializa el propósito de trabajar bajo estándares de calidad, garantizando a los interesados que si mantienen el éxito en la implementación del ISO 9001.

Modelo de gestión ISO 9001:2008

Figura 3.

Modelo de gestión ISO 9001:2008



Fuente: Libro aspectos generales de la mejora continua de los procesos capítulo 1

Capítulos para los requisitos

Los capítulos para el cumplimiento de requisitos, se dividen en ocho:

Campo de acción objetivo de aplicación, citas normativas, territorio y definición, requisitos para llevar a cabo la gestión de calidad, responsabilidades de la gerencia, gestión adecuada del recurso a emplear, materializar los productos y medir, analizar y mejorar.

Teoría 2. Teoría de las tecnologías disruptivas

Dichas teorías, ayudaron puesto que es tendencia global y se viene imponiendo con el uso de la tecnología de punta que es parte esencial de las nuevas formas innovadoras de trabajo, el cual lleva a las organizaciones a interactuar en conjunto y simultáneo generando orden y desorden, centralización y descentralización, utopías (proyecto ideal sin conflictos) y entropías (incertidumbre ante un conjunto de mensajes) para el manejo racional de actividades (Navas, 2019).

Las tecnologías disruptivas, se encuentran muy influenciadas por las teorías de las innovaciones disruptivas, puesto que este tipo de tecnología está preparado para el análisis de las interrupciones en los mercados y negocios, las dinámicas deben ser aceptadas con gran interés puesto que son tendencia global y hay que aceptarlas como tecnologías de disrupción en el pasado y tecnologías de la nueva era actual. Las tecnologías disruptivas pueden alterar las relaciones sociales, las instituciones, los paradigmas (patrones a seguir), los conceptos fundamentales e inclusive podrían afectar la naturaleza del conocimiento y experiencia, sin embargo hacer uso de este tipo de tecnologías, promueve la "disrupción tecnosocial" como parte de un análisis clave de nuestros tiempos para la investigación futura sobre las interacciones entre la tecnología y la sociedad en su conjunto (Hopster, 2021).

Características de las tecnologías disruptivas

Abdel, Chang y Naveeh (2021), dijeron que las tecnologías disruptivas, analizan y extraen información de diversos softwares o plataformas, en segundo lugar ofrecen una alta capacidad de procesamiento en datos complejos que no es posible hacerlo con los sistemas tradicionales y en tercer lugar, el marco inteligente de los sistemas disruptivos se pueden ampliar con funciones de modelado de datos a fin de predecir y estimar posibles sucesos.

Teoría 3. Teoría de sistemas

Dicha teoría de Luhmann. Asimila la asociación sociológica de una organización como un todo, de forma que debe tener un funcionamiento ecosistémico en información, participación y comprensión (Luhmann, 1996).

La teoría de sistemas, contribuye a los procesos de construcción respecto a la identidad de las organizaciones, en el contexto de crear relaciones flexibles con rasgos culturales puesto que hoy en día existen tendencias de enfocar más a la productividad del capital humano que a la rigidez de horarios en oficinas o campos de trabajo (Espindola, Binotto, Siqueira y Casaroto, 2021).

Características de la teoría de sistemas

El control del recurso humano con dirección hacia la innovación, solución de conflictos utilizando la integración y autonomía guiado por los antecedentes e innovación de nuevos procesos, enfoque coercitivo en base al compromiso de los miembros de la organización con los objetivos a través del cumplimiento (Espindola, Binotto, Siqueira y Casaroto, 2021).

Conceptos de la metodología Kaizen

El plan consistió en la implementación de la metodología Kaizen utilizando etapas, las mismas que permitieron desarrollar la propuesta identificando qué actividades prioritarias de tenían que desarrollar según las oportunidades encontradas en los diagramas Ishikawa causa raíz. Los enfoques para el desarrollo de la propuesta, se centraron a partir de una mirada global de los procesos que se dan en las tareas cotidianas para el desarrollo de actividades en la categoría de estudio ventas por plataforma electrónica; es por ello que se llevó a dicho proceso a la planeación estratégica de procesos, ejecución de estrategias planeadas y control por seguimiento utilizando puntos críticos de retroalimentación en los procedimientos, para ello se enfocó la integración tecnológica con la que cuenta la organización para el logro de objetivos, al mismo tiempo se avocó al capital humano con el

que se pretende llevar a cabo el desarrollo de ventas en el nuevo sistema de información implementado.

Lograr un desarrollo sostenible en el tiempo, es uno de los mayores desafíos que enfrenta nuestra generación, al igual que las venideras, y el logro de los objetivos obligó en el pasado y actualmente impone retos que los plantea a las organizaciones, ante las necesidades de la sociedad en su conjunto implica superarse continuamente extendiendo miradas de espectro mucho más amplio y complejo. Para lograr dichos objetivos requeridos, muchas empresas están invirtiendo en nuevas metodologías de tipo software disruptivo, con la Metodología Kaizen-Lean (Mejora continua reduciendo desperdicios, trabajar con un mínimo de stock según clasificación de rotación ABC) (Silva, Braga, Mota, Soares y Ferreira, 2021)

Subcategorías

Secuencia de actividades y manual de procedimientos

El proceso de ventas para los negocios, se puede precisar como una secuencia de actividades con tareas completamente cerradas, oportunas y lógicas que conlleva a generar un resultado muy valioso para un consumidor. La efectividad con la que se realizó dicha actividad (es decir, el valor para el cliente) y la eficiencia (Secuencia lógica y oportuna, respecto a la utilización de recursos) de un proceso comercial, se monitorea utilizando indicadores clave de desempeño (KPI) los cuales son medidas agregadas para el logro de los resultados del proceso; en el contexto de la administración de procesos de negocios BPM (Business Process Management), estos son a menudo nombrados como indicadores del rendimiento, por lo que la mejora de procesos comerciales, se deben llevar desde lo individual al trabajo en equipo, midiendo el impacto por desempeño (Stierle, Weinzierl, Harl y Matzner, 2021).

Rol de evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño, se propusieron en el contexto de buscar encontrar el impacto que generan las actividades de capacitación que realiza la empresa a capital de

trabajo, puesto que es utilizado diariamente en el desarrollo de las ventas. Un debido control de desempeño por evaluaciones, agiliza las actividades de los procesos en su conjunto según como sea dirigido su enfoque (Greece, 2021).

Control por seguimiento

El control por seguimiento se propuso ya que propicio utilizar de forma concatenada a las oportunidades de mejora encontradas en la integración evolutiva de los procesos creados para el área de ventas por plataforma electrónica. Es de interés y preocupación constante de hoy el conocer la eficiencia y rendimiento respecto a la fuerza laboral y los propósitos que se quieren alcanzar con ello, el seguimiento y evaluación del desempeño se pueden llevar a cabo por etapas y a la luz de los resultados que se obtengan tomar acciones de mejora (Greece, 2021).

En la subcategoría control por seguimiento del proceso de ventas, se logró encontrar al emergente pago electrónico, el cual fué identificado en las entrevistas realizadas a los involucrados en el estudio, reconociéndose como un paso importante en el que se necesitaba información detallada de la secuencia de pasos a seguir para la venta por plataforma electrónica.

Indican que hay una mayor diferenciación de marcas y productos utilizando las nuevas tecnologías de comercio electrónico, entre las cuales destacan la mayor facilidad del proceso de compra por el cliente, que incluye la simplificación en el procedimiento de compra y venta, mayor facilidad en la comparación de precios, mayor facilidad de pago con el uso de diferentes formas para ello (con tarjeta débito, crédito, pago contra entrega, o a través de otros sistemas de pago, yape etc.), las modalidades de pago electrónico, brindan cercanía a los clientes con un buen canal de distribución así como también en cuanto al proceso logístico para los envíos, la distribución y finalmente la entrega del requerimiento al cliente, en donde el tiempo que toma todo el proceso se ajusta a las expectativas que tiene el consumidor, en cuanto a la propagación favorece la acción de promoción y publicidad digital de los productos en línea a partir de un manejo adecuado por descuentos, ofertas y marketing de contenidos (Matute, Cuervo, Salazar y Santos , 2012)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

Inductivo

El procedimiento de carácter inductivo, examina los datos recolectados a fin de reflexionar respecto a ellos. El análisis realizado en esta investigación, ayudó a proponer las categorías de estudio que se fueron afianzando en el procedimiento de colocar la codificación por indicadores, esto se realizó mediante el agrupamiento de datos en categorías de estudio. La lógica inductiva se utiliza más en las investigaciones de tipo cualitativo, buscando encontrar una similitud del fenómeno, lo que permite al investigador entender a cabalidad los procesos en análisis, las mejoras y los aprendizajes desarrollados en el estudio. Cabe señalar que el método inductivo analiza los datos cuantitativos apriorísticos, en base a los cuales se plantean las categorías de estudio, subcategorización e indicadores codificados a analizar, los mismos que son escogidos en base a enfoques de agrupación por similitud, la importancia del método inductivo, es que conduce a la designación de categorías en a la problemática de estudio ordenado (Rodríguez, Gil, y García, 1999; Fernández y Baptista, 2014).

Deductivo

El método deductivo, se enfoca en el problema de investigación, a fin de definir su objetivo desde un punto de vista a lo que se quiere saber y hacer, en esta investigación se basó en el surgimiento de enfoques que se abocaron a medir variables por categorización y subcategorización, llevándolo a un análisis que reduce al máximo las variables que influyen pero sin embargo no conciernen a la problemática de estudio. El método deductivo aporta una luz a la redacción de conclusiones por intermedio de un análisis de problemática y generación de soluciones aplicables. El beneficio que aporta este método es un análisis puntual a la problemática, que conlleva a la proposición de conclusiones procedimentales relevantes, el método deductivo se basa en evidencia para dar conclusiones acertadas a la realidad problema (Fernández y Baptista, 2014; Bernal, 2010).

Analítico

Como su nombre lo expresa, el método analítico dirige sus argumentos a dar cuenta de causales en los eventos del porqué ha ocurrido tal o cual resultado y es muy relevante porque permite dar a conocer las soluciones de la problemática en base a contrastación real del caso en estudio, pues se avoca a dar explicaciones del porqué se dan los hechos en los distintos escenarios de estudio (Fernández y Baptista, 2014).

Explicativo

El análisis explicativo es aquel que aparece en base a supuestos o de supuestas relaciones, dentro de un procedimiento en concreto, es por ello que para identificar el problema se busca modelos que puedan explicar fenómenos, poniéndolo al problema como parte de un plan contrastable con las evidencias de la problemática a desarrollar (Rodríguez, Gil y García, 1999).

3.2 Enfoque

El enfoque que se utilizó en el desarrollo de esta investigación fue de tipo mixto, en el que se relaciona datos cuantitativos y cualitativos, incluidos en un solo propósito utilizando lo mejor de ambos para obtener resultados más profundos a la problemática que se quiere estudiar; el método de sintagma holístico en la investigación permitió, el desarrollo de criterios para ver el proceso de venta por plataforma electrónica desde una perspectiva total hasta el aspecto central objetivo. Con el enfoque mixto se logró profundizar la investigación a fin de obtener resultados acertados a la realidad, al analizar los conceptos, se buscó encontrar un planteamiento coherente al análisis de la problemática en estudio. El enfoque de investigación utilizado es de tipo mixto cualitativo y cuantitativo, el cual se basa en enfoques que son empleados para encontrar puntos en común, como es el caso de esta investigación donde se desarrolló, manteniendo una lógica de partida global hasta encontrar el núcleo ordenado objetivo (Carhuancho, Nolzco, Sichei, Guerrero y Casana, 2019; Hurtado, 2000).

3.3 Tipo de investigación

La investigación se realizó de tipo proyectiva, desarrollada en el marco de la problemática de ventas por plataforma electrónica, en el que se utilizaron técnicas y procedimientos para identificar, estudiar y plantear soluciones. Se utilizarán diversos enfoques de tipo proyectivo a fin de poder realizar un análisis completo desde la propuesta, describiendo la problemática, analizando los datos y comparando a fin de poder encontrar las causales que dieron origen al estado actual en los que se busca hacer cambios eventuales. Se aplicará la proyección desde la problemática planteada, a fin de encontrarle soluciones basadas en planeación estratégica que incluyan metas y objetivos integrados, para ello se examina utilizar el estilo proyectivo por enfoques, el que permite encontrar una ruta confiable desde su origen en el problema hasta encontrar los posibles eventos a cambiar; este estilo de enfoque proyectivo, permite aprovechar el potencial de la problemática para proponer modificarlo, y se hará mediante un proceso causal en búsqueda de sus posibles soluciones (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Hurtado, 2000).

3.4 Diseño de la investigación

La metodología que se utilizó es de tipo diseño explicativa secuencial, el cual tuvo una característica particular que es la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos realizando el análisis de los mismos, llevándolos a una combinación en su conjunto, teniendo en cuenta a los resultados obtenidos en las etapas, sacando un resultado de todo el estudio en la que normalmente se da prioridad a los cualitativos pero eso ya será dependiendo a los criterios utilizados por el investigador. Para el diseño del problema, se parte de una estrategia planeada a fin de poder contrastarlo con la realidad, escogiendo los procedimientos adecuados de recolección de información problema, es la esquematización situacional, la que finalmente da el problema evidente del caso a estudiar. La problemática es recolectada teniendo en consideración a los datos de la realidad a estudiar, tanto para cuantitativos y cualitativos el cual se somete a un análisis con el que finalmente se logró respuestas de solución, el diseño explicativo secuencial dio curso a un análisis profundo para proponer cambios y mejoras frente a la problemática en estudio (Fernández y Baptista, 2014; Rodríguez, Gil y García, 1999).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

Refieren respecto a la población de estudio, como un conjunto de participantes elegidos bajo el concepto de practicidad, en ese sentido puede ser elegida por conveniencia debido a que hay mayor acceso a ellos por su predisposición al estudio que se realiza (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

El concepto de población, fue aplicado a la investigación porque el muestreo se dio por conveniencia escogiendo una muestra y unidades informantes de entre la población total de 900 trabajadores de la empresa privada.

En cuanto a la muestra hay diversas formas de identificarlo, entre ellas destaca la no probabilística, que consiste en determinar de forma conveniente el grupo de muestra a analizar, es así que se elige a un conjunto de personas que si quiere realmente participar en el estudio, a los que se realizarán las encuestas y entrevistas necesarias a fin de identificar los problemas que resaltan en el proceso de estudio. El problema de investigación está ubicado de acuerdo al marco del entorno al cual se pretende analizar, es por ello que para designar la muestra adecuada se utilizará a una parte de la población que es el reflejo espejo de todo el universo poblacional (Rodríguez, Gil y García, 1999).

El tamaño del universo poblacional para este estudio fué de 900 trabajadores y la muestra se realizó al entorno de 51 personas involucradas al área de venta por plataforma electrónica, entre ellos a los vendedores y gestores del área administrativa de la empresa privada.

Indican que las unidades informantes para el estudio es la toma de un conjunto de participantes, seres o eventos que tienen similitud de los que se desea obtener información, es así que al seleccionar las unidades de análisis se escoge una o más de ellas, para ello se determina de acuerdo a los objetivos y a las preguntas de la investigación planteada, esto se conoce también como el enfoque basado en la observación (Fernández y Baptista, 2014).

Para llevar a cabo este estudio, se hizo la selección de 3 informantes entre ellos el Jefe comercial del área de repuestos y 2 vendedores por mostrador de tienda, dichos

informantes fueron elegidos debido a que ellos están ligados directamente al proceso de ventas por plataforma electrónica, y además tienen la predisposición de involucrarse en el estudio que se realizó, es así como se eligió a la población, muestra y unidades informantes por conveniencia.

3.6 categorías y subcategorías

Definición conceptual categoría problema: Gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica

Lo más resaltante se localizó en el entorno del consumidor de productos por plataforma electrónica, ya que añade dos situaciones complementarias en las que él considera relevantes desde la información recogida de la investigación, si bien se trata de supuestos de escasa relevancia para el comercio electrónico como los es lo referente al manejo adecuado del sistema de información a fin de indicarle las facilidades de pagos o la disponibilidad con rápida entrega de los productos solicitados y el control que se debe tener para llevar a cabo un desempeño ideal del proceso de ventas, ello es parte fundamental inclusive en experiencias de negocio llevadas a cabo en otros modelos de dicho rubro, en algunos países del mundo ya han sido implementados, pero que sin embargo en otras regiones se encuentra en inicios o en desarrollo progresivo. Las compras desde el extranjero, realizadas desde plataformas electrónicas se vienen incrementando progresivamente en todos los países, esperando de ello una reducción de los consumidores pasivos de este modelo de negocio (Heredia, 2000).

Lo más resaltante de las subcategorías, se encuentra en sistema de información y control del proceso de venta para lo cual se cita a un autor que hace alusión en su estudio al respecto, con referencia al sistema de información, señala: El sistema de comercio electrónico es novedoso con similitud al concepto utilizado en 1920 por el mercado estadounidense abordado en ventas por catálogo, es novedoso puesto que su alcance es infinito y mayoritario lo que conlleva a la obtención de nuevos clientes y con ello un aumento de las ventas, el referido sistema de ventas por plataforma se caracteriza por las facilidades a elegir que le brinda al consumidor puesto que puede comprar y recibir sus productos desde donde lo necesite. Las definiciones de la categoría problema y

subcategorías, fueron utilizadas a fin de observar para enfocar los objetivos de forma global y dirigida.

Con referencia al control del proceso de venta también indica lo siguiente: que Es importante generar una asesoría y seguimiento de las ventas por plataforma electrónica, con la inclusión de sistemas para ello que podrían ser de tipo satelital global, digitalización de puertos de control o con redes de mercados experimentados (Pesántes, Romero y Gonzales, 2019).

Definición conceptual categoría solución

Metodología Kaizen

Lo más importante del uso del kaizen, se encontró a partir de la problemática encontrada al levantar información para lo cual se planteó una estrategia secuencial de pasos que incluye una técnica de gestión, el cual tuvo su origen en Japón y se aboca a realizar mejoras por intermedio de múltiples pequeños movimientos o acciones, todo ello genera nuevos pasos e ideas para incrementar la productividad laboral, la eficiencia como organización empresarial, la calidad en los productos entre otros aspectos ya sean operativos o de tipo financiero (Moscoso, 2021).

Con referencia a las subcategorías de la categoría solución, que son la secuencia de actividades y manual de procedimientos, rol de evaluaciones de desempeño y Ciclo Deming para mejorar el control por seguimiento, se cita lo siguiente:

El cambio en los métodos que genera el Kaizen, en los procedimientos esenciales ya sea en bienes o servicios, deben ser evaluados exhaustivamente en ese momento, a fin de estandarizar procesos de la organización para simplificarlos, en la búsqueda de la eficacia y eficiencia, a fin de otorgar una propuesta de valor diferenciada y añadida, que implique calidad.

En la búsqueda de otorgar una propuesta innovadora y novedosa es que se propuso la metodología kaizen utilizando conceptos y estrategias para plasmarlos en el desarrollo de esta investigación.

Tabla 1.*Matriz de categorización de gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica*

Categoría	Subcategoría	Indicador
Problema: Gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica	SC1 Solicitud de Pedido	I1 Tiempos de entrega I2 Especificaciones técnicas I3 Control de pedido
	SC2 Sistema de información	I4 Cuadro de necesidades I5 Usabilidad I6 Procedimiento
	SC3 Control del proceso de venta	I7 Mejora I8 Evaluación I9 Capacitación Dificultades que afectan al pago web
	E1. Pago electrónico	

Tabla 2.*Matriz de categorización de metodología kaizen*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Solución: Metodología Kaizen	1. Secuencia de actividades y manual de procedimientos	Cantidad de flujo gramas implementado Cantidad de observaciones entregadas	Implementar una secuencia de actividades y manual de procedimientos, respecto al nuevo sistema de información para el área de ventas por plataforma electrónica
	2. Evaluaciones de desempeño	Número de evaluaciones	Implementar un rol de evaluaciones de desempeño para las capacitaciones del sistema de información dadas por la empresa
	3. Ciclo Deming para mejorar el control	Cantidad de cotizaciones Cantidad de links	Implementar el ciclo Deming para mejorar el control del proceso de ventas por plataforma electrónica

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

La encuesta de la investigación cuantitativa, es el proceso de recabar información basado en una problemática, para luego definir la variable o categoría problemática de estudio, de la cual se desglosan indicadores, los cuales fueron medidos utilizando instrumentos, como lo es el cuestionario que fue utilizado en la técnica de recopilación de datos por encuesta, el que ha sido elegido para el desarrollo de esta investigación; es así como se emprendió la busca de obtener resultados en la realidad problema para luego sacar conclusiones que ayudarán a aplicar las mejoras necesarias. La recopilación de datos, se debe elegir de acuerdo a la pertinencia según el grupo o fenómeno de estudio, dicha recolección llevará al investigador a encontrar un plan detallado procedimental de acuerdo al propósito que se persigue. Las encuestas describen mediante el cuestionario dirigido al número de participantes, la preferencia o inclinación que tienen por tal o cual opción de modo que, se obtiene información relevante de acuerdo a las preferencias de dicho grupo estudiado. La encuesta ayudó a recolectar información cuantitativa a los trabajadores entre los cuales se tuvo a vendedores, y jefe inmediato de área a fin de utilizarlo para realizar la mejora pertinente del proceso en cuestión. El cuestionario fue dirigido a 51 personas, lo cual ayudó a llegar al problema del proceso de Ventas por plataforma electrónica, el análisis de las encuestas permitió identificar el problema raíz, lo que llevó a la formulación de soluciones apropiadas (Carhuancho, Nolazco, Monteverde, Casana y Guerrero, 2019; Fernández y Baptista, 2014).

La entrevista, fue la técnica cualitativa del estudio, con la que se buscó obtener respuestas directamente de la fuente, con la finalidad de encontrarlo en el lenguaje natural del entrevistado y con sus propias palabras, es importante la empatía del entrevistador a fin de generar confianza buscando un perfil de clima ideal a la realidad, el uso de los datos cualitativos por entrevista, buscó indagar el impacto de las medidas que se están tomando en la organización. El método cualitativo por entrevista, aporta a esta investigación directamente debido a que fue utilizado para obtener información relevante desde los mismos trabajadores que a su vez ayudó a la búsqueda de soluciones metodológicas con

estrategias dirigidas a la problemática de ventas (Fernández y Baptista 2014; Bernal, 2010).

3.7.2. Instrumento

El cuestionario que se planteó para la encuesta, fue pensado para ir buscando varios factores, entre ellos, el objetivo total de la encuesta, el móvil del encuestado que participa (importancia de la participación), gratitud, calcular un tiempo razonable de pregunta - respuesta, una revelación de identidad consentida por parte de a quién o a quiénes se está aplicando los cuestionarios, detalle de confidencialidad sobre cómo fue manejado el cuestionario y cómo se manejó también la información de identidad que ellos dieron, todas las instrucciones deben reflejar claridad y sencillez, es bueno señalar que los cuestionarios utilizados al momento de las entrevistas, casi siempre deben ser explicados por el entrevistador, por lo que el cuestionario debe estar redactado en un marco breve, con mucha facilidad para ser entendido y atractivo para el lector. El cuestionario, es uno de los métodos modelo más populares utilizados desde siempre en la sociedad pedagógica, las cuales siempre utilizan a los informantes, para tal fin se realizará cuestionarios en el contexto de la categoría problema de investigación, en el cual se ven las relaciones directas entre el investigador y los sujetos de estudio a través del testimonio reportado, los cuestionarios para las encuestas se pueden realizar de forma individual así como también a un grupos de personas, el cuestionario aporta a este trabajo, porque permite saber información para el estudio que se está desarrollando de manera directa desde la fuente con el objetivo de aplicarlo y encontrar soluciones a la problemática (Fernández y Baptista, 2014; Tecla y Garza, 1981).

La guía de entrevista del diseño de una entrevista directa a los involucrados en la investigación cualitativa, permite al investigador hacer el uso del cuestionario de preguntas de modo flexible, buscando obtener información espontánea en la cual el entrevistador podría profundizar de acuerdo a la relevancia o importancia intuida de los datos que se quiera conseguir para la investigación, el concepto referente a guía de entrevista aporta a la investigación porque da las pautas de planteamiento y aplicación del cuestionario que se realizará a los encargados de dirigir el proceso de ventas por plataforma electrónica, en búsqueda de información abierta de la realidad problemática. Es bien sabido que personas

en diferentes posiciones, dan información que lleva a la misma interpretación de veracidad, pero puede cambiar cuando lo comunican a otras personas, la misma pregunta tiene respuesta diferente en otros escenarios, eso sí se ha cambiado el grupo investigador utilizando al mismo grupo informante, por lo que en la entrevista se busca minimizar que el documento sobre la misma pregunta contenga inexactitudes, por ello el resultado y la confiabilidad de la información puede variar considerablemente. Se recomienda a las personas que recolectan la información sobre el objeto, que lo revisen contrastando en diferentes momentos y eso podría hacerlo con la técnica de triangulación, junto con información obtenida de otros grupos (Bernal, 2010; Martínez, 1998).

3.7.3. Descripción

Ficha técnica de instrumento cuantitativo:

Nombre: Instrumento que mide el proceso de ventas por plataforma electrónica en una empresa privada de Lima

Año: 2021

Autor: Juan Jose Caruhajulca Hurtado

Objetivo del instrumento: Recoger información referente a la problemática en estudio ventas por plataforma electrónica

Subcategorías: solicitud de pedido, sistema de información, control del proceso de venta.

Escala/ Niveles:

Totalmente en desacuerdo (1)

Moderadamente en desacuerdo (2)

Ni desacuerdo ni acuerdo (3)

Moderadamente de acuerdo (4)

Frecuentemente de acuerdo (5)

3.7.4. Validación

El instrumento debe dar información medida referente a los datos del problema que se quiere indagar, para lograr eso existen algunos procedimientos como la validez del contenido, que indica la eficacia del cuestionario para el dominio de información referente a la problemática en estudio; Validez de constructo, integrará de forma vinculante a aquellas apreciaciones dadas en la validez que se busca del contenido, Validez predictiva, es la que da comparaciones referentes al rendimiento del desempeño de los involucrados a fin de lograr un resultado de estudio favorable. También, se puede lograr la validez del instrumento al hacer una valoración viendo gran cantidad o todos los tipos de evidencias situacionales, en ese sentido si es que se logra obtener una mayor evidencia de validez de los contenidos utilizados en el instrumento, este será más confiable para ser utilizado en las variables que se busca medir; también en la validez por expertos se buscan encontrar cuán eficaz es el instrumento desde un enfoque mirado por experticia en el tema de estudio, también se le llama validez de voces calificadas. La validez del instrumento, aporta al estudio puesto que da la ruta de evaluación referida a obtener confiabilidad del procedimiento realizado en el análisis de la información problemática en estudio (Carhuancho, Nolazco, Monteverde, Casana y Guerrero, 2019; Fernández y Baptista, 2014).

El proceso de validación de este trabajo, se realizó a través de tres expertos:

Tabla 3.

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Licenciado/ Doctor	Aplicable
2 Cáceres Trigoso, Jorge Ernesto	Ingeniero industrial/ Maestría en docencia universitaria	Aplicable
3 Paz Panduro, David Aníbal	Magister en ingeniería industrial	Aplicable

Tabla 4.

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Cáceres Trigoso, Jorge Ernesto	Ingeniero industrial/ Maestría en docencia universitaria	Aplicable
2 Paz Panduro, David Aníbal	Magister en ingeniería industrial	Aplicable

3.7.5. Confiabilidad

La confiabilidad, quiere decir que el instrumento debe ayudar al investigador a obtener los datos que se busca encontrar, los conceptos desarrollados con referencia a la confiabilidad, aportaran a la investigación ayudando a identificar el nivel de confianza que se obtuvo del instrumento utilizado para el trabajo a hacer, vale decir que, si hacemos una analogía con la medición de la temperatura, pues se diría que si realizamos la medición de la temperatura en un rango de tiempo de 2 minutos y nos da resultados exageradamente distintos al aplicarlo al mismo elemento bajo las mismas condiciones y espacio, se deduce que el instrumento no es confiable, porque debido a las características de medición, si debería haber un resultado estándar. Al hablar de confiabilidad del instrumento de medición, también refiere a la capacidad que tiene dicho instrumento para obtener resultados estándares de medición al usarlo de manera repetida en el mismo elemento o miembro, normalmente el grado de confiabilidad se calcula utilizando fórmulas que arrojan datos sólidos y fiables entre el cero y el uno, que mientras más se acerque al 1, más confiable será, y mientras se acerque al cero, menos confiabilidad recibirá (Carhuancho, Nolzco, Monteverde, Casana y Guerrero, 2019; Fernández y Baptista, 2014).

En este estudio, la confiabilidad del cuestionario se realizó con la prueba de Alfa de Cronbach.

Tabla 5.

Confiabilidad del cuestionario

Prueba de confiabilidad	Resultado	Opinión
20 elementos	0.855	Fuerte confiabilidad

Niveles de confiabilidad del Alfa de Cronbach

De -1 a 0.00 ---> No es confiable, de 0.01 a 0.49 ---> Baja confiabilidad, de 0.50 a 0.75 --> Moderada confiabilidad, de 0,76 a 0,89 ---> Fuerte confiabilidad, de 0.90 a 1.00 ---> Alta confiabilidad.

El resultado obtenido en la prueba alfa de Cronbach, demuestra el alto grado de confiabilidad en el instrumento cuantitativo utilizado para el estudio de esta investigación.

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Debido a la cantidad de información, se utilizó el Excel y el SPSS, se utilizó el análisis de datos, se realizó por categorías, subcategorías e indicadores; para llevar dicho análisis cuantitativo, el investigador debe recopilar la información, estructurarlos, procesarlos e interpretarlos y para realizar el análisis de los datos se puede hacer utilizando Excel y SPSS, software´s que se encargará de procesar la información obtenida, brindando resultados, así como también, se realizó la triangulación de datos a fin de hacer más efectivo el estudio (Carhuancho, Nolzco, Monteverde, Casana y Guerrero, 2019; Fernández y Baptista, 2014).

El atlas ti 8, Para el análisis de datos cualitativos se debe usar luego de haber hecho una codificación de datos, el cual debería llevarse a cabo con muchísima cautela ya que el resultado del análisis a realizar dependerá de ello, la descripción que se realiza de los datos cualitativos, en la verbalización aporta al estudio que se realiza sustancialmente un estilo juicioso de alta precisión, es resaltable además mencionar que el uso de la teoría utilizada para llevar al análisis de datos cualitativos, es útil porque ayuda a obtener resultados certeros con la codificación de la información levantada en el trabajo de campo que se hará (Carhuancho, Nolzco, Monteverde, Casana y Guerrero, 2019; Martínez, 1998).

La triangulación en el procesamiento de los datos, se realiza utilizando todos los datos obtenidos es decir tanto para los de tipo cualitativos como para los cuantitativos, lo que permitieron explicar cuáles son los factores de mayor incidencia para la problemática en estudio, se lleva a cabo la triangulación de la información recolectada, con la finalidad de hacer un análisis integral bajo distintas áreas de estudio o se podría llamar también perspectivas teóricas; la triangulación de información, ayudó a obtener los resultados esperados para hacer el análisis respectivo referente a la categoría problema, subcategorías e indicadores planteados (Carhuancho, Nolazco, Monteverde, Casana y Guerrero, 2019; Fernández y Baptista, 2014).

3.9 Aspectos éticos

APA

Para realizar las citas de los autores y fuentes de investigación, se hace uso del formato APA puesto que tiene un lineamiento que permite al investigador dar a conocer la información utilizada para el estudio con claridad y precisión con estándares de carácter netamente académicos.

Muestra

La muestra informante para realizar este trabajo, se realizó con plena confidencialidad y veracidad, considerando un estricto respeto a la protección de datos personales, buscando recabar solo información que tiene que ver con el desarrollo de la investigación.

Data / información

Para el uso de los datos e información a utilizar en el desarrollo de esta investigación, se coordinó con el jefe inmediato del área involucrada, por lo que se lleva a cabo un desarrollo en coordinación y consenso mutuo.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

4.1.1 Solicitud de pedido

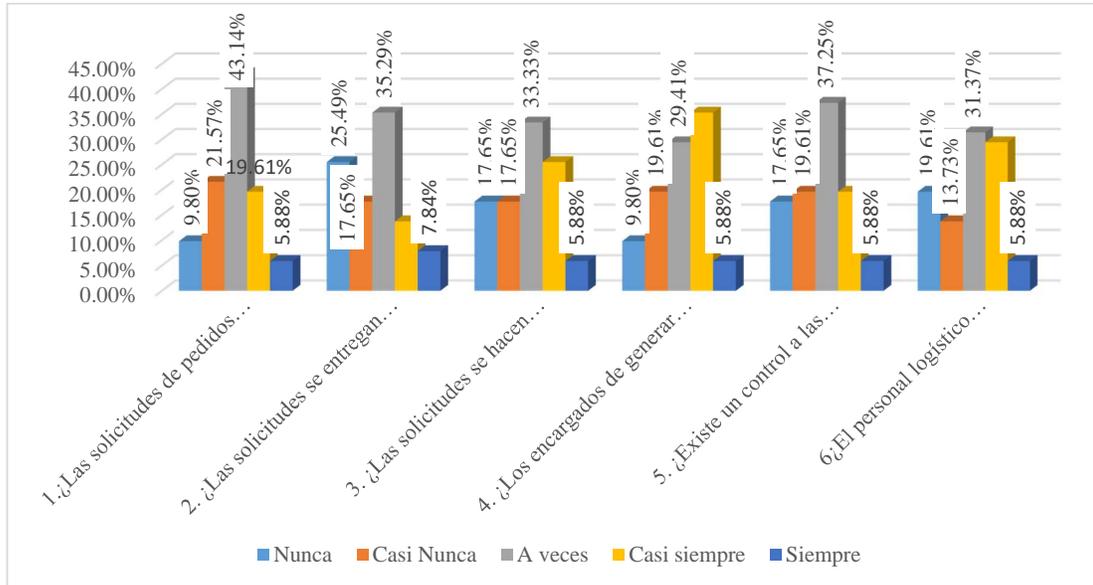
Tabla 6.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría solicitud de pedido

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Las solicitudes de pedidos se realizan a tiempo, permitiendo cumplir con las entregas?	5	9.80%	11	21.57%	22	43.14%	10	19.61%	3	5.88%
2. ¿Las solicitudes se entregan de acuerdo a las necesidades de los clientes?	13	25.49%	9	17.65%	18	35.29%	7	13.73%	4	7.84%
3. ¿Las solicitudes se hacen según las especificaciones y características necesarias?	9	17.65%	9	17.65%	17	33.33%	13	25.49%	3	5.88%
4. ¿Los encargados de generar los pedidos son profesionales capaces de entender las especificaciones técnicas?	5	9.80%	10	19.61%	15	29.41%	18	35.29%	3	5.88%
5. ¿Existe un control a las solicitudes que se generan desde los mostradores de venta?	9	17.65%	10	19.61%	19	37.25%	10	19.61%	3	5.88%
6. ¿El personal logístico asignado a la generación de pedidos lleva un control respecto al ascenso de la demanda anual?	10	19.61%	7	13.73%	16	31.37%	15	29.41%	3	5.88%

Figura 4.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría solicitud de pedido



Interpretación:

Los resultados obtenidos de las encuestas respecto a la subcategoría en mención, pasaré a detallar los resultados a continuación 1, indicador tiempos de entrega: ¿Las solicitudes de pedidos se realizan a tiempo, permitiendo cumplir con las entregas? , de los 51 encuestados el 9,80 % manifestó que nunca se realizan a tiempo, el 21,57 % indicó que casi nunca se solicitan a tiempo, el 43,14 % manifestó que a veces si se hacen a tiempo, el 19,61 % de ellos indicaron que casi siempre se realizan los pedidos a tiempo y el 5,88 % indica que siempre se hace los pedidos a tiempo. Hay demoras en algunos pedidos en la empresa privada.

La interrogante 2, indicador tiempos de entrega: ¿Las solicitudes se entregan de acuerdo a las necesidades de los clientes?, el 25,49% manifestó que nunca se entregan según las necesidades de los clientes, el 17,65 % dijo que casi nunca se entregan según las necesidades, el 35,29 % manifiestan que solo a veces si se entregan de acuerdo a las diferentes necesidades que tienen los clientes, el 13,73 % de ellos dijo que casi siempre se

entregan de acuerdo a las necesidades y el 7,84 % refirió que siempre se entrega según como lo necesitan los consumidores. Teniendo en cuenta el porcentaje más alto, se deduce que hay oportunidad de mejora porque no se está cumpliendo en buena medida con las necesidades pedidas por los clientes.

La pregunta 3, indicador especificaciones técnicas: ¿Las solicitudes se hacen según las especificaciones y características necesarias?, el 17,65 % indicó que nunca se hace según especificaciones y características, un 17,65 % manifestó que casi nunca se respeta las especificaciones y características, un 33,33 % de ellos indicó que a veces si se cumple con dicho parámetro, 25,49% indica que casi siempre se hace según las especificaciones y características necesarias y el 5,88% manifestó que siempre se cumple con las especificaciones y características necesarias para realizar los pedidos.

La pregunta 4, indicador especificaciones técnicas: ¿Los encargados de generar los pedidos son profesionales capaces de entender las especificaciones técnicas?, el 9,8% de los encuestados dijo que nunca son capaces de entender las especificaciones técnicas, el 19,61 % indicó que casi nunca son capaces de entender las especificaciones, el 29,41 % indicó que a veces comprenden las especificaciones técnicas, el 35,29 % dice que casi siempre si entienden las especificaciones técnicas de los pedidos, mientras que el 5,88 % indicó que siempre comprenden las especificaciones de solicitud de pedido. Regularmente se cumple con las especificaciones técnicas de los pedidos.

La pregunta 5, indicador control de pedido: ¿Existe un control a las solicitudes que se generan desde los mostradores de venta?, el 17,65 % de los encuestados indicó que nunca se hace un control de solicitudes generadas, 19,61 % indicó que casi nunca se hace un control, el 37,25 % de ellos indicó que a veces hay control a los pedidos, un 19,61 % dijo que casi siempre hay control a los pedidos y el 5,88 % dijo que siempre hay control de los pedidos generados.

En la pregunta 6, indicador control de pedido: ¿El personal logístico asignado a la generación de pedidos lleva un control respecto al ascenso de la demanda anual?, el 19,61 % de los encuestados manifestó que nunca se hace un control anual al ascenso en los pedidos, el 13,73% dijo que casi nunca hay un control del ascenso de la demanda anual, el

31,37 % dijeron que a veces hay un control de dicho ascenso, el 29,41 % indicaron que casi siempre se hace un control anual del ascenso y el 5,88 % dijo que siempre se lleva un control al ascenso anual de los pedidos en los mostradores de venta. Hay mayor margen a mejorar en el control cíclico que se debe generar recurrentemente a los pedidos y un porcentaje menor respecto al control de la demanda anual de pedidos en la empresa privada.

El retraso en las solicitudes de pedido, tiene repercusiones directas sobre la interpretación que generan los usuarios de la organización en cuestión, puesto que de ser recurrente la noticia se propaga generando caída del precio de acciones en la compañía (Griffin, 2011).

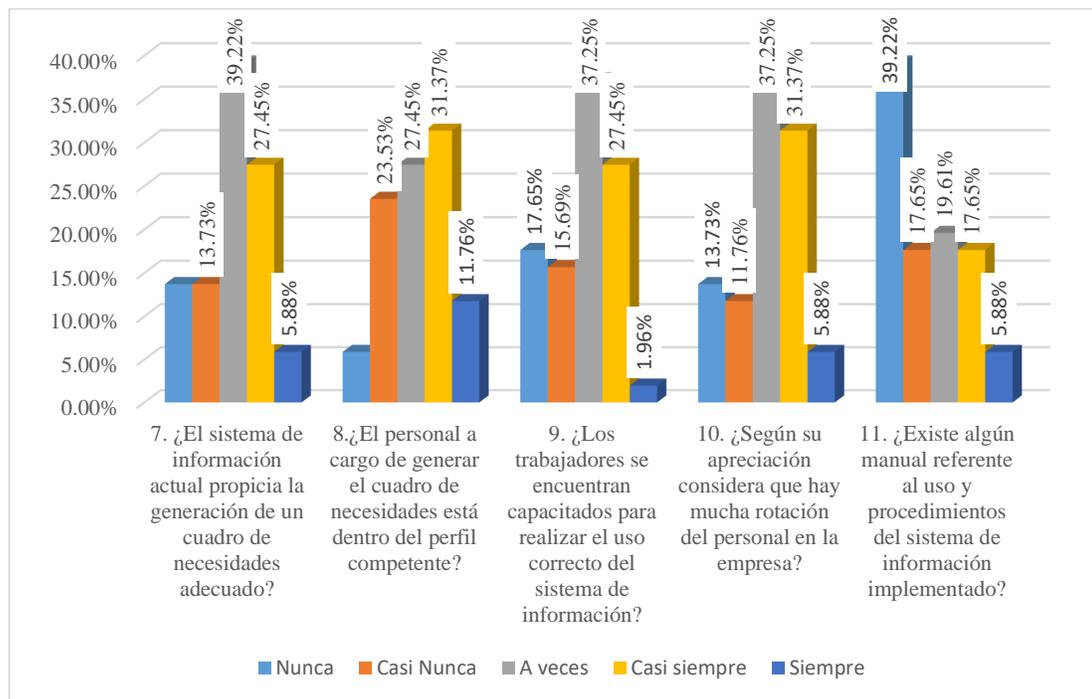
4.1.2 Sistema de información

Tabla 7.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría sistema de información

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿El sistema de información actual propicia la generación de un cuadro de necesidades adecuado?	7	13.73%	7	13.73%	20	39.22%	14	27.45%	3	5.88%
8. ¿El personal a cargo de generar el cuadro de necesidades está dentro del perfil competente?	3	5.88%	12	23.53%	14	27.45%	16	31.37%	6	11.76%
9. ¿Los trabajadores se encuentran capacitados para realizar el uso correcto del sistema de información?	9	17.65%	8	15.69%	19	37.25%	14	27.45%	1	1.96%
10. ¿Según su apreciación considera que hay mucha rotación del personal en la empresa?	7	13.73%	6	11.76%	19	37.25%	16	31.37%	3	5.88%
11. ¿Existe algún manual referente al uso y procedimientos del sistema de información implementado?	20	39.22%	9	17.65%	10	19.61%	9	17.65%	3	5.88%

Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría sistema de información.



Al finalizar la encuesta de la subcategoría sistema de información, procedo a describir la interpretación: referente a la pregunta 7, indicador cuadro de necesidades: ¿El sistema de información actual propicia la generación de un cuadro de necesidades adecuado?, el 13,73 % de los encuestados dijeron que nunca se propicia la generación de un cuadro de necesidades adecuado, igualmente un 13,73 % de ellos manifestó que casi nunca propicia dicho cuadro de necesidades adecuado el sistema de información, 39,22 % indicaron que a veces propicia la generación de dicho cuadro, el 27,45 % indicaron que casi siempre propicia un cuadro de necesidades adecuado, el 5,88 % de ellos manifestó que si lo hace.

En la pregunta 8, indicador cuadro de necesidades: ¿El personal a cargo de generar el cuadro de necesidades está dentro del perfil competente?, el 5,88 % manifestó que nunca está dentro del perfil competente, el 23,53 % indicaron que casi nunca está dentro del perfil para generar el cuadro de necesidades, el 27,45 % manifestaron que a veces están dentro del perfil, 31,37 % manifestó que casi siempre está dentro de dicho perfil para generar de forma correcta el cuadro de necesidades y 11,76 % de ellos dijo que siempre cumple con el

perfil adecuado. Hay que tomar acción en este procedimiento, los encuestados indicaron que el sistema de información implementado a veces y casi siempre propicia la generación de un cuadro de necesidades adecuado y que solo a veces y casi siempre se cuenta con personal que cumple con el perfil indicado para dicha labor.

En la pregunta 9, indicador Usabilidad: ¿Los trabajadores se encuentran capacitados para realizar el uso correcto del sistema de información?, el 17,65 % dijo que nunca están capacitados para hacer un uso correcto del sistema de información implementado para la venta por plataforma electrónica, el 15,68 % indicaron que casi nunca están capacitados para realizar el uso correcto del nuevo sistema de información, el 37,25 % manifestó que a veces son capacitados respecto al sistema de información, 27,45 % de ellos sostuvo que casi siempre son capacitados referente al nuevo sistema de información, y el 1,96 % dijo que siempre son capacitados con referencia al sistema de información. Se debe generar un mejor rol de capacitaciones porque el personal pues así lo expresa el personal en este punto del estudio.

En la pregunta 10, indicador procedimiento: ¿Según su apreciación considera que hay mucha rotación del personal en la empresa?, el 13,73 % indicó que nunca se genera mucha rotación del personal de trabajo, el 11,76 % dijo que casi nunca existe rotación del personal involucrado, el 37,25 % indicó que a veces hay rotación del personal de trabajo, un 31,37 % dijeron que casi siempre existe mucha rotación del personal que interviene en el proceso de venta por plataforma electrónica y el 5,88 % manifestó que siempre hay mucha rotación del personal de la empresa. Hay una cantidad significativa de rotación del personal por lo que el personal nuevo no hace un manejo adecuado del sistema de información.

En la pregunta 11, indicador procedimiento: ¿Existe algún manual referente al uso y procedimientos del sistema de información implementado?, un importante 39,22 % marco que nunca se ha tenido un manual referente al nuevo sistema de información implementado para la venta por plataforma electrónica, de la misma forma una cantidad considerable del 17,65 % de ellos también indicó que casi nunca se contó con un manual referente al nuevo sistema de información, el 19,61% dijeron que a veces se cuenta con un manual de soporte para usarlo cuando se necesite, un 17,65 % dijo que casi siempre se

tiene algún manual y el 5,88 % marco que siempre hay algún manual disponible para consultas y dudas. No se cuenta con un manual detallado de los pasos a seguir en cada tipo de operación de venta a realizar por la plataforma electrónica, por lo que ello conduce al error e inseguridad que se transmite al cliente bajando la probabilidad de vender por ese medio y además generando una experiencia poco agradable al cliente.

En la actualidad el no contar al acceso de la información de forma rápida y fácil de interpretar es indiferente, puesto que hoy en día inclusive se recomienda el uso de tableros digitales que son capaces de leer información a tiempo real dentro de cualquier sistema operativo, aplicaciones instaladas en computadoras e inclusive de sitios web a los que se ha accedido desde un ordenador, pues el hecho de no implementar ayuda memorias o herramientas de trabajo que ayuden a obtener una toma de decisiones rápida y horizontal simultánea, afectará al buen desempeño de la organización en su conjunto (Griffin, 2011).

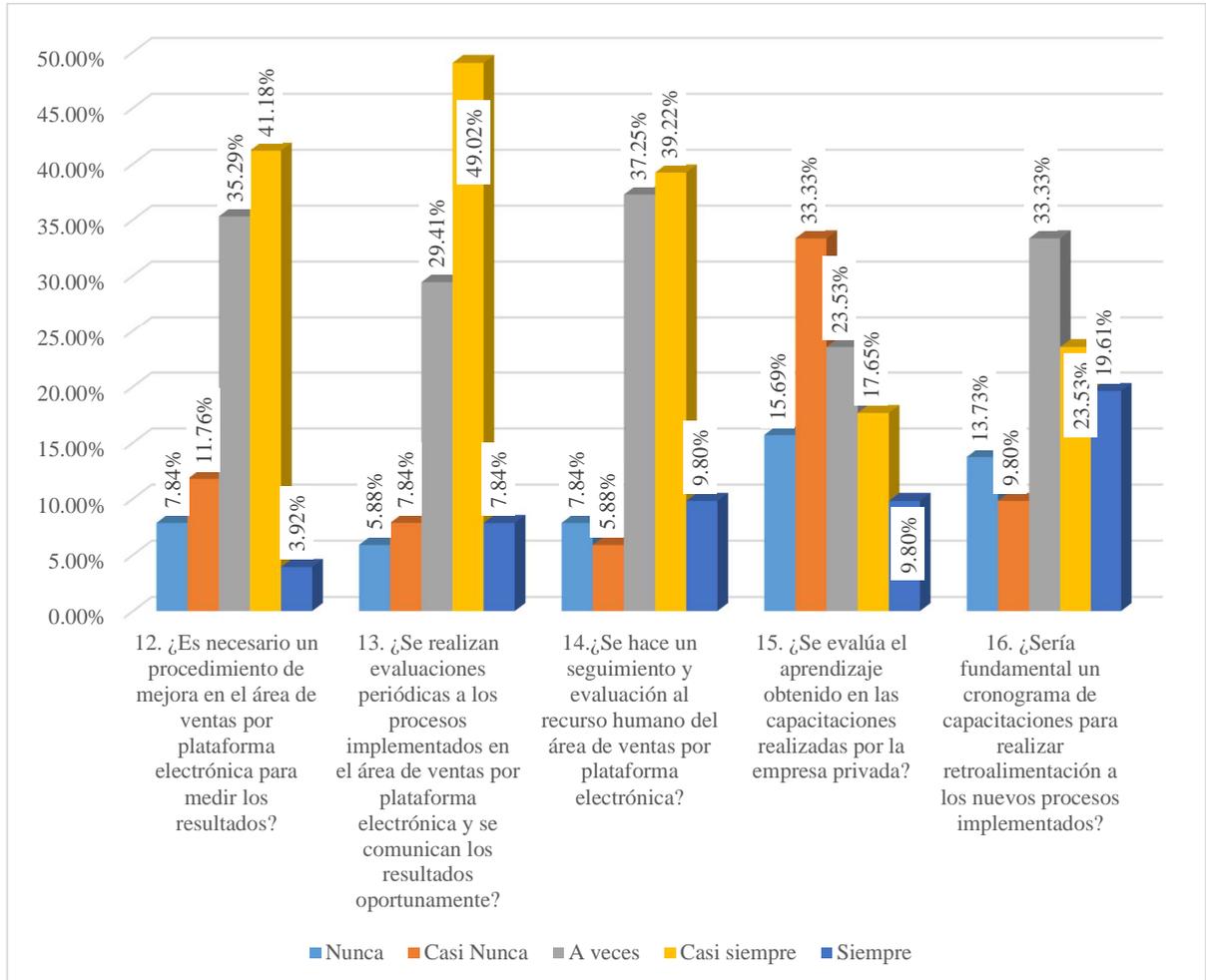
Tabla 8.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Control del proceso de venta

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. ¿Es necesario un procedimiento de mejora en el área de ventas por plataforma electrónica para medir los resultados?	4	7.84%	6	11.76%	18	35.29%	21	41.18%	2	3.92%
13. ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procesos implementados en el área de ventas por plataforma electrónica y se comunican los resultados oportunamente?	3	5.88%	4	7.84%	15	29.41%	25	49.02%	4	7.84%
14. ¿Se hace un seguimiento y evaluación al recurso humano del área de ventas por plataforma electrónica?	4	7.84%	3	5.88%	19	37.25%	20	39.22%	5	9.80%
15. ¿Se evalúa el aprendizaje obtenido en las capacitaciones realizadas por la empresa privada?	8	15.69%	17	33.33%	12	23.53%	9	17.65%	5	9.80%
16. ¿Sería fundamental un cronograma de capacitaciones para realizar retroalimentación a los nuevos procesos implementados?	7	13.73%	5	9.80%	17	33.33%	12	23.53%	#	19.61%

Figura 6.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría control del proceso de venta



Luego de haber hecho la encuesta que da cuenta de la tercera subcategoría referente al control del proceso de venta, a continuación se detalla los resultados:

En la pregunta 12, indicador Mejora: ¿Es necesario un procedimiento de mejora en el área de ventas por plataforma electrónica para medir los resultados?, el 7,84% respondió que nunca sería necesario implementar un procedimiento de mejora, el 11,76% indicó que casi nunca sería necesario realizar dicho proceso, el 35,29 % dijo que a veces sería necesario implementar mejoras de procedimientos para la plataforma electrónica, un 41,18

% indico que casi siempre es necesario realizar mejoras en procedimientos implementados y un 3,92 % de los encuestados manifestó que siempre es necesario implementar mejora de procedimientos. Se debe hacer mejoras en el nuevo proceso de ventas por plataforma electrónica, porque es la única forma de ser competitivos manejando la innovación con nuevas tecnologías de punta en tendencia.

En la pregunta 13, indicador evaluación: ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procesos implementados en el área de ventas por plataforma electrónica y se comunican los resultados oportunamente?, el 5,88 % de los encuestados señala que nunca se evalúan a los procesos implementados en el área de ventas por plataforma electrónica, el 7,84 % dijo que casi nunca se ha evaluado el proceso de ventas implementado, el 29,41 % manifestó que a veces se evalúa el proceso, el 49,02 % señalo que casi siempre se realiza la evaluación a los procesos y el 7,84 % dijeron que siempre se evalúa el proceso de plataforma electrónica implementado. Es necesario.

En la pregunta 14, indicador evaluación: ¿Se hace un seguimiento y evaluación al recurso humano del área de ventas por plataforma electrónica?, el 7,84 % manifestó que nunca se hace un adecuado seguimiento y evaluación al recurso humano del área de ventas por plataforma electrónica, el 5,88 % dijo que casi nunca se hace seguimiento y evaluación a los colaboradores, el 37,25 % de los encuestados sostuvo que a veces se hace seguimiento y evaluación, un 39,22 % dijo que casi siempre se realiza la evaluación con seguimiento del recurso humano, y el 9,80 % marco que siempre se realiza un seguimiento y evaluación del personal.

En la pregunta 15, indicador evaluación: ¿Se evalúa el aprendizaje obtenido en las capacitaciones realizadas por la empresa privada?, el 15,69 % de los encuestados señaló que nunca se evalúa lo aprendido en las capacitaciones que se hacen, un importante 33,33 % marco que casi nunca se realizan evaluaciones de aprendizaje durante el proceso de capacitación dentro de la empresa, el 23,53 % indicó que a veces se evalúa, el 17,65 % manifestó que casi siempre se evalúa y solo el 9,08 % de los encuestados puso que siempre se evalúan los conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación del personal.

No se está haciendo un debido control del proceso importante de las capacitaciones, puesto que al no evaluar se deja de medir cual es el beneficio que se obtiene en la capacitación para así llegar al logro de los objetivos planeados.

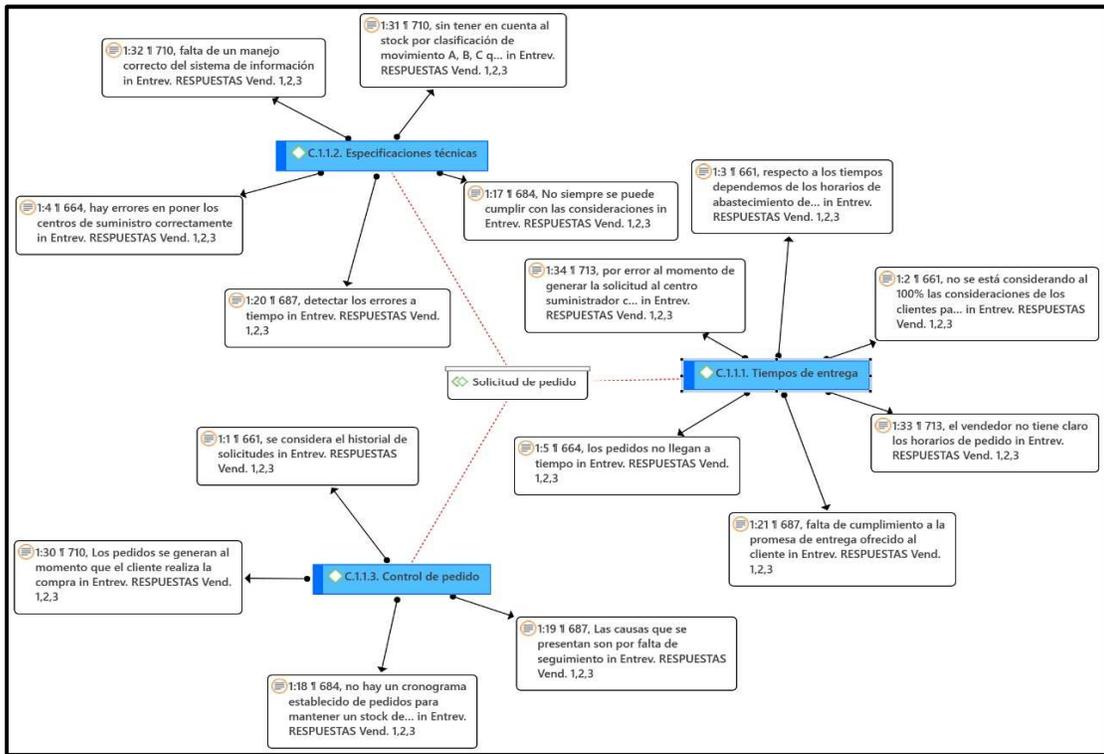
En la pregunta 16, indicador capacitación: ¿Sería fundamental un cronograma de capacitaciones para realizar retroalimentación a los nuevos procesos implementados?, el 13,73 % de los encuestados puso que nunca sería fundamental un cronograma de capacitaciones de retroalimentación, el 9,8 % de ellos sostuvo que casi nunca es necesario, el 33,33 % marco que a veces es fundamental un cronograma de capacitaciones, el 23,53 % indico que casi siempre se debe tomar en cuenta un cronograma de capacitaciones para retroalimentar y 19,61 % dijo que siempre se debe tener ese tipo de capacitaciones a fin de encontrar oportunidades de mejora y además evitar errores repetitivos.

El no obtener un control debido de los procesos dentro de una organización, sería un indicador que pone en evidencia la falta de dirección estratégica dentro de una empresa ya que es parte medular que involucra a la gerencia y directivos asignados a ejercer dichas labores de seguimiento (Griffin, 2011).

4.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 7.

Análisis cualitativo de la subcategoría solicitud de pedido



La solicitud de pedido contempla 3 indicadores que son los tiempos de entrega, especificaciones técnicas y el control de pedido. En consideración al primer indicador (tiempos de entrega) los entrevistados señalaron que en ocasiones hay rupturas en la cadena del suministro generalmente por razones de coordinación ya que el suministro depende de sus proveedores los cuales fallan y afecta en general a todos los eslabones del proceso, la otra razón importante por la que se rompe la cadena de suministro señalaron es la logística de pedido pues se olvida o se pone un número SAP proveedor equivocado, y también indicaron que hay ruptura de stock en el almacén porque el personal logístico no sabe generar un uso adecuado de información que arroja el software SAP ABC a fin de tener un stock de seguridad correcto en los anaqueles de los puntos de venta.

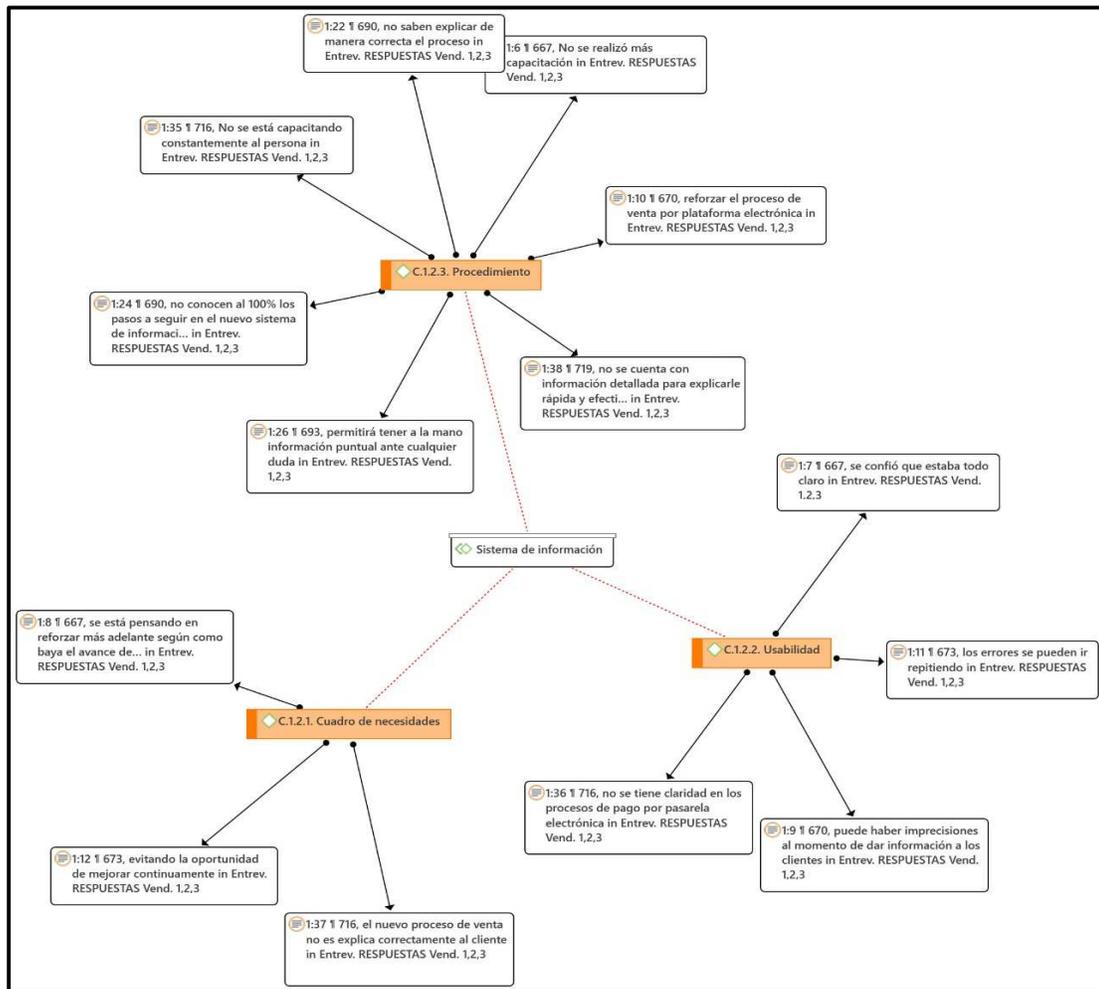
En consideración a las especificaciones técnicas de suministro, indicaron que no se está considerando términos de referencia para los códigos SAP de centros suministradores 100 % seguros, así como la terminología arrojada por el software de la empresa de tipo

nivel de demanda ABC correcto, todo ello con referencia a tener un suministro adecuado que evite rupturas en la cadena de abastecimiento a los puntos de venta que repercutirá finalmente en el usuario final (cliente).

Respecto al tercer indicador control de pedido, se puede rescatar que hay deficiencias en el seguimiento correcto que evitaría identificar el error fuera de tiempo, pues no se está considerando en el proceso una secuencia de pasos efectivos para tener certeza de un cumplimiento asertivo seguro para la promesa de entrega ofrecida al área de atención al cliente final.

Figura 8.

Análisis cualitativo de la subcategoría sistema de información

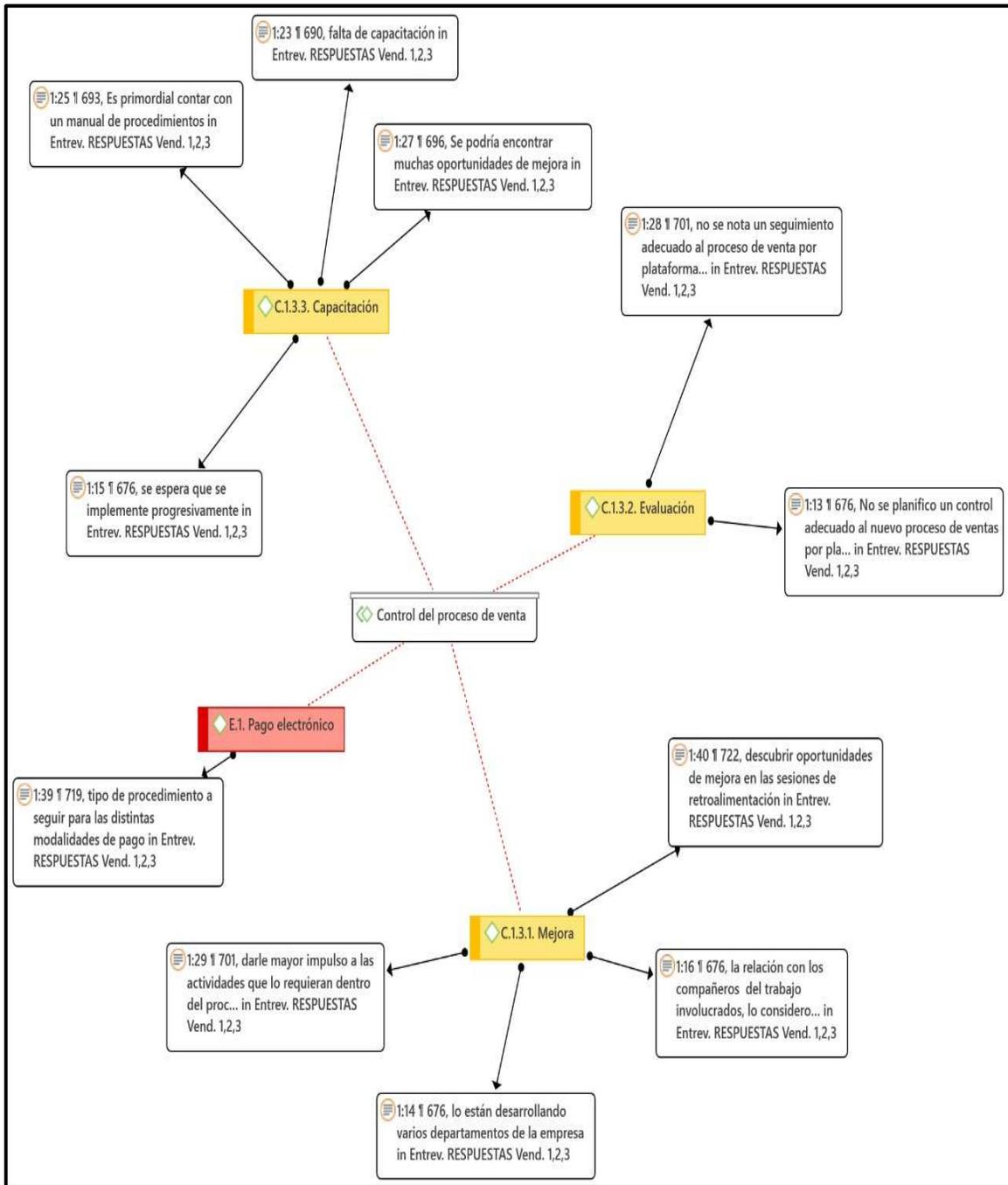


El sistema de información está contemplando a 3 indicadores que son cuadro de necesidades, usabilidad y procedimiento, respecto al cuadro de necesidades manifestaron los entrevistados que en ocasiones no se alinea en un 100 % al plan de actividades en las áreas involucradas, pues es por ello que ocasionalmente no se tiene claridad al explicar la razón de retrasos o procedimiento a seguir respecto a los datos necesarios en la actividad de cotización, pago y entrega de lo requerido.

En consideración a la usabilidad, resalta la falta de identificación referente a las bondades y atributos reales que ofrece el nuevo sistema de información para la venta por plataforma electrónica, puesto que de hacerlo se daría relevancia su uso, pues dicho nuevo proceso agrupa varias actividades que ahorran tiempo importante realizarlas ya que se hacen en automático tales como la tradicional confirmación de abonos por correo, pedido de suministro a los proveedores y entre otros las transacciones SAP: VA01, VF01, IDCP, también indicaron que hay excesiva confianza respecto a una claridad ilusoria de conocimiento 100 % claro del nuevo sistema de información por parte del área de dirección, y el área de ventas. Con referencia al procedimiento que se sigue en el sistema de información, se señaló la falta de claridad para llevarlo a cabo, pues hay dudas, así como también inseguridades por parte de algunos vendedores al hacer el desarrollo de actividades comprendidas en el sistema de información para las ventas por plataforma electrónica, señalaron entre otras a la falta de información detallada de las diferentes modalidades de procedimiento de venta diferenciados por la modalidad de pago para soportarse al llevarlo a la práctica este importante nuevo proceso, se necesita reforzar la información de soporte para ser usado durante el proceso de ventas por plataforma electrónica indican.

Figura 9.

Análisis cualitativo de la subcategoría control del proceso de venta



El control del proceso de ventas, está equipado con 3 sub categorías que son: mejora, evaluación y capacitación, lo referente a la mejora indicaron los entrevistados que

hay dificultades de tipo coordinación para un debido seguimiento puesto que está siendo implementado por varios departamentos de la organización y aún no ha encontrado un punto de afinación ideal, también manifestaron que falta darle mayor impulso de mejoramiento continuo.

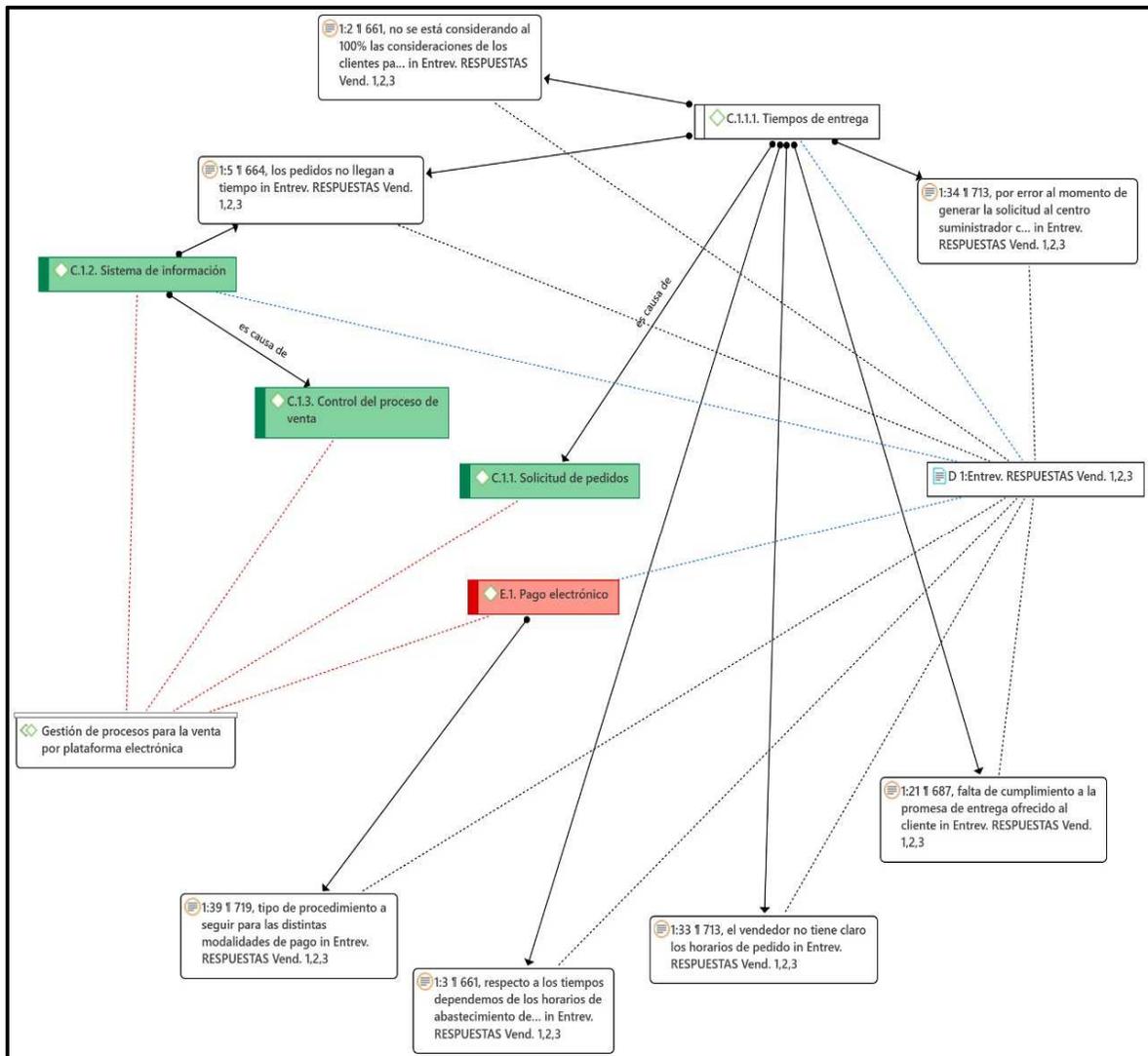
Con respecto al indicador evaluación, refirieron que falta una planeación estratégica en dicha actividad puesto que cuando se hacen las capacitaciones, no se mide el nivel de conocimiento adquirido en el procedimiento, pues se necesita mayor seguimiento y control por evaluaciones que además retroalimentaria propiciando un círculo de mejoramiento efectivo para lograr el mayor grado de adquisición de conocimiento deseado, refieren que es esencial la complementación por evaluación en las capacitaciones debido a su relevancia del conocimiento adquirido al momento de aplicarlo en el campo laboral.

En el proceso de capacitación, manifiestan podría ser utilizado para implementar y desarrollar un manual de procedimientos, teniendo en cuenta las experiencias de la interacción con los clientes, que además debe ser complementada con un control por evaluaciones puesto que no se mide lo aprendido en ello, se podrían ir descubriendo y aclarando dudas referente a los diferentes pasos a seguir en el nuevo proceso de ventas por plataforma electrónica implementado por la organización.

Mencionar también al emergente pago electrónico, encontrado dentro del proceso de entrevistas puesto que refieren importante recalcar una secuencia de pasos especial para esa parte del proceso de venta, ya que resulta medular en el desempeño de actividades para la explicación exacta de acciones a seguir para realizar una efectiva venta por plataforma electrónica.

Figura 10.

Análisis cualitativo de la categoría gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica



La categoría problemática gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica, está compuesta por 3 subcategorías que son solicitud de Pedido, sistema de información, control del proceso de venta y una emergente pago electrónico, lo más resaltante de estas subcategorías, ha sido detectado en sistema de información y control del proceso de ventas, ya que los involucrados declararon mayor necesidad de mejora en ello.

4.3 Diagnóstico MIXTO

En la subcategoría solicitud de pedido, se logró visualizar que se generan temas relacionados al desabastecimiento de las solicitudes por algunas razones importantes que son: error en las entregas por parte de los proveedores, errores al colocar el número SAP correcto del proveedor por parte del logístico y el poco control de solicitudes de pedido acompañado por la poca consideración de especificaciones técnicas de movimiento de mercancías tipo ABC que ayudarían a obtener un surtido de stock de seguridad adecuado.

Al realizar la triangulación cuantitativa y cualitativa de la información recolectada, se torna importante manifestar que hay problemas moderados respecto al cumplimiento de las necesidades que demandan los clientes; un 21,52 % de los que fueron encuestados dijo que casi nunca los pedidos se realizan a tiempo, un 25,49 % también indicó que nunca se realizan de acuerdo a las necesidades que indican los clientes, éstos datos dan por afirmativo que existe una moderada falta de gestión logística estratégica en la solicitud de pedidos, también es importante mencionar que un 19,61 % de los encuestados dijo que casi nunca se realiza un control de seguimiento adecuado y un 17,65 % de ellos marcó que nunca existe la aplicación de dicho indicador.

Teniendo en consideración a la logística en el comercio electrónico, afirmó que la logística para el los pedidos y envíos de productos a los clientes en el comercio electrónico debe ser diseñada bajo una lógica web puesto que la eficiencia y eficacia de dichos procesos llevara o ganar confianza o desconfianza en sus clientes, señala 3 consecuencias del incumplimiento de entrega a tiempo en una solicitud de cliente: el primero es la pérdida de la venta, el segundo refiere asumir costos de envío y devolución y tercero manifiesta una potencial probabilidad de pérdida del cliente (Monreal Mendoza y Guadalupe Hernández, 2012).

El Sistema de información, constituyó un punto crítico dentro del análisis de resultados debido a que los entrevistados señalaron tener dudas referentes a las actividades que deben seguir en el paso a paso que se necesita para realizar las diferentes modalidades de venta electrónica, según el tipo de pago que cada cliente necesita realizar, así como también señalan que no conocen en un alto nivel las bondades que ofrece la nueva

modalidad de venta por plataforma electrónica debido a que no se cuenta con un manual detallado y diferenciado de cada modalidad de venta y pago electrónico. Al realizar la triangulación cuantitativa y cualitativa se debe resaltar la incertidumbre que generaba en los vendedores el hecho de no contar con información de fácil acceso y entendimiento a la mano que les sirva de soporte; hay un importante 17,65 % de los encuestados que refirieron nunca se encuentra capacitado con referencia al nuevo proceso de ventas por plataforma electrónica, el 15,69 % de ellos indicaron que casi nunca están capacitados; así mismo también se encuentra un contundente 39,22 % de los encuestados que refirió nunca obtener un manual que detalle el nuevo sistema de información de procedimiento de ventas por plataforma electrónica, en esa misma línea se descubre que el 17,65 % de los encuestados también marcó que casi nunca se ha contado con un manual específico referente al proceso de venta por plataforma electrónica implementado; constituyendo así un problema a solucionar puesto que se aclara el poco conocimiento de los pasos a seguir indicado por los colaboradores involucrados en este estudio.

Así mismo en la tercera subcategoría Control del proceso de venta, también se constituyó un punto crítico puesto que se encontró a un 15,67 % de los encuestados que indicaron nunca se evalúa los conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación realizado por la empresa, en la misma perspectiva el 33,33 % de los encuestados señaló que casi nunca se realiza el control y seguimiento de lo aprendido por medio de evaluación del conocimiento impartido, en ese sentido también resaltar que un 23,53 % de los encuestados marco que casi siempre sería fundamental tener un cronograma de capacitaciones y un 19,61 % respectivamente marco que siempre es necesario contar con un adecuado rol de capacitaciones. El rol de un adecuado proceso de selección de personal, entrenamiento por capacitaciones y control del desempeño se encuentra bajo la función directiva de las organizaciones, pues el desarrollar una evaluación correcta y adecuada dará luces acerca de si las decisiones o políticas que se siguen están siendo asertivas o no (Griffin, 2011).

También se sabe al respecto que los entrevistados manifestaron haber notado una falta de planeación estratégica en el proceso de capacitaciones y evaluación de las mismas, puesto que no hay un seguimiento y control del aprendizaje obtenido en dicho proceso,

indican que la evaluación daría paso a mejorar el proceso de capacitaciones a fin de poder lograr el mayor grado de conocimiento adquirido posible de ello.

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

Tabla 9.

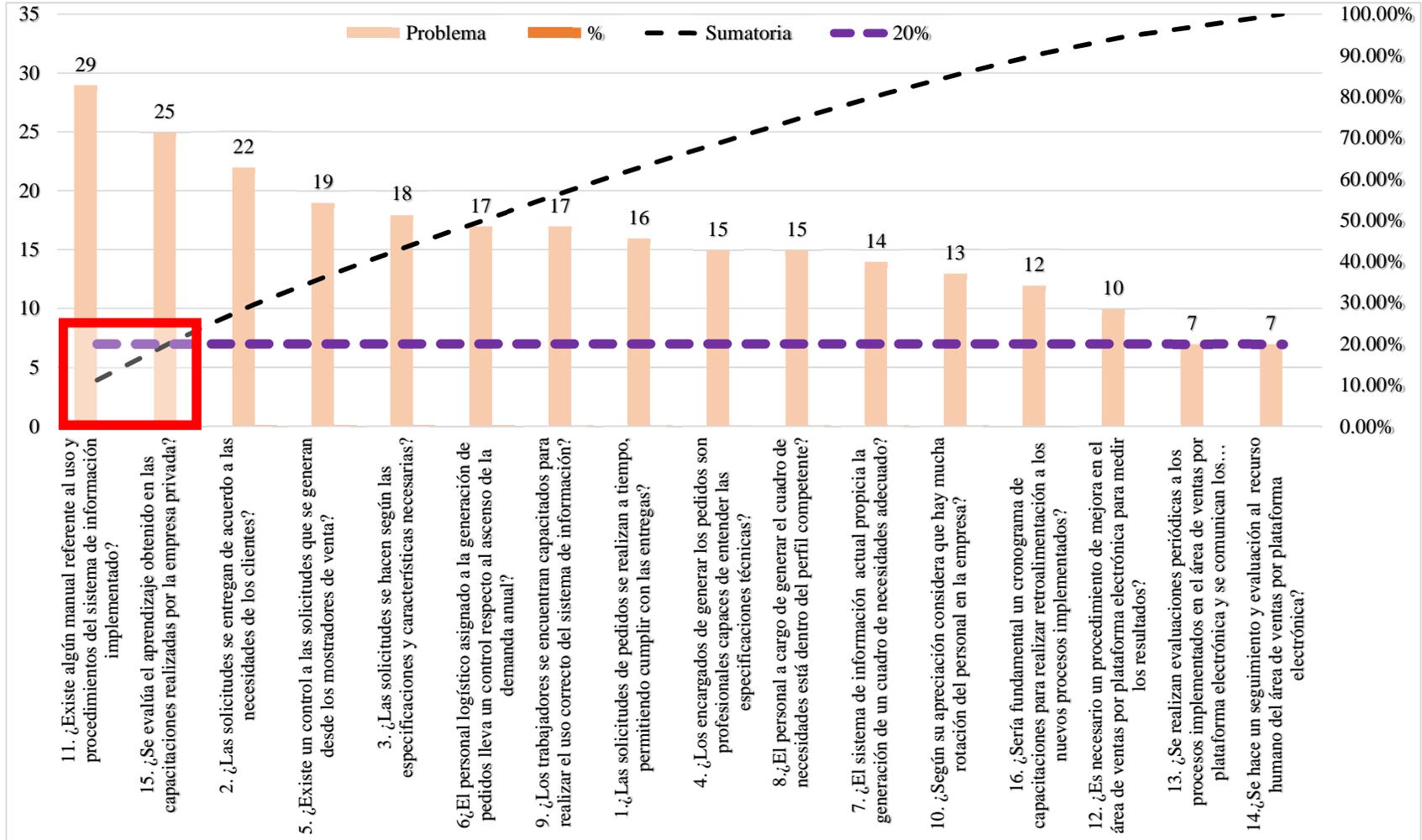
Pareto de la categoría gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo	20, 00 %
11. ¿Existe algún manual referente al uso y procedimientos del sistema de información implementado?	29	11.33%	11.33%	20%
15. ¿Se evalúa el aprendizaje obtenido en las capacitaciones realizadas por la empresa privada?	25	9.77%	21.09%	20%
2. ¿Las solicitudes se entregan de acuerdo a las necesidades de los clientes?	22	8.59%	29.69%	20%
5. ¿Existe un control a las solicitudes que se generan desde los mostradores de venta?	19	7.42%	37.11%	20%
3. ¿Las solicitudes se hacen según las especificaciones y características necesarias?	18	7.03%	44.14%	20%
6. ¿El personal logístico asignado a la generación de pedidos lleva un control respecto al ascenso de la demanda anual?	17	6.64%	50.78%	20%
9. ¿Los trabajadores se encuentran capacitados para realizar el uso correcto del sistema de información?	17	6.64%	57.42%	20%
1. ¿Las solicitudes de pedidos se realizan a tiempo, permitiendo cumplir con las entregas?	16	6.25%	63.67%	20%
4. ¿Los encargados de generar los pedidos son profesionales capaces de entender las especificaciones técnicas?	15	5.86%	69.53%	20%
8. ¿El personal a cargo de generar el cuadro de necesidades está dentro del perfil competente?	15	5.86%	75.39%	20%
7. ¿El sistema de información actual propicia la generación de un cuadro de necesidades adecuado?	14	5.47%	80.86%	20%
10. ¿Según su apreciación considera que hay mucha rotación del personal en la empresa?	13	5.08%	85.94%	20%
16. ¿Sería fundamental un cronograma de capacitaciones para realizar retroalimentación a los nuevos procesos implementados?	12	4.69%	90.63%	20%
12. ¿Es necesario un procedimiento de mejora en el área de ventas por plataforma electrónica para medir los resultados?	10	3.91%	94.53%	20%
13. ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procesos implementados en el área de ventas por plataforma electrónica y se comunican los resultados oportunamente?	7	2.73%	97.27%	20%
14. ¿Se hace un seguimiento y evaluación al recurso humano del área de ventas por plataforma electrónica?	7	2.73%	100.00%	20%

Interpretación:

Tomando como referencia a las preguntas críticas del cuestionario de encuesta, se tuvo presente la pregunta 11: ¿Existe algún manual referente al uso y procedimientos del sistema de información implementado?, obteniendo en el análisis de Pareto el 11,33 % respecto al 20%; afirmando en tal sentido que el nuevo proceso de ventas por plataforma electrónica, necesitaba un procedimiento de mejora en la implementación de un manual procedimental detallado que refiera exactamente los pasos a seguir en las diferentes actividades a desarrollar de tipo pago electrónico con tarjeta, transferencia interbancaria, pago electrónico efectivo, entre otros que se están aplicando en la organización. La otra interrogante crítica que se ha descubierto es la número 15: ¿Se evalúa el aprendizaje obtenido en las capacitaciones realizadas por la empresa privada?, con el 21,09 % obtenido respecto al 20% declarando así, que no se está midiendo el beneficio que se obtiene de las capacitaciones impartidas por la organización a sus trabajadores.

Figura 11. Pareto de la categoría gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica



4.5 Propuesta

“Propuesta de implementación de la metodología Kaizen, para mejorar los procesos de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021”

4.5.1 Priorización de los problemas

Problema 1. Inexistencia de un manual de procedimientos específicos por tipo de pago (electrónico con tarjeta, depósitos y efectivo) que sirva de soporte informativo.

Problema 2. Falta de evaluación del conocimiento adquirido en las capacitaciones, a fin de controlar dicho proceso para lograr el mayor conocimiento posible de ello.

Problema 3. No hay un control adecuado del proceso de ventas por plataforma electrónica, para detectar y mejorar las limitaciones.

4.5.2 Consolidación del problema

La inexistencia de herramientas planeadas estratégicamente para dar soporte al proceso implementado, como lo es un manual de procedimientos adecuado, evaluaciones de desempeño dirigido y un control por seguimiento al proceso, ocasiona falencias en la atención que se brinda a los clientes por plataforma electrónica; es así como la falta de información precisa por intermedio de un manual al momento necesario, condujo a una baja efectividad para hacer la venta por ese medio, la falta de evaluación de desempeño dirigido estratégicamente hacia los objetivos que se busca alcanzar, no permitió medir los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, así como las fortalezas y debilidades de los involucrados, pues todo ello pudo ser descubierto a fin de reforzar y conducir al equipo humano hacia un crecimiento profesional, una buena evaluación de desempeño, pudo haber ayudado a obtener información individual muy valiosa de los trabajadores, que hubiera servido para hacer una mejor gestión de dicho capital, es así cómo es que se ha detectado una baja valoración del conocimiento que luego es aplicado en la venta por plataforma electrónica. En el mismo sentido, también se manifestó que no se realiza un

control por seguimiento adecuado al proceso de ventas por plataforma electrónica, obteniendo finalmente un bajo flujo de facturación.

4.5.3 Categoría solución

Metodología Kaizen:

La metodología Kaizen, se utilizó para lograr la mejora continua del proceso de venta por plataforma electrónica dentro de la empresa privada, que involucra a diferentes áreas y actores de dicho proceso, desde la solicitud de pedido o necesidades del cliente hasta la entrega de requerimiento y seguimiento post venta, a fin de lograr los objetivos que plantea cumplir dicha organización. Para elegir la categoría solución, se identificó los principales problemas existentes, los que fueron rescatados de los resultados obtenidos en las encuestas, así como también en las entrevistas realizadas, se analizó la problemática relevante y categoría de solución, relacionándolo así a la planeación estrategia de mejora de procesos, iniciando por la estandarización del proceso para las ventas y un manual de procedimientos básico diferenciado por modalidad de pago electrónico del sistema de información , así como también el planteamiento de un cronograma de evaluación de desempeño; todo ello en compañía de la aplicación de la herramienta PHVA Deming a fin de realizar un control del proceso de ventas por plataforma electrónica adecuado por seguimiento, dicho control fue globalizado desde los reportes que generan el software disruptivo SAP y la plataforma de pagos electrónicos Niubiz, resaltar la importancia de la evaluación del conocimiento adquirido en las capacitaciones a través de dicho procedimiento, herramienta estratégica que permite desarrollar un conocimiento adecuado que será aplicado diariamente en las actividades laborales del proceso de ventas implementado, todo ello constituye una base indispensable para el área puesto que se contará con un capital humano de alto desempeño en el tema de ventas por plataforma electrónica y además se logró conseguir 3 herramientas básicas capaces de generar cambios para mejorar (Kaizen) e innovación de procedimientos a seguir para la venta por plataforma electrónica.

Para el sustento de los conceptos que se utilizaron en la categoría solución, se escogió tres teorías de respaldo:

Teoría 1. Teoría de la mejora continua: Deming, 1996 cuya teoría, fundamenta a la propuesta porque ayudará a mejorar el proceso de ventas por plataforma electrónica de la empresa, las fases que establece, permitirá diferenciar las actividades a realizar en el plan de mejora (Cubillos y Rozo, 2009).

Teoría 2: Teoría de las tecnologías disruptivas: dichas teorías, ayudarán puesto que es tendencia global y se viene imponiendo con el uso de la tecnología de punta que es parte esencial de las nuevas formas innovadoras de trabajo, el cual lleva a las organizaciones a interactuar en conjunto y simultáneo generando orden y desorden, centralización y descentralización, utopías (proyecto ideal sin conflictos) y entropías (incertidumbre ante un conjunto de mensajes) para el manejo racional de actividades (Navas, 2019).

Teoría 3: Teoría de sistemas: Dicha teoría de Luhmann. Asimila la asociación sociológica de una organización como un todo, de forma que debe tener un funcionamiento ecosistémico en información, participación y comprensión (Luhmann, 1996).

4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general de la propuesta

Utilizar la metodología Kaizen para mejorar el proceso de ventas por plataforma electrónica.

Objetivos específicos de la propuesta

Objetivo 1. Implementar una secuencia de actividades y manual de procedimientos, respecto al sistema de información para el área de ventas por plataforma electrónica.

Objetivo 2. Implementar un rol de evaluaciones de desempeño para las capacitaciones del sistema de información dadas por la empresa.

Objetivo 3. Implementar el ciclo Deming para mejorar el control del proceso de ventas por plataforma electrónica.

4.5.5 Impacto de la propuesta

Los beneficios y ventajas que se propuso a la organización a partir de la implementación de la metodología kaizen, se afirman puesto que dicha metodología en sí misma es una ventaja muy importante para los procesos de cualquier organización, ya que mantiene en mejora constante e innovación permanente al área involucrada. Al utilizar kaizen en los procesos del área de ventas por plataforma electrónica de la empresa privada, le proporciona personal de alto desempeño para dicha actividad esencial, el cual es indispensable para hacer frente a las exigencias del consumidor actual o ante cualquier amenaza por competitividad organizacional que se presente con servicios similares en el rubro al que se dedica, en adelante también contará con el soporte adecuado debido a que se creó un manual de fácil entendimiento y aplicación de procedimientos básicos detallado a cada tipo de pago para la ejecución de ventas por plataforma electrónica, con el cual el vendedor podrá desempeñar sus actividades de venta de forma acertada, efectiva y precisa en SAP.

A la empresa privada además, se propuso herramientas de fácil adaptación y propicias ante la innovación por medio del reconocimiento de actividades que fueron denominadas en esta investigación como “puntos críticos de retroalimentación” en los flujogramas de procedimientos creados para área de venta por plataforma electrónica del nuevo sistema de información, tanto para la toma de necesidades presentadas por los clientes, entrega de suministros y control de dicho proceso, con ello se consiguió sugerir un pack de herramienta básicas que le servirá para dar una inducción y soporte adecuado en adelante, a nuevos retos que se platee el área y ante la posibilidad de entrenar a nuevos vendedores que se pudieran ir incorporando a la empresa.

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia Entregables
Objetivo 1. Implementar una secuencia de actividades y manual de procedimientos, respecto al nuevo sistema de información para el área de ventas por plataforma electrónica.	Alternativa 1. Implementación de una secuencia de actividades y manual de procedimientos para el área de ventas por plataforma electrónica. Se llevará a cabo teniendo como referencia al procedimiento que actualmente siguen los vendedores, puesto que aún no se cuenta con un flujo de trabajo estándar establecido, pues se considera fundamental obtenerlo ya que los usuarios podrán encontrar respuesta inmediata ante cualquier duda.	A1 Analizar los problemas actuales en el sistema de información del área de ventas por plataforma electrónica	05/01/2022	14	19/01/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área c. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas	100	KPI 1. Cantidad de flujo gramas implementado	Evidencia 1. Manual de procedimientos, Modelo propuesto para el proceso de venta por plataforma electrónica.
		A2 Plantear una estructura de procesos para el área de ventas por plataforma electrónica	19/01/2022	14	02/02/2022	a. Juan C. Investigador b. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas c. Hugo M. Vendedor	110		
		A3 Planear seguimiento y retroalimentación del proceso implementado	02/02/2022	14	16/02/2022	a. Juan C. Investigador b. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas c. Hugo M. Vendedor	50		
		A4 Desarrollar el flujo grama de procedimientos del proceso de ventas por plataforma electrónica	16/02/2022	28	16/03/2022	a. Juan C. Investigador b. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas c. Hugo M. Vendedor	50	KPI 2. Cantidad de observaciones entregadas	
		A5 Crear un manual del proceso de ventas por plataforma electrónica	16/03/2022	21	06/04/2022	a. Juan C. Investigador b. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas c. Hugo M. Vendedor	50		
		A6 Presentar el manual y flujo grama ante la dirección	06/04/2022	21	27/04/2022	a. a. Juan C. Investigador b. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas	25		

Cuadro 2. Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 2. . Implementar un rol de evaluaciones de desempeño para las capacitaciones del sistema de información dadas por la empresa	Alternativa 2. Implementación de un rol adecuado de evaluaciones de desempeño. Las evaluaciones para las capacitaciones, se llevará a cabo por medio de una secuencia de trabajo, que permita conocer mejor el sistema de información, y además también permitirá saber cuál es el conocimiento real adquirido de ello, ya que resulta muy necesario puesto que será aplicado al momento de ejecutar las ventas por la plataforma electrónica.	A1 Análisis del área de ventas	27/04/2022	14	11/05/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área c. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas	50	KPI 3. Número de evaluaciones	Evidencia 2. Diagrama Ishikawa, Instrumento de evaluación de desempeño, Cronograma de evaluación, difusión, lista de evaluados, mapa de procesos, diagrama arquitectónico, diagrama de Gantt
		A2 Plan estratégico	11/05/2022	14	25/05/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área c. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas	100		
		A3 Cronograma de evaluaciones	25/05/2022	7	01/06/2022	a. Juan C. Investigador b. Alberto S. Encargado de mostrador	200		
		A4 Difusión	01/06/2022	7	08/06/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área	300		
		A5 Coordinar	08/06/2022	14	22/06/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área c. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas	40		
		A6 Evaluación	22/06/2022	21	13/07/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área c. Alberto S. Encargado de mostrador	150		
		A7 Análisis Final de la evaluación	13/07/2022	14	27/07/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área	100		

Cuadro 3. Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia Entregables
Objetivo 3. Implementar el ciclo Deming para mejorar el control del proceso de ventas por plataforma electrónica	Alternativa 3. Hacer la mejora del control del proceso de ventas por plataforma electrónica, utilizando el ciclo Deming, se llevará a cabo mediante un plan de actividades que ayudará a mejorar dicho proceso, pues resulta importante ya que además permitirá tener en evaluación constante al proceso de ventas por plataforma electrónica.	A1 Realizar el diagnóstico de los problemas respecto al control del proceso de ventas	27/07/2022	7	03/08/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área c. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas d. Hugo M. Vendedor	50	KPI 4. Cantidad de cotizaciones	Evidencia 3. Diagrama Ishikawa, Diagrama de trabajo, Cuestionario de auditorías para el área de ventas, Formato para reporte quincenal de actividades, mapa de macro procesos de la empresa privada, mapa de proceso propuesto, diagrama de Gantt
		A2 Estructurar un flujo de actividades para trabajar	03/08/2022	14	17/08/2022	a. Juan C. Investigador b. Alberto S. Encargado de mostrador c. Hugo M. Vendedor	50		
		A3 Rol de levantamiento de información por auditorías	17/08/2022	14	31/08/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área	50		
		A4 Redactar informes quincenales	31/08/2022	7	07/09/2022	a. Juan C. Investigador b. Alberto S. Encargado de mostrador c. Hugo M. Vendedor	10	KPI 5. Cantidad de links	
		A5 Comprender el proceso de ventas	07/09/2022	28	05/10/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área c. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas d. Hugo M. Vendedor	100		
		A6 Estandarización del control por seguimiento para el proceso de ventas por plataforma electrónico	05/10/2022	28	02/11/2022	a. Juan C. Investigador b. Ronald S. Jefe de área c. Alberto S. Encargado de mostrador de ventas	150		

4.5.7 Entregable 1

La herramienta que se utilizó para el desarrollo de los objetivos será por etapas, dichas etapas permitirán identificar las actividades a desarrollar dentro del plan estratégico armado.

Diseño de etapas de trabajo : El diseño de etapas de trabajo para el proceso de ventas por plataforma electrónica, se llevó a cabo teniendo en cuenta que no se está experimentando un crecimiento de ventas deseado y de acuerdo al estudio emprendido, se ha encontrado mayor fuerza de oportunidades de mejora al proceso en la subcategoría sistema de información y subcategoría control del proceso, para lo cual se realizará la implementación de la metodología Kaizen por etapas, resultando la secuencia estratégica de actividades, manual de procedimientos diferenciado y la localización de puntos críticos de retroalimentación para el control por seguimiento como una parte sustancial gravitante de la propuesta, a fin de proporcionar herramientas de fácil entendimiento y uso.

La implementación de secuencia de actividades estratégicas y manual de procedimientos se llevó a cabo teniendo como referencia al procedimiento rutinario que actualmente siguen los vendedores, puesto que aún no se cuenta con un flujo de trabajo estándar establecido. Lo que se pretende es una planificación de actividades, comunicación y un seguimiento estratégico de la propuesta, determinando prioridades, dotando de herramientas eficaces adaptables a cualquier circunstancia, facilitando un despliegue a los objetivos de largo plazo mediante los operativos de corto mediano plazo, todo ello con el fin de darle una dirección a la gestión por procesos.

Objetivo 1: Implementar una secuencia de actividades y manual de procedimientos, respecto al nuevo sistema de información para el área de ventas por plataforma electrónica.

Tabla 10.*Plan de trabajo para obtener un manejo adecuado del sistema de información*

Etapas	Actividades	Descripción	Tiempo
Análisis de oportunidades	Analizar los problemas actuales en el sistema de información del área de ventas por plataforma electrónica	Hacer levantamiento de información, analizar los problemas que ocasionan falta de un manejo adecuado del sistema de información	2 semanas
	Plantear una estructura de procesos para el área de ventas por plataforma electrónica	Reflexión respecto a los procedimientos en el área de ventas por plataforma electrónica, para mejorarlo	2 semanas
	Planear seguimiento y retroalimentación del proceso implementado	Hacer el planteamiento para diseñar un flujo de trabajo estándar, idear seguimiento	2 semanas
Diseño de actividades	Desarrollar el flujograma de procedimientos del proceso de ventas por plataforma electrónica	Diseñar un flujo de actividades individual diferenciado del proceso para el área de ventas por plataforma electrónica	4 semanas
Poner en práctica secuencia de actividades	Manual del proceso de ventas por plataforma electrónica	Crear un manual para el proceso de ventas por plataforma electrónica	3 semanas
Propagar la secuencia de actividades	Presentar el manual y flujograma ante la dirección	Realizar la impresión, ubicación en un sitio estratégico de flujo gramas y entrega del manual de procedimientos al recurso humano de la organización	3 semanas
TOTAL			16 semanas

Desarrollo del plan de trabajo

1 Analizar los problemas actuales en el sistema de información del área de ventas por plataforma electrónica

Para realizar un diagnóstico fiable de la problemática en el sistema de información del área de ventas por plataforma electrónica, se decidió utilizar la herramienta diagrama de Ishikawa, en el cual se da cuenta de las oportunidades de mejora encontradas en el estudio de dicho sistema, las que se analizarán en el área involucrada y dará luz a los pasos que se seguirán consecutivamente en la investigación que se realiza, con el fin de aportar con un plus de innovación a los procesos que actualmente se vienen desarrollando.

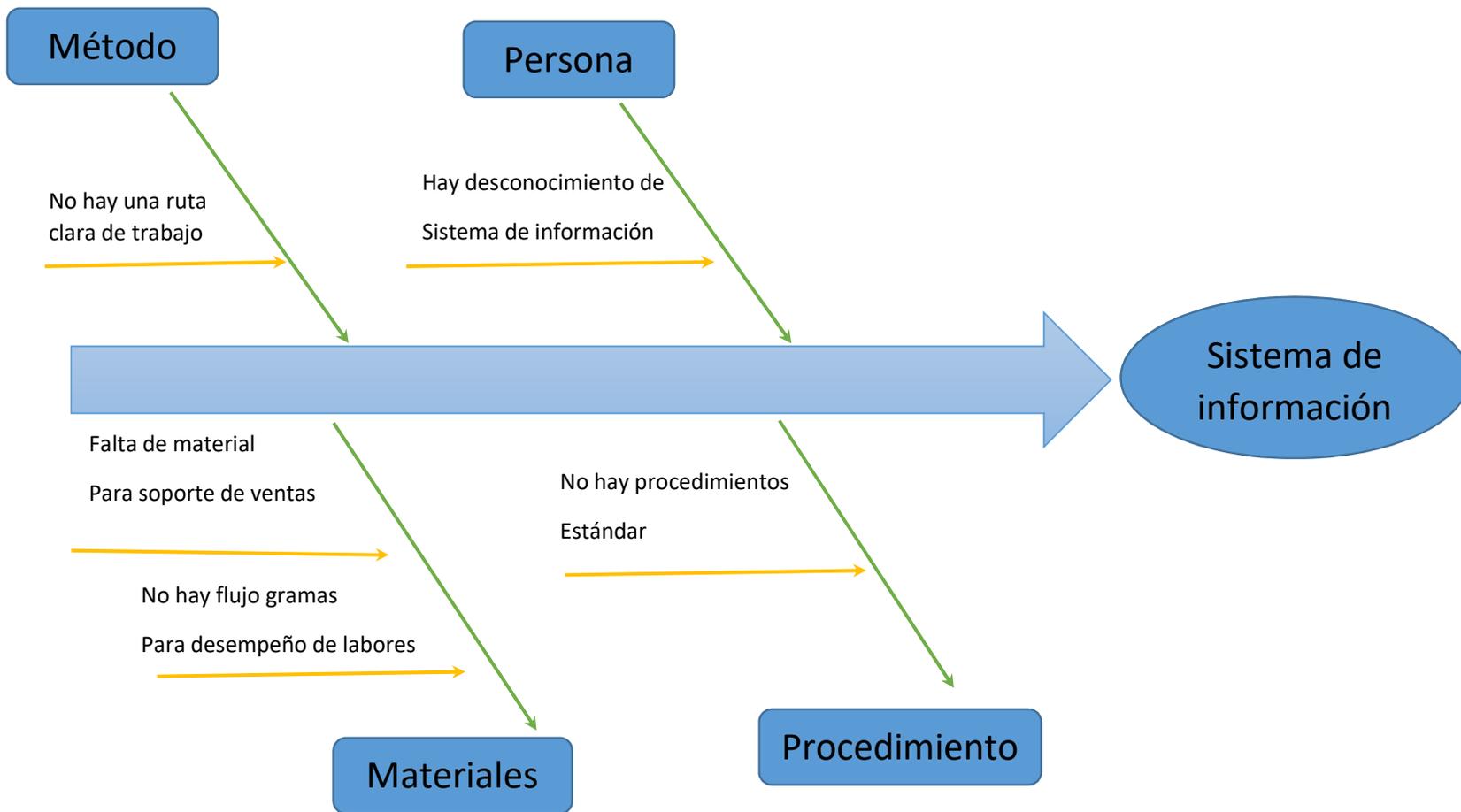


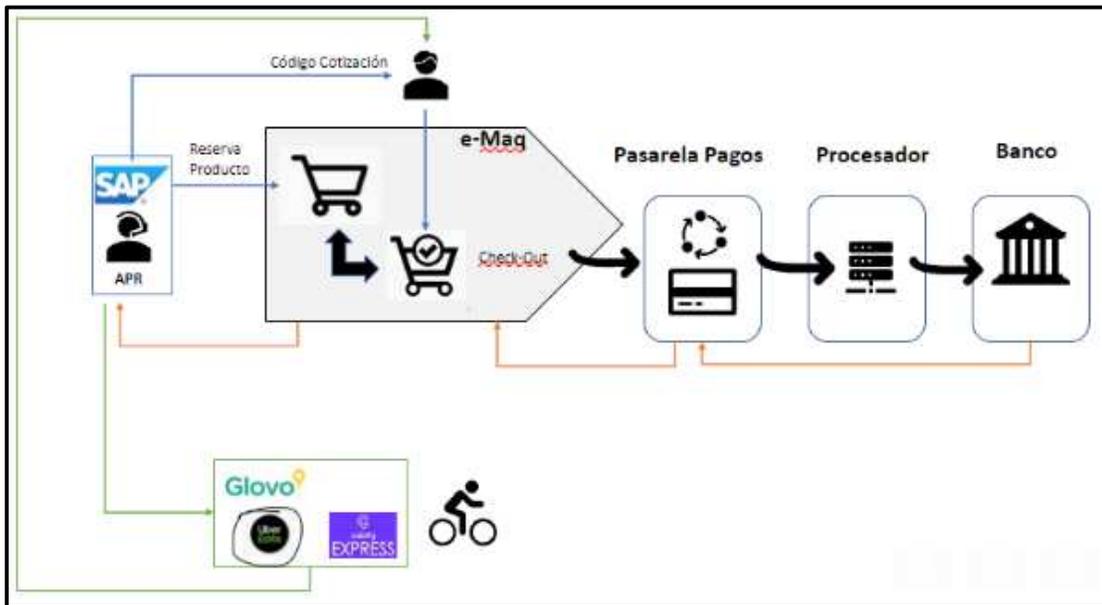
Diagrama Ishikawa Sistema de Información

2 Plantear una estructura de procesos para el área de ventas

Actualmente para el área de ventas por plataforma electrónica, solo se consideró un diseño general de actividades y no cuenta con el desarrollo de un rol específico modelo de pasos estándar para tenerlo como referencia, por lo que se considera como relevante para esta investigación, puesto que permitirá orientar dichas actividades del proceso de forma concreta y uniforme para todos los vendedores. El no contar con un rol de actividades específico para el proceso implementado, no permite una diferenciación clara respecto al proceso convencional de ventas, en las etapas de definición del proceso, preparación del proceso, contacto con el cliente y ejecución del proceso implementado.

Figura 12.

Flujograma del proceso de venta por plataforma electrónica general



3 Planear seguimiento y retroalimentación del proceso implementado

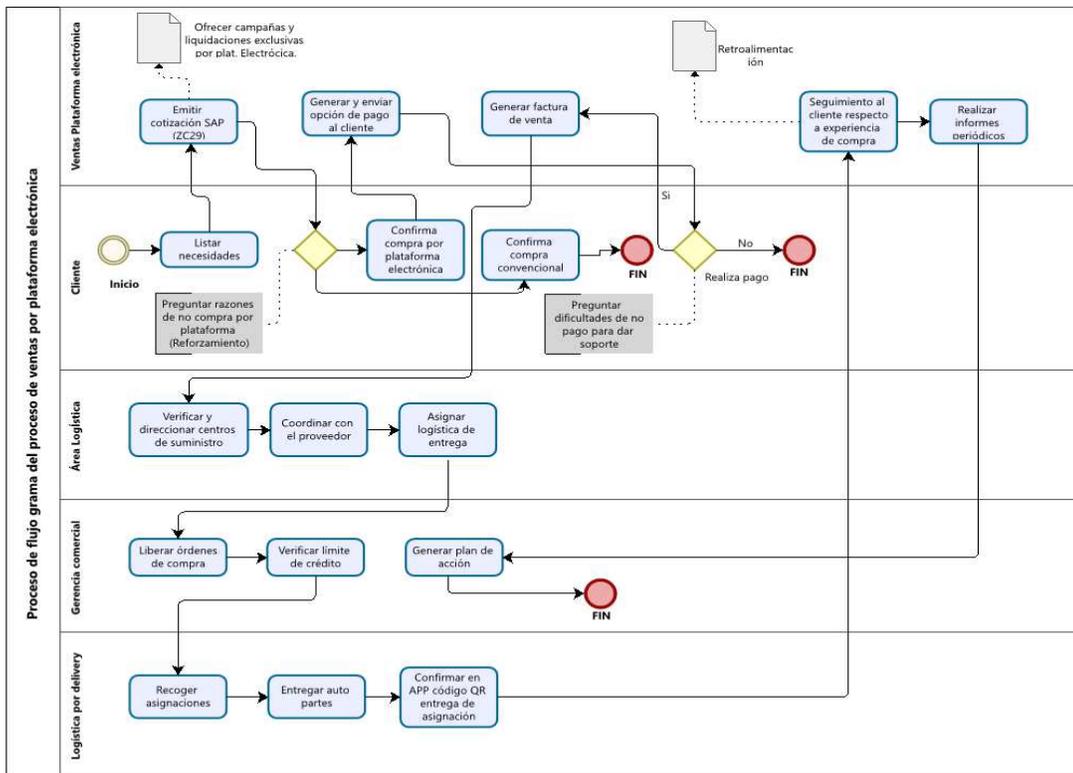
Puesto que es un proceso nuevo en la organización, aún no se consideró un rol de seguimiento, sin embargo dicha labor ejecutada periódicamente por intermedio de retroalimentación a los pasos seguidos en las actividades de venta, que parte desde la

identificación de necesidades hasta la entrega del producto, resultó importante para el desarrollo de esta investigación a fin de darle nuevas alternativas por retroalimentación a aquellas actividades que lo requieran en el desarrollo del proceso de ventas por plataforma electrónica.

4 Desarrollar el flujograma de procedimientos del proceso de ventas por plataforma electrónica

Figura 13.

Flujograma de procesos estratégico



Powered by
bragi
Modeler

Este paso consistió en crear e identificar las bondades que proporcionará el flujo grama diseñado para el área de ventas por plataforma electrónica, a fin de darle mayor impulso, se propone direccionar los descuentos y promociones que normalmente desarrolla la empresa a las ventas por plataforma electrónica y así darle mayor impulso a dicha plataforma sin ocasionar gastos adicionales a la organización, también se plantea

estratégicamente 3 puntos críticos de retroalimentación los que propiciarán innovación y cambios para mejorar (Kaizen) al proceso en estudio.

5 Crear un manual del proceso de ventas por plataforma electrónica

En este paso del desarrollo de la propuesta, se cristalizó lo proyectado respecto al desarrollando del manual guía de actividades a seguir en el proceso de ventas por plataforma electrónica, dicho manual en primera instancia será presentado a la dirección del área involucrada, luego de su revisión y aprobación, se proseguirá con la entrega de los manuales impresos a los supervisores de tienda para que ellos hagan entrega de los mismos al recurso humano a su cargo.

Figura 14.

Desarrollo del manual del proceso de ventas por plataforma electrónica



Nota: Manual completo de procedimientos ver en anexo # 2

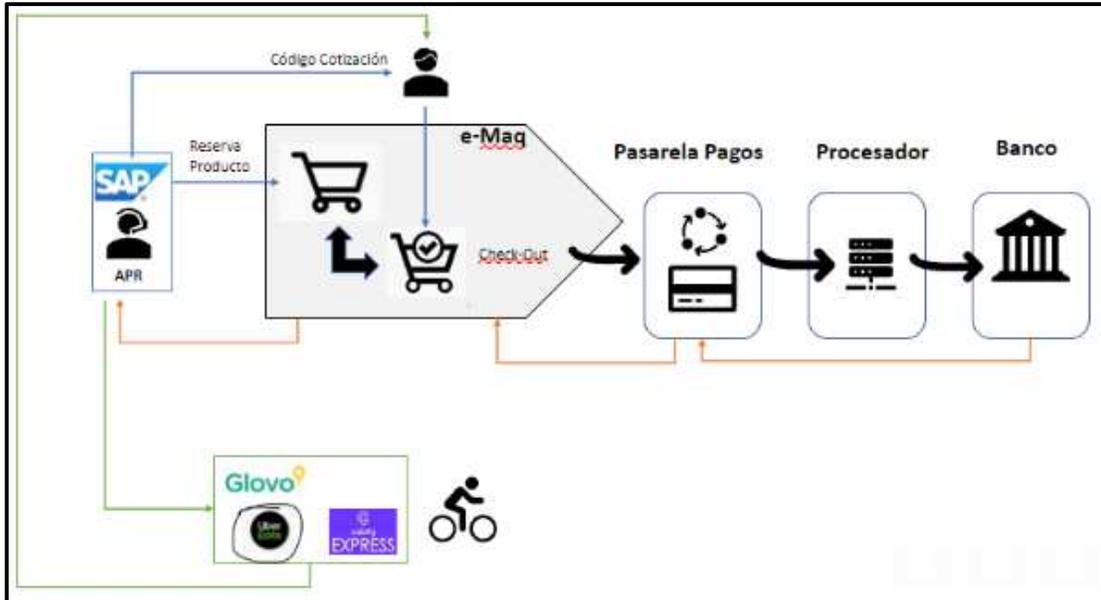
6 Presentar el manual y flujograma ante la dirección

Realizar la presentación, consiste en coordinar con la jefatura del área de ventas por plataforma electrónica, a fin de obtener su aprobación para realizar una difusión adecuada, ya que ello ayudará a tener éxito de la estrategia que se desarrolló, es por eso que el manual de procedimientos referente al uso correcto del sistema de información, será entregado junto a un mensaje de concientización y compromiso de leer entender y ponerlo en práctica lo impartido, por otro lado el modelo de flujo de trabajo creado para el área, será difundido mediante correos y pegado en zonas visibles de las áreas involucradas.

Solución técnica de la propuesta para implementar una secuencia de actividades y manual de procedimientos, respecto al sistema de información

Figura 15.

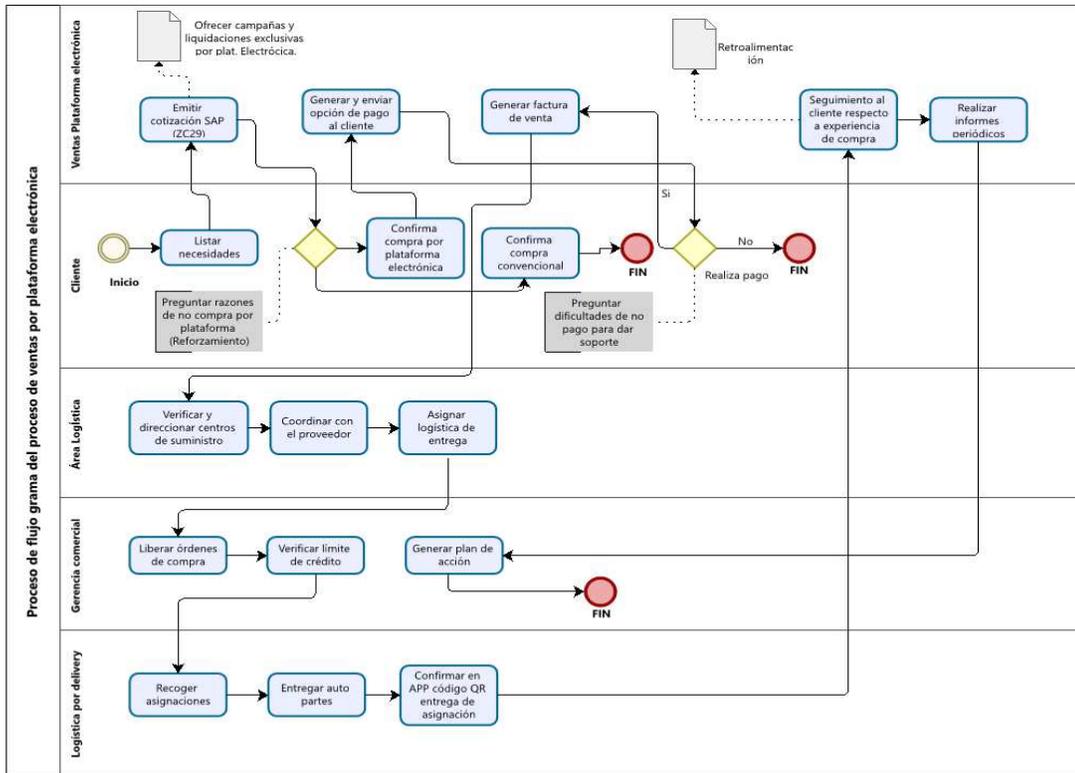
Modelo general del proceso de actividades anterior



Modelo propuesto de diagrama de flujo de procesos para estandarizar las actividades a seguir en el nuevo sistema de información.

Figura 16.

Diagrama de flujo de procesos estratégico del proceso de ventas por plataforma electrónica



Powered by
bizagi
Modeler

Puntos críticos de mejora del mapa creado:

No confirmación de compra por plataforma electrónica, no pago de links electrónicos generados, seguimiento post venta al cliente respecto a la experiencia de compra por plataforma electrónica.

Indicadores

Tabla 11.*Indicadores de estandarización al nuevo sistema de información*

Variable	Indicador	Unidad de medida	Fórmula
Flujo grama estándar	Cantidad de flujo gramas implementados	Número	Flujo gramas suministrados/ global de flujo gramas implementado
Retroalimentación	Cantidad de observaciones entregadas	Número	Observaciones entregadas/ observaciones levantadas

Medida de solución directiva

Resultó importante sugerir alternativas de solución, respecto a la problemática encontrada en la categoría de estudio ventas por plataforma electrónica, subcategoría sistema de información, por lo que se pretende aportar con una propuesta que ayudará a eliminar demoras y errores en la atención, por lo que se propondrá la estandarización de un proceso diferenciado exclusivo para el área venta de repuestos por plataforma electrónica, respecto a las otras líneas de negocio con las que cuenta la empresa. En el mismo sentido también se propondrá un manual de procedimientos básicos para dicha área, que tendrá en esencia la descripción diferenciada por cada tipo de pago planeado para las ventas (efectivo, tarjeta, depósitos); así como también, la inclusión en el flujograma sugerido de una secuencia que aporta retroalimentación y evaluación constante, el que llevará al procedimiento a un círculo de cambios constantes para mejorar lo planteado e innovación. Es así como luego se pasará a entregar los manuales a los involucrados en el proceso y a la colocación del flujogramas en zonas estratégicas a fin de lograr una buena difusión y aplicación.

Cuadro 4.

Cronograma de las actividades propuestas por diagrama de Gantt

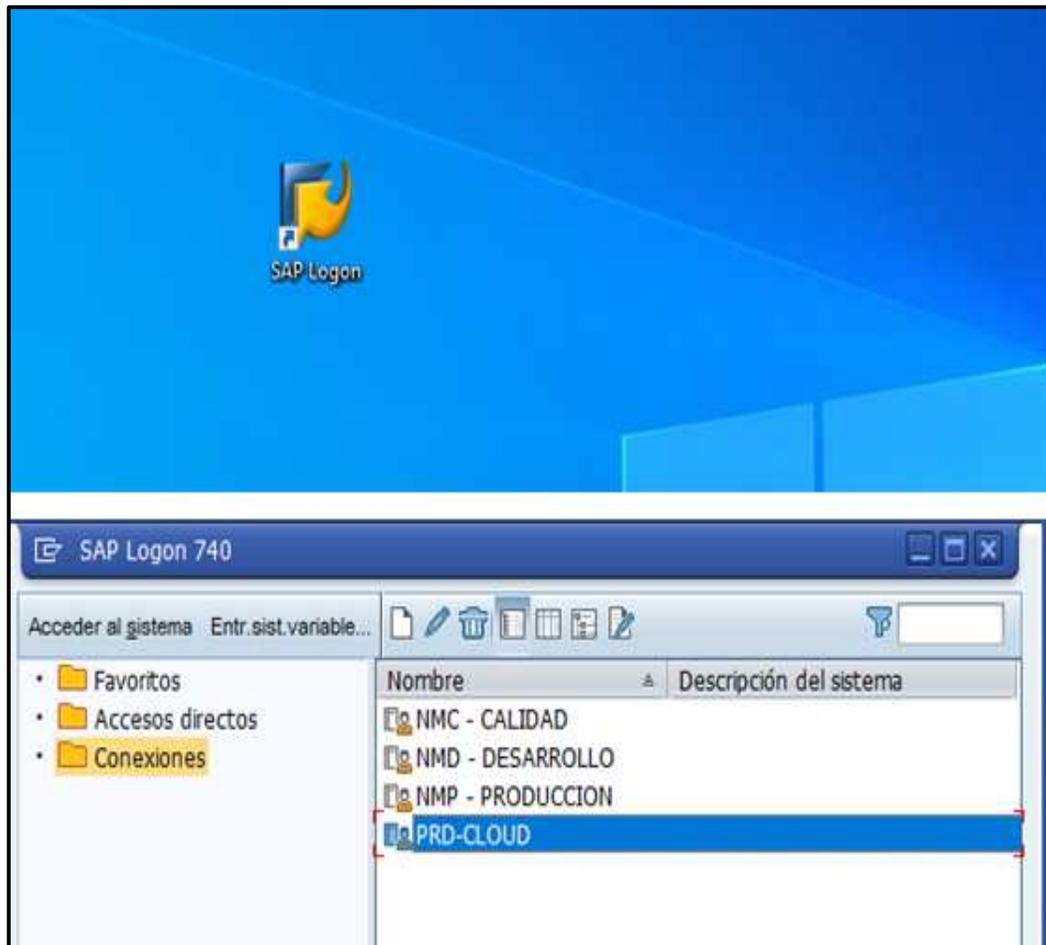
Tema	Duración	semanas															
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
Analizar los problemas actuales en el sistema de información del área de ventas por plataforma electrónica	2 semanas	■	■														
Plantear una estructura de procesos para el área de ventas por plataforma electrónica	2 semanas			■	■												
Planear seguimiento y retroalimentación del proceso implementado	2 semanas					■	■										
Desarrollar el flujograma de procedimientos del proceso de ventas por plataforma electrónica	4 semanas							■	■	■	■						
Crear un manual del proceso de ventas por plataforma electrónica	3 semanas											■	■	■			
Presentar el manual y flujograma ante la dirección	3 semanas														■	■	■

Evidencias del objetivo 1

Sistema de información SAP

Software con el que cuenta la empresa, para el desarrollo de las actividades laborales.

Figura 17. Software SAP

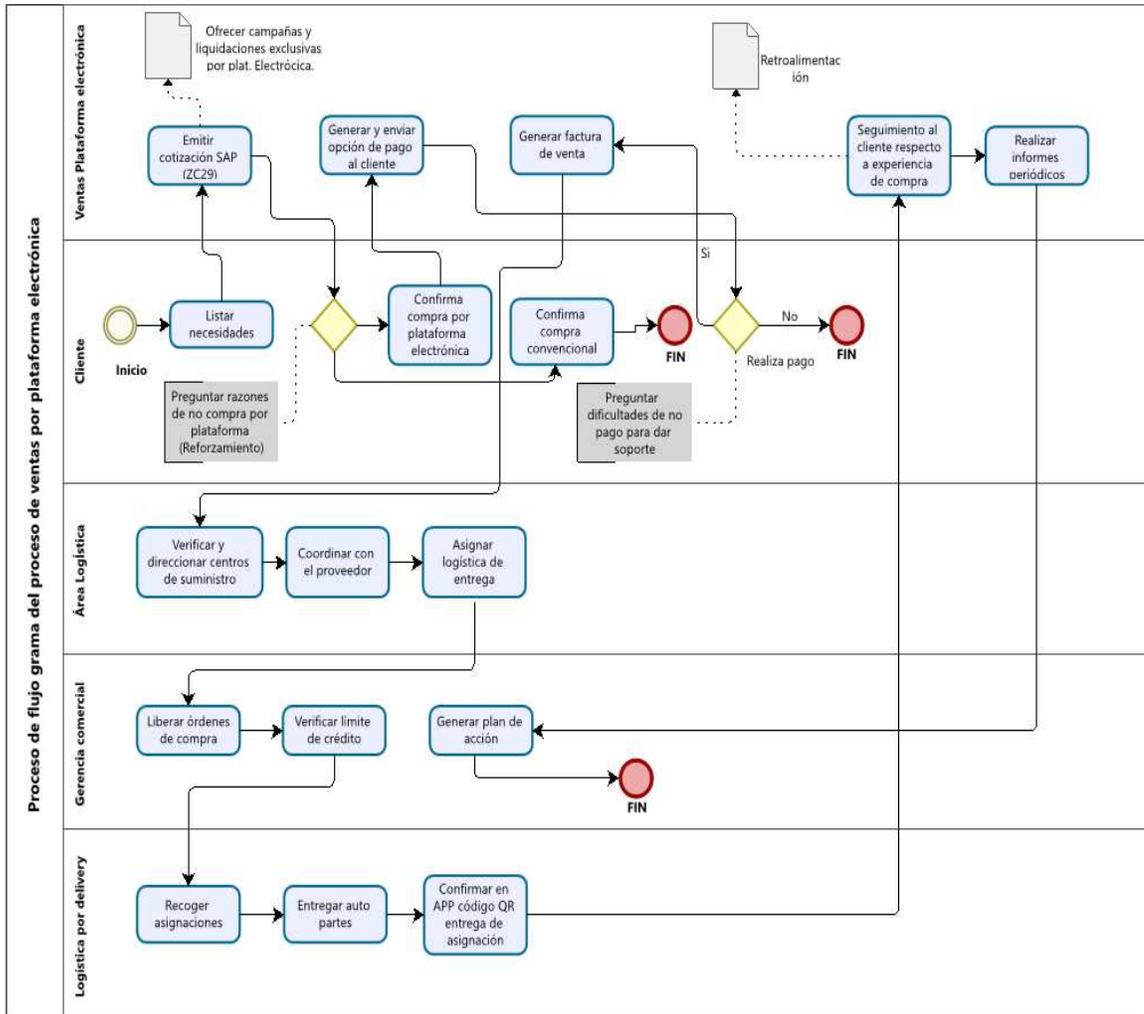


Secuencia de actividades

La secuencia de actividades por flujograma de procesos que se implementó, propone un panorama general de los pasos a seguir para la venta por plataforma electrónica y un círculo de retroalimentación que propiciará la evaluación del proceso por mejora continua.

Figura 18.

Diagrama de flujo de procesos



Powered by
bizagi
Modeler

Manual de procedimientos

El manual implementado, se realizó para proponer una secuencia de actividades ordenado y diferenciado por tipo de pago, el cual propiciará un desarrollo correcto de las ventas por plataforma electrónica superando demoras, falencias y contratiempos desde la

generación de proformas, solicitud de pedidos y entrega de requerimientos con la documentación correspondiente.

Figura 19.

Manual de procedimientos



4.5.8 Entregable 2

Objetivo 2: Implementar un rol de evaluaciones de desempeño para las capacitaciones del sistema de información dadas por la empresa

La elaboración de herramienta utilizando etapas, permitirá identificar las actividades a desarrollar dentro del plan elegido.

Tabla 12.*Rol de actividades evaluación de desempeño*

Etapas	Actividades	Descripción	Tiempo
Planear	Análisis del área de ventas	Identificar los problemas resaltantes respecto al uso del sistema de información	2 semanas
	Plan estratégico	Realizar plan de evaluación de desempeño	2 semanas
Elaborar	Cronograma de evaluaciones	Diseñar un cronograma para las evaluaciones de desempeño	1 semana
	Difusión	Difundir estrategia de evaluación a realizar	1 semana
	Coordinar	Comunicar los cronogramas establecidos	2 semanas
Analizar	Evaluación	Realizar las evaluaciones	3 semanas
	Análisis Final de la evaluación de desempeño	Presentar un informe referente a los resultados de la evaluación del desempeño	2 semanas
TOTAL			13 Semanas

Desarrollo del plan de actividades**1 Análisis del área de ventas por plataforma electrónica**

Con referencia a la deficiencia de conocimientos impartidos en las capacitaciones que brinda la empresa privada, se analizó utilizando la herramienta de diagrama Ishikawa, en el que se identificara las causas raíz del problema por el que no se está obteniendo los resultados esperados al momento de hacerlo efectivo en la práctica.

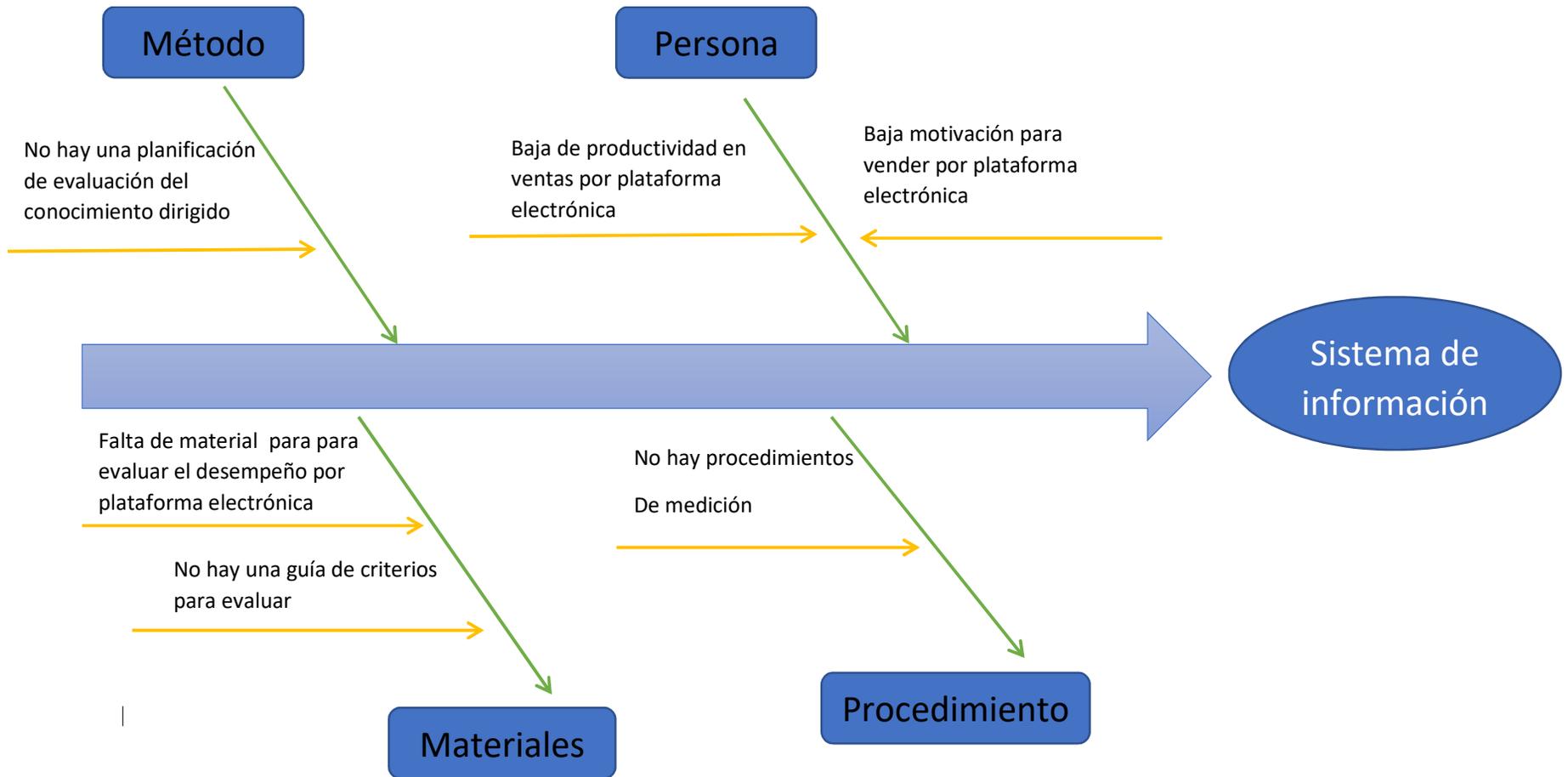


Diagrama Ishikawa sistema de información. Evaluación de desempeño

2 Plan estratégico

2.1 Criterios para realizar la evaluación del desempeño

- A. Desempeño por trabajador
- B. Capacidad, actitudes y conducta
- C. Trayectoria en el puesto
- D. Labor ejercida en global

Cada criterio escogido para ser utilizado en la evaluación del desempeño, tiene un peso determinado incluido en la puntuación total que recibe cada evaluado.

Tabla 13.

Criterios de evaluación

Criterios de evaluación	Peso asignado	Puntuación (del 1 al 5)				
		1	2	3	4	5
Desempeño por trabajador	35%					
Capacidad, actitudes y conducta	35%					
Trayectoria en el puesto	15%					
Labor ejercida en global	15%					
PUNTUACIÓN TOTAL	100%					

2.2 Criterios para la medición de la puntuación en los resultados finales

Tabla 14.

Criterios para la medición de la puntuación en los resultados finales

Puntuación	Calificación	Criterio de consideración
5	Muy arriba de lo esperado	Desempeño excelente
4	Por arriba de lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado
3	Cumple con lo esperado	Desempeño que cumple con lo esperado
2	Débilmente por debajo de lo esperado	Desempeño que escasamente cumple con lo esperado
1	Bastante por debajo del esperado	Desempeño inadmisibile

2.3 Criterios de división de la capacidad profesional (Desempeño por trabajador; Capacidad, actitudes y conducta)

Comprensión del oficio y la estrategia de la organización

Logros alcanzados

Incentivo

Instrucción

2.4 Puntuación en cuanto a la trayectoria laboral (Trayectoria en el puesto; Labor ejercida en global)

Tabla 15.

Puntuación en cuanto a la trayectoria laboral (Trayectoria en el puesto; Labor ejercida en global)

Trayectoria laboral global	Trayectoria en el puesto
Desde 0 a 2 años, se considera 1 punto	Desde 0 a 1.5 años, se considera 1 punto
Desde 2 a 5 años, se considera 2 puntos	Desde 1.5 a 5 años, se considera 2 puntos
Desde 5 a 7 años, se considera 3 puntos	Desde 5 a 8 años, se considera 3 puntos
Desde 7 a 9 años, se considera 4 puntos	Desde 8 a 9 años, se considera 4 puntos
Desde 9 años en adelante, se considera 5 puntos	Desde 9 años en adelante, se considera 5 puntos

2.5 Asignación de puntuación individual final según el resultado obtenido por pesos otorgados

Tabla 16.*Asignación de puntuación individual final según el resultado obtenido por pesos otorgados*

Criterios de evaluación	Peso asignado	Puntuación (del 1 al 5)					Puntaje
		1	2	3	4	5	
Desempeño por trabajador	35%			3			1.05
Capacidad, actitudes y conducta	35%				4		1.40
Trayectoria en el puesto	15%			3			0.45
Labor ejercida en global	15%		2				0,3
PUNTUACIÓN TOTAL	100%						3,2

2.6. Clasificación individual de trabajadores según el rendimiento obtenido**Tabla 17.***Clasificación individual de trabajadores según el rendimiento*

Puntuación obtenida	Grupo según desempeño	Distribución estimada
Por encima de 17 a 20	5	xx
Por encima de 13 a 17	4	xx
Por encima de 07 a 13	3	xx
Por encima de 03 a 07	2	xx
Hasta 03	1	xx

Nota: xx se pondrá de acuerdo al resultado obtenido al momento de la evaluación**2.7. Toma de acciones según los resultados obtenidos**

Las acciones vinculadas a los resultados obtenidos, deben estar direccionadas a la concientización del valor real que significa utilizar este nuevo proceso, puesto que al utilizar el SAP en funciones interactivas de integración ecosistémica englobando de manera automatizada a varias actividades que son requisitos en la facturación convencional; aporta tiempos que podrían ser aprovechados para realizar otro tipo de labores en el área, todo ello enfocado desde una gestión estratégica de evaluaciones de desempeño para dicho proceso de ventas, suma importancia para una gestión estratégica

que pueda cumplir aspectos básicos como la planeación, organización, dirección, coordinación y el control del procedimiento, agregándole la innovación para el logro de los objetivos planteados, todo ello en la práctica significaba, ir aplicando estrategias de mejoras continua al proceso de ventas por plataforma electrónica; utilizando el conocimiento que imparte la organización en los procesos de capacitación dirigida y las habilidades técnicas del capital humano para trasladarlos a las tareas que se deben realizar en la práctica de las ventas. De modo que se pueda gestionar con calidad y economía mejorando la competitividad en su conjunto para llevar al equipo a generar mayor valor económico para la empresa, mayor valor agregado para el cliente y a su vez para la sociedad en su conjunto, las motivaciones que se apliquen según el desempeño de los trabajadores, debe ir acompañado de un reconocimiento a las expectativas que como personas quieren alcanzar, buscando el logro de objetivos comunes que puedan llevar a un desarrollo conjunto, enfocándose hacia una perspectiva de felicidad del equipo de trabajo ya que hoy en día el capital humano es valorado como uno de los recursos más importantes para las organizaciones, también se podría considerar ascensos en los puestos de trabajo, incentivos económicos o en últimas instancias el cese según las normativas de la empresa.

2.7.1. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL CAPITAL HUMANO DEL ÁREA VENTAS POR PLATAFORMA ELECTRÓNICA.

GRUPO/ÁREA.....
NOMBRE COMPLETO.....
PUESTO.....**FECHA DE INGRESO**.....**NÚMERO DE AÑOS EN EL PUESTO**

EXPERTO EVALUADOR.....
FECHA DE TEST.....

Marque el nivel que usted crea conveniente para su desempeño laboral, o el del trabajador a su cargo, según corresponda con referencia desarrollo de las competencias en las ventas por plataforma electrónica las cuales se presentan en seguida.- coloque una X sobre el número que indique su alternativa

INSTRUCCIONES

1. Con antelación al inicio de la evaluación de desempeño suyo o del capital humano a su cargo, leer correctamente las indicaciones, si detecta dudas por favor pregunte al personal responsable de la aplicación de evaluación.

2. Leer correctamente el texto del ámbito competencial y conductual a evaluar.

3. De manera objetiva y consciente otorgue la puntuación según corresponda.

4. Tome en cuenta la escala que debe utilizar para evaluar, pues en cada valoración responde a niveles desde Bastante por debajo de lo esperado a Muy arriba de lo esperado.

Muy por debajo de lo esperado: 1-- Muy bajo.- Desempeño inadmisible.

Débilmente por debajo de lo esperado: 2-- Bajo.- Desempeño que escasamente cumple.

Desempeño cumple medianamente con lo esperado: 3-- Moderado.- desempeño que cumple.

Por arriba de lo esperado: 4-- Alto.- Desempeño por encima de lo esperado.

Muy arriba de lo esperado: 5-- Muy alto.- Desempeño excelente.

5. En la zona de comentario, debe anotar lo que quiere resaltar.

6. Los formularios para evaluar deberán estar en duplicado, además debe colocar la firma del evaluador y el que respalda (Jefe del evaluador), si consideran importante se puede colocar algún comentario en general al examen.

7. Todas las hojas de evaluación deben estar firmadas por el evaluador.

8. Los formularios de evaluación, deben ser dirigidos y entregados a la dirección que corresponda, con la responsabilidad por funcionalidad de un tiempo máximo de (02) días luego de la recepción del formato.

Cuadro 5.

Modelo de evaluación de desempeño

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	

DESEMPEÑO POR TRABAJADOR (35 %)	1	2	3	4	5	
Finaliza su labor convenientemente						
Da cumplimiento a las actividades asignadas						
Realiza una cantidad razonable de facturación por plataforma electrónica						
Uso apropiado de recursos para realizar su labor						
Nivel profesional en su desempeño						
PUNTAJE TOTAL DESEMPEÑO POR TRABAJADOR (35 %)						
CAPACIDAD, ACTITUDES Y CONDUCTA (35 %)	1	2	3	4	5	
Es Cortez para generar un adecuado trabajo en equipo						
Apoya dando orientación a los compañeros de trabajo						
Previene conflictos con los compañeros del equipo de trabajo						
PUNTAJE TOTAL CAPACIDAD, ACTITUDES Y CONDUCTA (35 %)						
TRAYECTORIA EN EL PUESTO (15 %)	1	2	3	4	5	
Muestra ideas según su trayectoria para generar mejoras en los procesos						
Siempre se manifiesta dispuesto al cambio						
Utiliza su experiencia para anticipar posibles dificultades						
Su trayectoria le da la capacidad para resolver dificultades						
PUNTAJE TOTAL TRAYECTORIA EN EL PUESTO (15 %)						
LABOR EJERCIDA EN GLOBAL (15 %)	1	2	3	4	5	

Muestra disposición para formar parte del equipo						
Busca identificarse con las metas y objetivos del área						
Realiza una planificación a las actividades que desempeña						
Utiliza indicadores para mejorar su labor de trabajo						
Está motivado para lograr sus metas						
Se identifica con el cumplimiento de las metas globales						
PUNTAJE TOTAL LABOR EJERCIDA EN GLOBAL (15 %)						
Firma del experto evaluador (Jefe del evaluador)						Comentarios

Nota: Ejemplo de aplicación ver anexo

3 Cronograma de evaluaciones

Los cronogramas de evaluación deben ser llevados a cabo utilizando un raciocinio descentralizado, afianzándose en la retroalimentación obtenida desde los informes del experto evaluador, área de ventas por plataforma electrónica y plan de acción del área de dirección o liderazgo, puesto que todo ello conducirá a la planeación estratégica eco sistémica de capacitaciones dirigidas al personal de ventas por plataforma electrónica, a fin de llevar al proceso por un camino de innovación constante, recogiendo las experiencias del recurso humano integrado a las tecnologías de la información en interacción con los clientes, así como también de la cadena de suministros en su conjunto, puesto que la cadena de suministros abriga en su interior a la palanca logística de recojo y entrega de productos que también es un eslabón importante, debido al manejo de tiempos a favor de los clientes, ya que así también fue considerado por una parte regular de la muestra en estudio de esta investigación, todo esfuerzo debe ir dirigido a la búsqueda de obtener resultados que faciliten las operaciones a los clientes desde una visión global del proceso de ventas por plataforma electrónica.

Temas sugeridos para las capacitaciones

Tabla 18.

Temas sugeridos para las capacitaciones

Tema sugerido	Duración	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Metas y objetivos	2 h	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Recursos disponibles para materializar metas y objetivos	1 h	x	x		x		x	x			x		x
Beneficios en común al utilizar la nueva plataforma de ventas por pago electrónico	1 h	x		x		x				x			x
Medios y horarios de coordinación	1 h	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Metodologías de venta y seguimiento a la gestión de ventas por plataforma electrónica	2 h	x		x		x		x		x		x	x
Retroalimentación	2 h	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Diagrama de Gantt para el primer bimestre de capacitación y evaluaciones de desempeño dirigido

Cuadro 6.

Cuadro Diagrama de Gantt para el primer bimestre de capacitación y evaluaciones de desempeño dirigido

		PRIMER BIMESTRE DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DIRIGIDA																		
Tema sugerido	Duración	ENERO									FEBRERO									
		hora 1	hora 2	hora 3	hora 4	hora 5	hora 6	hora 7	hora 8	hora 9	hora 1	hora 2	hora 3	hora 4	hora 5	hora 6	hora 7	hora 8	hora 9	
Metas y objetivos	2 h	■	■								■	■								
Recursos disponibles para materializar metas y objetivos	1 h			■									■							
Beneficios en común al utilizar la nueva plataforma de ventas por pago electrónico	1 h				■									■						
Medios y horarios de coordinación	1 h					■									■					
Metodologías de venta y seguimiento a la gestión de ventas por plataforma electrónica	2 h						■	■								■	■			
Retroalimentación	2 h								■	■									■	■
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Evaluación de desempeño dirigido									Evaluación de desempeño dirigido									

Nota: se seguirá la misma secuencia durante todo el primer año

4. Difusión

El rol de difusión será según los cronogramas establecidos, realizándose desde el área de gestión del talento humano, todo ello luego de haber coordinado con los departamentos involucrados en el proceso de evaluaciones del desempeño, a fin de obtener la mayor participación posible del personal a capacitar objetivo.

Figura 20.

Modelo de difusión



5. Coordinar

Comunicar los cronogramas y listar estratégicamente al personal de las áreas objetivo en el desempeño de funciones por plataforma de ventas electrónica.

Cuadro 7.

Listado de participantes

Listado de participantes			
Fecha:		
Área	Nombre	Apellido	Número
Ventas por plataforma electrónica	Juan	1
	Luis	2
	Alfonso	3
Logística	Leo dan	4
			5
			6
Tecnología de información			7
			8
Dirección			9
			10

6. Evaluación

Para las evaluaciones se tomará en cuenta la información impartida en el cronograma de capacitaciones y la aplicación en el desempeño de sus funciones en el proceso de ventas por plataforma electrónica.

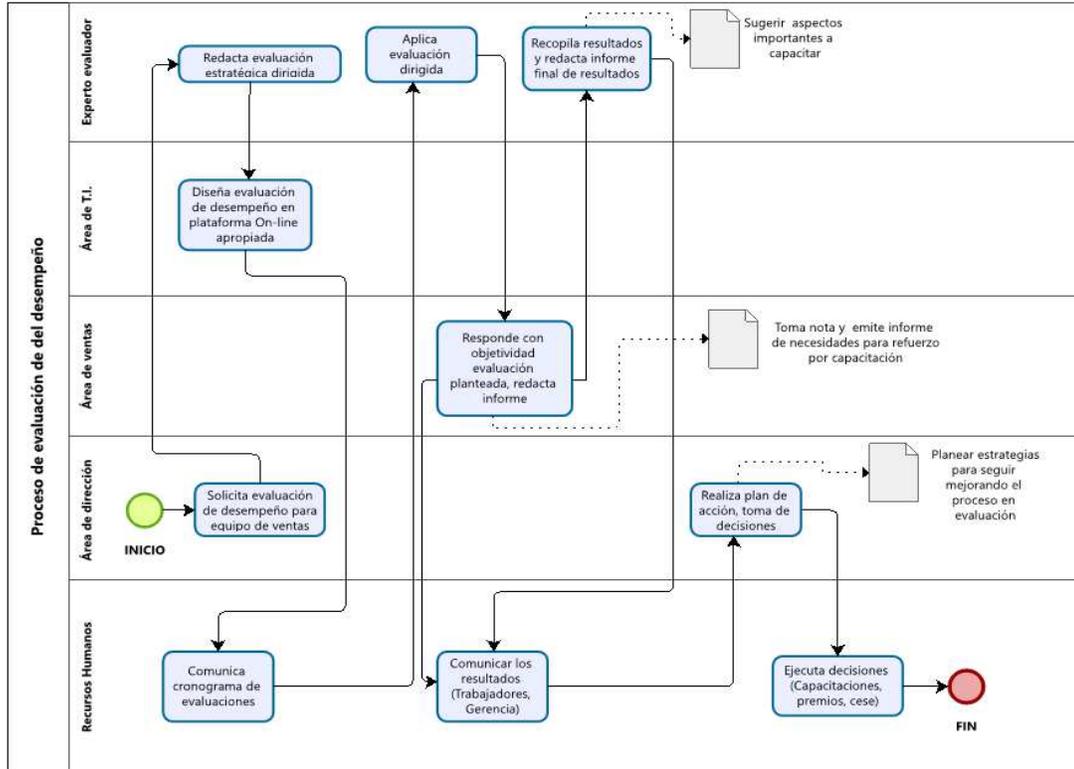
7. Análisis Final de la evaluación de desempeño

En el análisis final se considerarán las sugerencias y consideraciones de los informantes involucrados en el proceso de evaluación, área de ventas por plataforma electrónica, experto evaluador y área de dirección del proceso, a fin de tener un panorama claro de la realidad y tomar decisiones acertadas respecto a la mejora del proceso de evaluaciones de desempeño.

Solución técnica para la evaluación de desempeño

Figura 21.

Diagrama de flujo de procesos Evaluación de desempeño



Powered by
bizagi
Modeler

Puntos críticos de mejora del mapa creado: Informe del experto evaluador, Informe del área de ventas, toma de decisiones.

En el mapa de procesos elaborado, se describió la secuencia de pasos que se llevará a cabo para la medición del conocimiento, así como también un mecanismo de mejoramiento continuo en el planteamiento de dicho mapa, puesto que se incluyen los informes de retroalimentación de los involucrados con el objeto de recibir información valiosa en cuanto a fortalezas y debilidades para seguir innovando el procedimiento de capacitaciones dirigidas y evaluaciones de desempeño en el mismo sentido.

Cuadro 8.

Modelo de informe estratégico multipropósito

Informe mensual, vendedor:		Fecha:
Semana	Número de facturas (evaluaciones) realizadas	
Semana 1		
Semana 2		
Semana 3		
Semana 4		

Tarea más significativa:	Transacciones:
Descripción del proceso:	
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:	

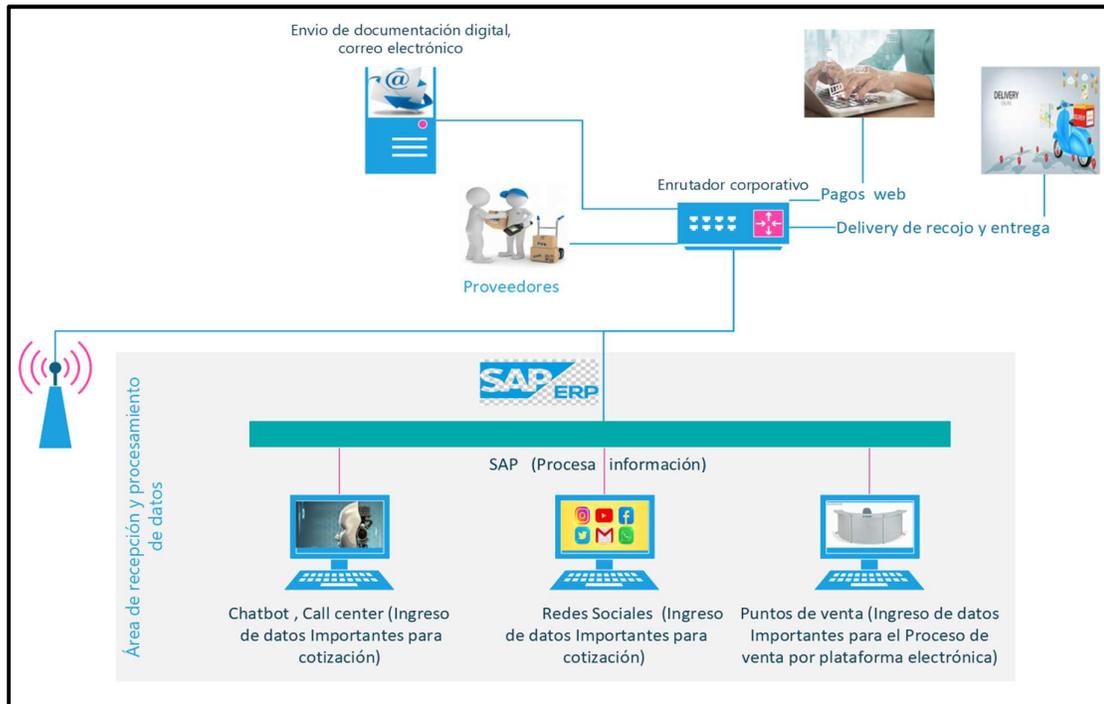
Firma del vendedor

Firma del supervisor de tienda

Los informes serán una pieza fundamental del proceso de mejora ya que de ellos dependerá el enfoque de retroalimentación a plantear en el proceso de capacitación y posterior evaluación de desempeño

Figura 22.

Diagrama Arquitectónico para el proceso de ventas por plataforma electrónica



Debido a problemáticas actuales coyunturales a las que están sometidas las organizaciones ya sea por cambio climático, pandemias o cualquier otro en particular, va abriendo camino al uso de tecnologías de punta de tipo 4.0 (Robótica), Plataformas digitales o software de tipo tecnologías disruptivas (SAP), las cuales podrían ser aprovechadas para hacer una óptima gestión del recurso humano on-line, visualizando el comportamiento en simultáneo de todas las áreas y personas que intervienen en la interacción cotidiana y así lograr una toma de decisiones a tiempo.

Ese es el caso de la organización que se estudió, para la cual en esta investigación se crea un diagrama arquitectónico de las actividades diarias con la finalidad de tener un panorama global de la interacción del proceso de ventas por plataforma electrónica y así tener identificadas las actividades más relevantes que pudieran dar luz a una ejecución de control por seguimiento estratégico global para obtener resultados directos, valores y decisiones sobre el recurso humano integrado a las tecnologías de información que podrían

dar pie a una opción sencilla de compra venta ecosistémica de todas las partes (Organización y clientes).

Indicador

Tabla 19.

Indicador para realizar mejora del proceso de evaluación referente al sistema de información

Variable	Indicador	Unidad de medida	Fórmula
Evaluación	Número de evaluaciones	Porcentaje	Evaluaciones realizadas/ número de evaluaciones programadas

Medida de solución directiva

La implementación de un cronograma de evaluaciones de desempeño, con temas relacionados al nuevo sistema de información para la venta por plataforma electrónica, se hizo con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo, midiendo el impacto que se obtiene del proceso de capacitaciones, dando paso al seguimiento y retroalimentación del nuevo proceso implementado, a fin de ir afinando actividades y al mismo tiempo generar innovación con los cambios de mejoras constantes que se propician a partir de la propuesta realizada, de manera que el nuevo proceso de ventas por plataforma electrónica, se adapte a las necesidades de los clientes con un desempeño óptimo de los trabajadores. Las evaluaciones de desempeño dirigidas, ayudarán a darle un valor apropiado al nuevo sistema de información, aportando una fluidez global en el desempeño e interacción con todas las áreas involucradas.

Cronograma de las actividades propuestas por diagrama de Gantt

A continuación se realiza el cronograma de las actividades que se desarrollarán en las etapas de desarrollo para la medición del conocimiento adquirido en las capacitaciones por evaluación de desempeño.

Cuadro 9.

Cronograma de las actividades propuestas por diagrama de Gantt Evaluación de desempeño

Tema	Duración	semanas												
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13
Análisis del área de ventas	2 semanas	■	■											
Plan estratégico	2 semanas			■	■									
Cronograma de evaluaciones	1 semana					■								
Difusión	1 semana						■							
Coordinar	2 semanas							■	■					
Evaluación	3 semanas									■	■	■		
Análisis Final de la evaluación de desempeño	2 semanas												■	■

Evidencia objetivo 2. Implementar un rol de evaluaciones de desempeño para las capacitaciones del sistema de información dadas por la empresa

Cuadro 10.

Rol Gantt de evaluaciones de desempeño

		PRIMER BIMESTRE DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DIRIGIDA																	
Tema sugerido	Duración	ENERO									FEBRERO								
		hora 1	hora 2	hora 3	hora 4	hora 5	hora 6	hora 7	hora 8	hora 9	hora 1	hora 2	hora 3	hora 4	hora 5	hora 6	hora 7	hora 8	hora 9
Metas y objetivos	2 h																		
Recursos disponibles para materializar metas y objetivos	1 h																		
Beneficios en común al utilizar la nueva plataforma de ventas por pago electrónico	1 h																		
Medios y horarios de coordinación	1 h																		
Metodologías de venta y seguimiento a la gestión de ventas por plataforma electrónica	2 h																		
Retroalimentación	2 h																		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	DE	Evaluación de desempeño dirigido									Evaluación de desempeño dirigido								

Difusión de las evaluaciones dirigidas

Se realizará una difusión de fechas de inicio y fin de evaluaciones de desempeño e informar los pasos instructivos para su desarrollo a fin de tener una coordinación clara para un debido desarrollo.

Figura 23.

Modelo de difusión de las evaluaciones dirigidas



4.5.9 Entregable 3

Objetivo 3: Implementar el ciclo Deming para mejorar el control del proceso de ventas por plataforma electrónica

Para llevar a cabo el desarrollo del objetivo 3, se realizará un plan de actividades teniendo en cuenta la planeación estratégica para el proceso de ventas por plataforma

electrónica utilizando el ciclo de Deming. La elaboración de herramienta utilizando etapas, permitirá identificar las actividades a desarrollar dentro del plan elegido.

Tabla 20.

Planeación de las actividades para la mejora del control en el proceso de ventas por plataforma electrónica

Etapas	Actividades	Descripción	Tiempo
Planificar (P)	Realizar el diagnóstico de los problemas respecto al control del proceso de ventas	Se realiza un estudio a fin de proponer una solución objetiva acertada a la realidad	1 semana
Hacer (H)	Estructurar un flujo de actividades para trabajar	Se realizará una propuesta del flujo de actividades para el control de ventas por plataforma electrónica	2 semanas
Verificar (V)	Rol de levantamiento de información por auditorías	Escoger con qué criterios se evaluará	2 semanas
	Redactar informes quincenales	Hacer el diseño de un modelo de informes	1 semana
Actuar (A)	Comprender el proceso de ventas	Visualizar los puntos críticos de mejora encontrados	4 semanas
	Estandarización del control por seguimiento para el proceso de ventas por plataforma electrónico	Diseñar un proceso estándar de trabajo para el control	4 semanas
TOTAL			14 semanas

Desarrollo del plan elegido para las actividades de trabajo

1 Realizar el diagnóstico de los problemas respecto al control del proceso de ventas

Referente al control por seguimiento del proceso de ventas por plataforma electrónica, se descubrió que aún no hay una definición clara para ello por lo que se realiza un análisis causa raíz por diagrama Ishikawa, donde se señala que el área no cuenta con un diagrama de procesos estratégico para mapear una ruta de control por seguimiento capaz de proporcionar retroalimentación e innovación a dicho proceso.

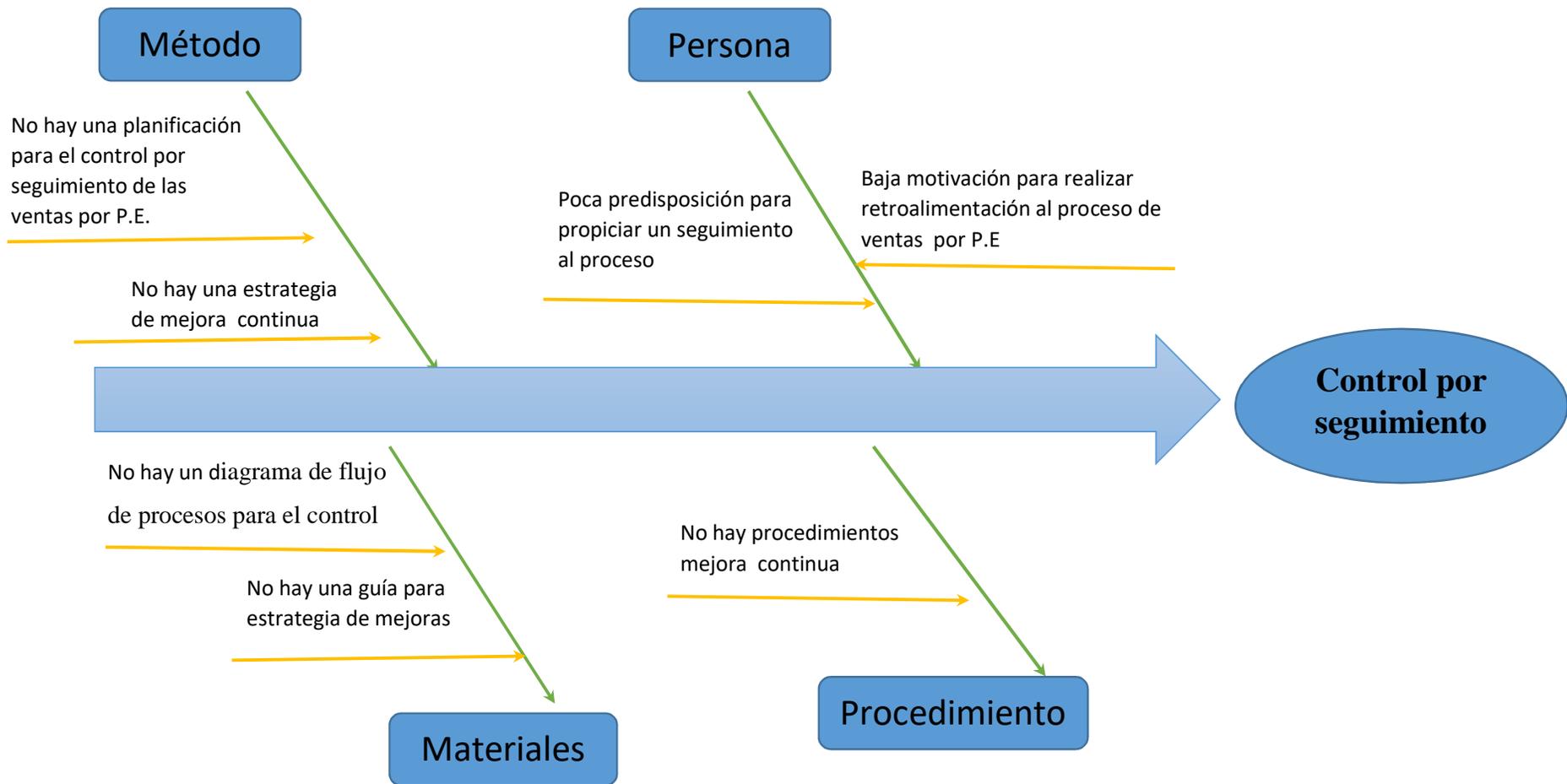


Diagrama Ishikawa para control por seguimiento del proceso de ventas por plataforma electrónica

2. Estructurar un flujo de actividades para trabajar

Con referencia a este punto, se propone el uso de una tarjeta kaizen el cual proporcionará información real para ir implementando progresivamente las mejoras de control por seguimiento en el área de ventas por plataforma electrónica.

Cuadro 11.

Tarjeta Kaizen

TARJETA KAIZEN

TARJETA KAIZEN DE OPORTUNIDADES	
Fecha	
Área/ Localización	
Criticidad	
Oportunidad encontrada	
Acciones estimadas	
Realizado por	
Espacio reservado para Kaizen	
Equipo Kaizen	Observaciones

Nota: Ejemplo de aplicación tarjeta Kaizen ver anexo 2

3. Rol de levantamiento de información por auditorías internas

Para dar paso a esta actividad, se planificara un rol de preguntas estratégicas buscando encontrar respuesta al cumplimiento que se está obteniendo de la secuencia de tareas en las actividades propuestas; realizar este sondeo permitirá encontrar los obstáculos para plantear reforzamiento por mejoras continuas en ello, propiciando un control por seguimiento adecuado.

Cuadro 12.

Modelo de cuestionario para auditoría interna

Organización:	Cuestionario para auditoria			Fecha:
	Citado: Cargo:			Inspeccionado por:
Departamento	Ventas por plataforma electrónica			
Cuestionario	SI	NO	N/A	Comentario
JEFATURA DE ÁREA				
¿El equipo de ventas por plataforma electrónica, sigue estratégicamente el nuevo proceso de ventas diseñado por tu organización? ¿Qué se podría hacer para documentar la alineación entre el proceso de ventas y el recorrido que recorre el cliente?				
¿Realizas control por indicadores clave en el rendimiento (KPI)? ¿Cómo se encuentran respecto a tu desempeño anterior y competidores? ¿Contiene algún indicador faltante?				
¿Qué cultura tiene el recurso humano de ventas actualmente? ¿Es más competitivo y cooperativo?				

RECURSO HUMANO DE VENTAS				
¿Es efectivo el nuevo proceso de ventas implementado? ¿Existen capacitaciones sobre procedimientos y metodologías para ventas?				
¿Cuál es la frecuencia con la que tu organización hace perfeccionamiento de tus habilidades de ventas? ¿Hay talleres frecuentes con el objeto de reforzar tus habilidades y destrezas de venta?				
¿El proceso de ventas está diseñado para resolver las necesidades de tus clientes o solo se aboca a vender?				
¿Existen actividades innecesarias o faltantes en el nuevo proceso de ventas implementado?				
¿Cómo se encuentra el proceso para la generación de nuevos clientes? ¿A qué fuentes se recurre para ello?				
¿La información obtenida para retroalimentación por parte de mis clientes, me sirve a mí y a mi equipo de ventas?				

Nota: Ejemplo de aplicación, ver anexo 3

4. Redactar informes quincenales

Para realizar el informe quincenal se recurre a un formulario que fue creado para la retroalimentación del proceso de ventas por plataforma electrónica, en el cual se realizará un detalle de las actividades seguidas, cuales son las más importantes, la descripción del proceso y lo más relevante surge en las observaciones y recomendaciones ya que de ello se planeará estrategias de innovación y mejoramiento continuo.

Cuadro 13.

Modelo de informe para auditoría

Informe quincenal, vendedor:		Fecha:
Semana	Número de oportunidades encontradas:	
Semana 1		
Semana 2		
Semana 3		
Semana 4		

Tarea más significativa:	Transacciones:
Descripción del proceso:	
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:	

Firma del vendedor

Firma del supervisor de tienda

Nota: Ejemplo de aplicación, ver anexo

5. Comprender el proceso de ventas

Para realizar el reconocimiento del proceso de ventas se hizo uso del diagrama de procedimientos creado para las ventas por plataforma electrónica, así como también la comprensión de la estrategia para generar innovación en el proceso creado para retroalimentación por evaluaciones de desempeño, acompañados de la tarjeta Kaizen, cuestionarios para auditoría interna e informes derivados de ello.

6. Estandarización del control por seguimiento para el proceso de ventas por plataforma electrónico.

El desenlace del análisis al comprender globalmente el proceso de ventas por plataforma electrónica, dio luz a la implementación de un proceso estándar de control por seguimiento del nuevo proceso de ventas por plataforma electrónica. Para ello se tomará en consideración los puntos críticos de mejora del mapa de procesos para las actividades, planeado y creado estratégicamente a fin de contribuir a la innovación por cambios de mejora continua en este trabajo de investigación.

Solución técnica de la propuesta control por seguimiento del proceso de ventas por plataforma electrónica

Diagrama general de proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada

Figura 24.

Diagrama de flujo de procesos propuesto para el proceso de ventas por plataforma electrónica

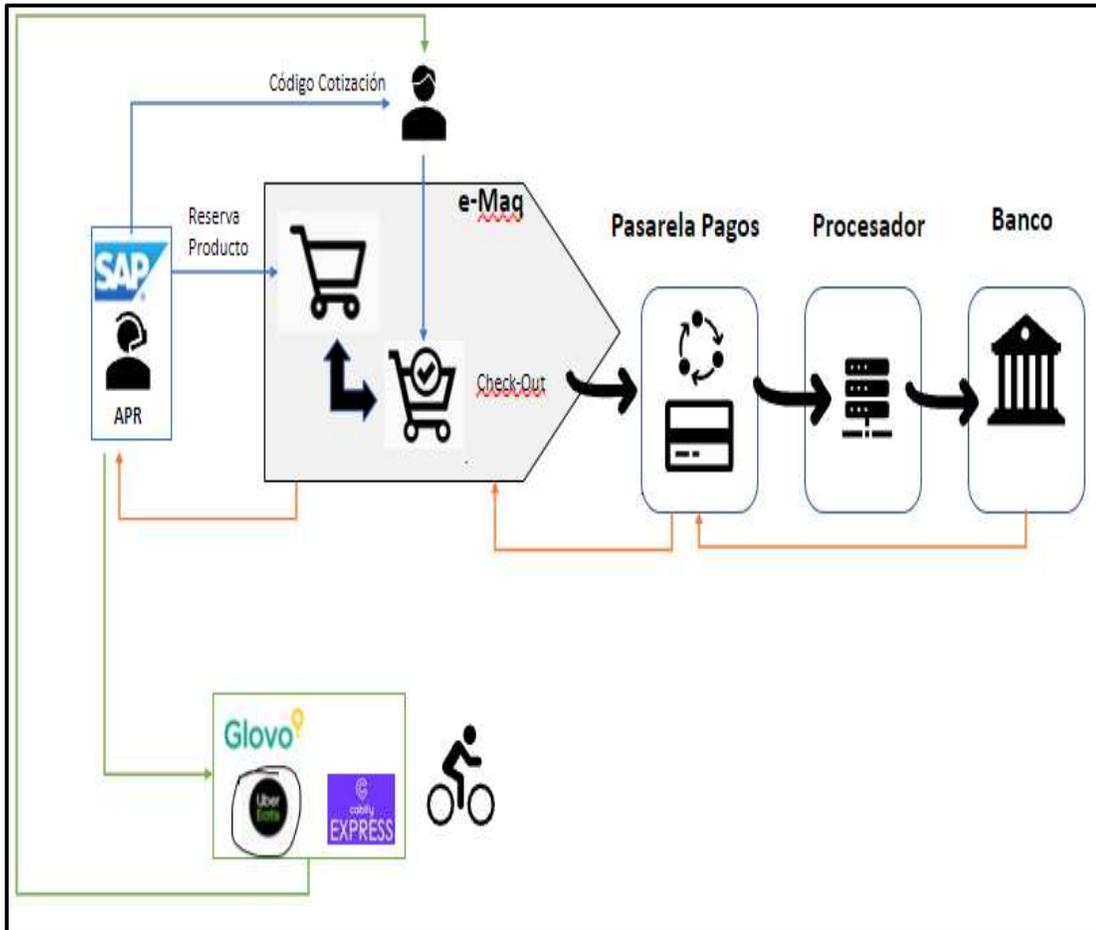
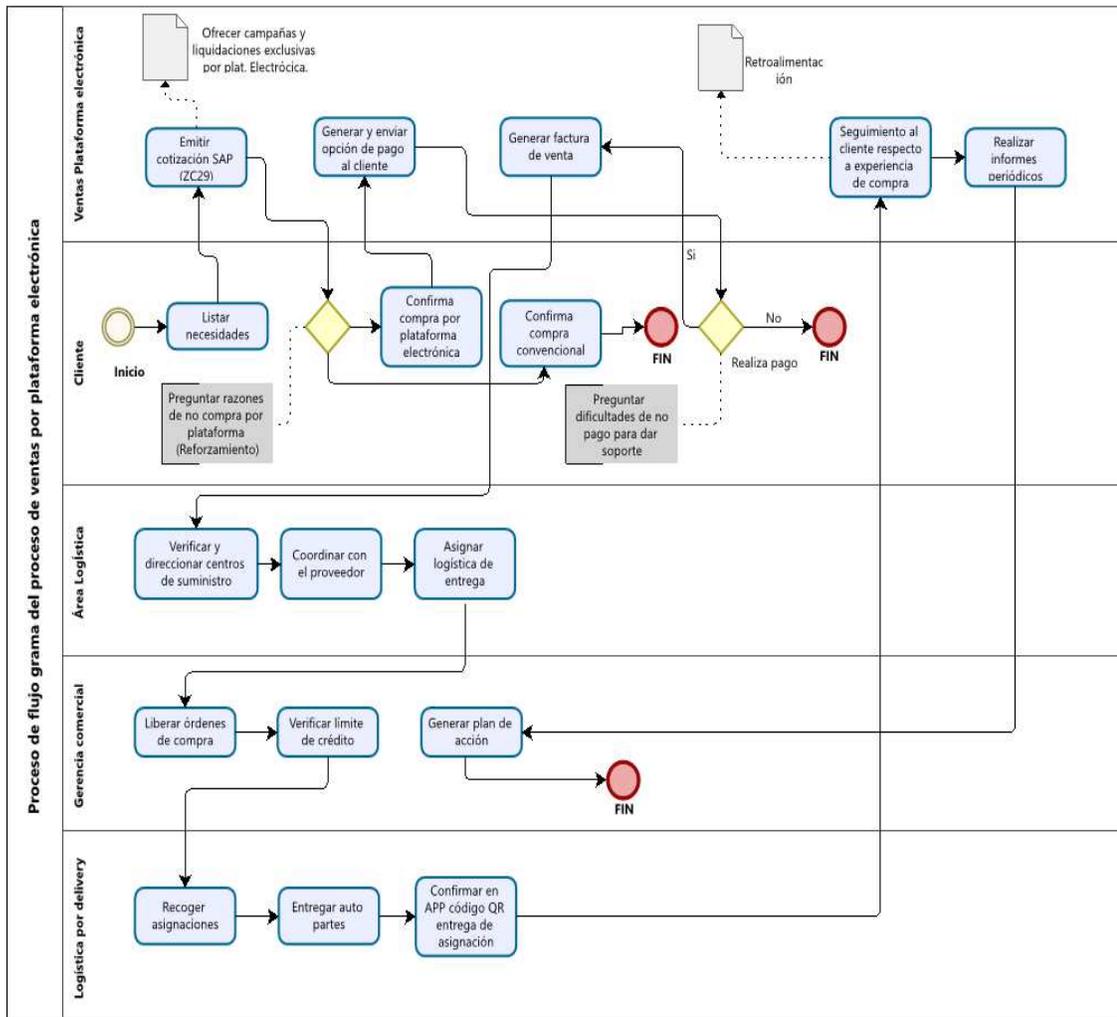


Figura 25.

Diagrama de flujo de procesos propuesto para el proceso de ventas por plataforma electrónica



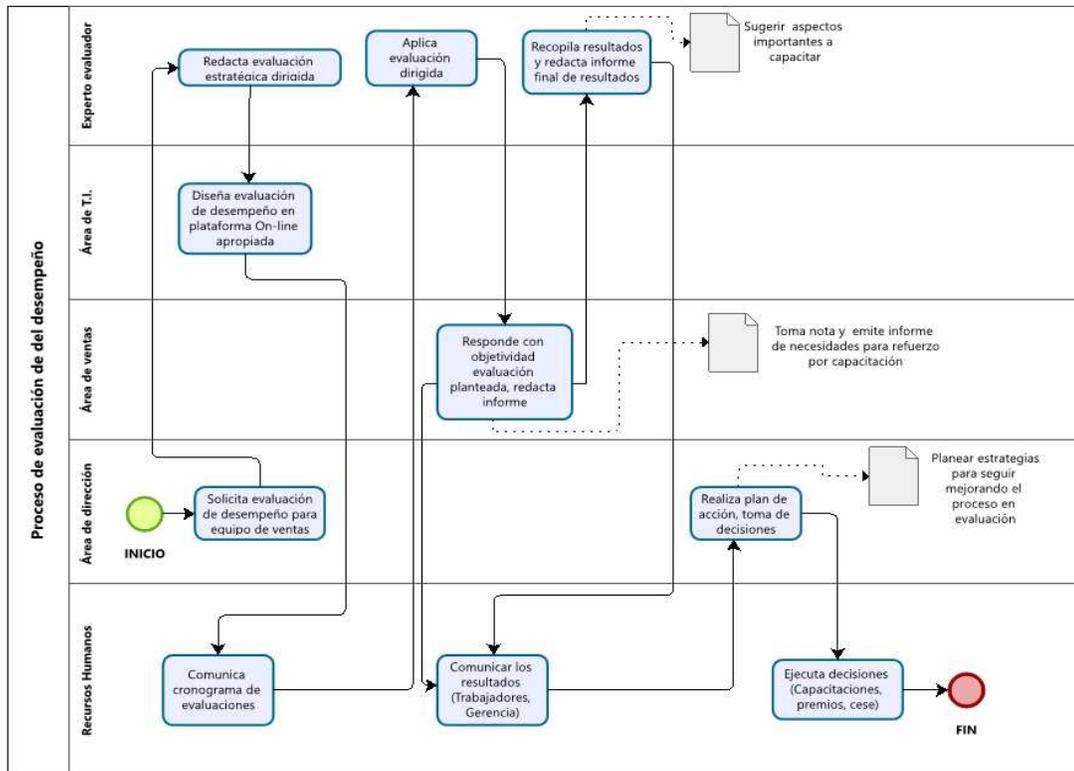
Powered by
brazgi
Modeler

Puntos críticos de mejora del flujo de procesos creado: No confirmación de compra por plataforma electrónica, no pago de links electrónicos generados, seguimiento al cliente respecto a la experiencia de compra por plataforma electrónica.

Diagrama de flujo de procesos propuesto para la evaluación de desempeño

Figura 26.

Diagrama de flujo de procesos propuesto para la evaluación de desempeño



Powered by
bizagi
Modeler

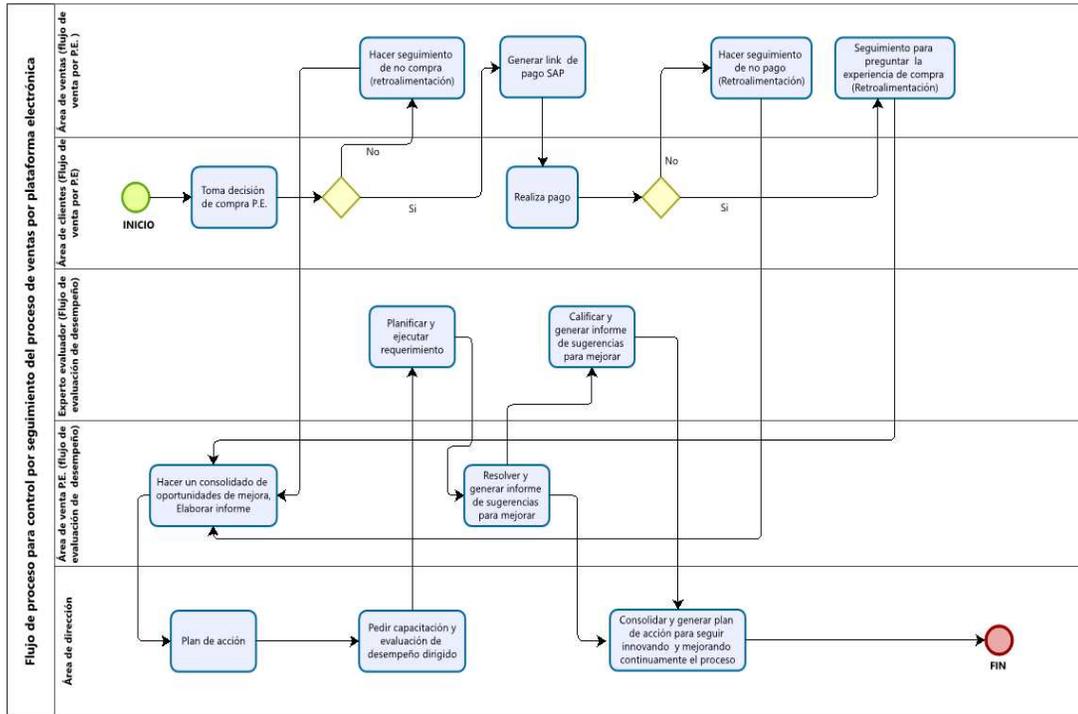
Puntos críticos de mejora del flujo de procesos creado: Informe del experto evaluador, Informe del área de ventas, toma de decisiones.

Teniendo en consideración a los puntos de mejora creados en los mapas de procesos, se realizó el modelamiento de un nuevo diagrama de flujo de procesos para realizar un control por seguimiento adecuado al proceso de ventas por plataforma electrónica.

Diagrama de flujo de procesos propuesto para el control por seguimiento del proceso de ventas por plataforma electrónica.

Figura 27.

Flujograma de Proceso para control



Powered by
bragi
Modeler

Para el control por seguimiento del proceso de ventas por plataforma electrónica, utilizando el ciclo de Deming Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, se ha creó un flujo grama de actividades de tipo eco sistémico que permite la interacción de las áreas involucradas a fin de generar un círculo constante de cambios para mejorar (KAIZEN) e innovación permanente.

Pasos para ejecutar el control

1. Hacer seguimiento de no compras por plataforma electrónica

Para llevar a cabo el primer paso de retroalimentación, se sacará un reporte de cotizaciones realizadas en la clase de oferta SAP (ZC29), puesto que dicho tipo de cotizaciones fue hecha solo para los clientes que sí aceptaron comprar por plataforma electrónica, en la cual se tiene un registro de números de contacto (celular, correo

electrónico), con lo cual se contactará y preguntará al cliente razones de no compras a fin de levantar información y planificar acciones de soporte para concretar ventas en casos similares en el futuro.

2. Hacer seguimiento de no pagos (Links generados)

Para hacer efectivo el control en los links no pagados, se sacará un reporte de ello en SAP transacción zsdpe_ecom01 y plataforma electrónica Niubiz, lo cual se exportará al Excel a fin de filtrar y encontrar a los no pagados, para contactarlos y preguntar las razones de no pago a fin de planear estratégicamente acciones de soporte a casos similares y concretar los pagos a futuro.

Figura 28.

Reporte SAP

The screenshot shows the SAP 'Gestión Pasarela de Pago' interface. The main table lists payment links with columns for Soc., F.Emi., Cotiz., Cotiz., Motv., Rechz, C.Pago, S.Env., S.Cob., S.Lib., and Descripción. The status of each link is indicated by green and red icons. A dialog box titled 'Grabar lista fichero...' is open, showing options for export format: 'Hoja de cálculo' (selected), 'Form.HTML', and 'En el portapapeles'. Red annotations highlight specific links and the export options.

Soc.	F.Emi.	Cotiz.	Cotiz.	Motv.	Rechz	C.Pago	S.Env.	S.Cob.	S.Lib.	Descripción	Cliente	RUC/DNI	Nombre
Pos.	Material										Cant.	Cant.Stock	Und.Med.
NMAQ	01.10.2021	26588979								10 11210-ED50B SOPORTE MOTOR PE	1223079	10218829754	MARCOS M
NMAQ	02.10.2021	26590430								10 13270-1KTOA EMPAQUE TAPA BALANCINES	1223114	41954830	CARDENAS
NMAQ	02.10.2021	26590450								10 PE0115908 FAJA ACCESORIOS	1006298	20127777951	HEREST S
NMAQ	02.10.2021	26590454	ZC							10 PE0115908 FAJA ACCESORIOS	1006298	20127777951	HEREST S
NMAQ	04.10.2021	26591208								10 21200-AD21A TERMOSTATO 82°	1223151	10442255844	PUENTE C
NMAQ	05.10.2021	26592643	ZC							20 4001308 RECARGO MANUAL DEALER NISSAN	1182246	10425446091	ZARZOSA
NMAQ	05.10.2021	26592702								10 130C11551R KIT FAJA DISTRIBUCION F4R	1182246	10425446091	ZARZOSA
NMAQ	05.10.2021	26593808								10 PE0115908 FAJA ACCESORIOS	1006298	20127777951	HEREST S
NMAQ	05.10.2021	26593817	ZC							10 PE0115908 FAJA ACCESORIOS	1006298	20127777951	HEREST S
NMAQ	06.10.2021	26594511	ZC							10 PE0115908 FAJA ACCESORIOS	1159362	20601162807	SERVICEN

Figura 29.

Reportes Niubiz

MIS VENTAS
Consulta aquí todas las transacciones del comercio

MAQPWEB

Hoy Esta semana Este mes Desde 01/09/2021 Hasta 30/09/2021 Buscar

Mostrando 1 a 10 de 53 registros Exportar

Nro Pedido	Cliente	Moneda	Importe Pedido	Descuento Aplicado	Importe por puntos o milks	Marca	Fecha de Transacción	Fecha de Liquidación	Estado
26587820	Enrique Rojas	PEN	738.13	0.00	0.00	VISA	30/09/2021 16:13:44	01/10/2021	Liquidada
26587052	Williams Inga rojas	PEN	146.90	0.00	0.00	VISA	30/09/2021 10:59:16	01/10/2021	Liquidada
26585137	Daniel Del carpio	PEN	510.27	0.00	0.00	Mastercard	29/09/2021 11:06:42		Denegada
26585137	Daniel Del carpio	PEN	510.27	0.00	0.00	Mastercard	29/09/2021 11:04:55		Denegada
26581502	IVAN PALOMINO	PEN	99.39	0.00	0.00	VISA	27/09/2021 12:38:08	28/09/2021	Liquidada

3. Hacer seguimiento a los clientes que si compraron para preguntarles su experiencia de compra

Puesto que se buscó obtener un servicio de venta con calidad y economía, inicialmente se agotará cualquier opción que brindan las plataformas de tipo software disruptivo SAP y Niubiz, a fin de obtener retroalimentación que pueda proporcionar oportunidades de innovación o cambios para mejorar el proceso implementado, es por ello que se propone realizar un seguimiento a los clientes que compraron a fin de levantar información que permita una interacción de fácil aplicación para el cliente.

Indicadores

Tabla 21.

Indicadores de la propuesta control por seguimiento del proceso de ventas por plataforma electrónica

Variable	Indicador	Unidad de medida	Fórmula
Ventas	Cantidad de cotizaciones	Número	Número de cotizaciones realizadas/ Número de cotizaciones vendidas
	Cantidad de links	Número	Número de links generados/ número de links pagados

Medida de solución directiva

Se propuso la aplicación de esta propuesta, porque mejorará el proceso de ventas por plataforma electrónica a fin de subir el récord de ventas, realizando el diagnóstico de oportunidades para conseguir un proceso de venta integral que otorgue satisfacción a todos los que intervienen en el proceso, tanto de la empresa que vende como también de los usuarios o clientes.

Cronograma Gantt de las actividades para implementar el ciclo de Deming al proceso de ventas por plataforma electrónica

Cuadro 14.

Cronograma Gantt de las actividades para implementar el ciclo de Deming al proceso de ventas por plataforma electrónica

Tema	Duración	semanas													
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
Realizar el diagnóstico de los problemas respecto al control del proceso de ventas	1 semana	█													
Estructurar un flujo de actividades para trabajar	2 semanas		█	█											
Rol de levantamiento de información por auditorías	2 semanas				█	█									
Redactar informes quincenales	1 semana						█								
Comprender el proceso de ventas	4 semanas							█	█	█	█				
Estandarización del proceso de ventas por P.E.	4 semanas											█	█	█	█

Evidencias del objetivo 3

Implementar el ciclo Deming para mejorar el control del proceso de ventas por plataforma electrónica

Reporte Excel SAP

Figura 30.

Reporte Excel SAP

	A	B	C	D	E	H	I	J	K	L	M	N
1												
2	Nro Pedido	Cliente	Mone	Importe	Descu	Marca	Fecha de Transacción	Fecha de Liquidación	Estado	Canal	Sub Producto	Código de
3	26587820	Enrique Ro	PEN	738.13	0.00	visa	30/09/2021 16:13:44	01/10/2021	Liquidada	web	ecommerce	6.5E+08
4	26587052	Williams Inj	PEN	146.90	0.00	visa	30/09/2021 10:59:16	01/10/2021	Liquidada	web	ecommerce	6.5E+08
5	26585137	Daniel Del c	PEN	510.27	0.00	mastercard	29/09/2021 11:06:42		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
6	26585137	Daniel Del c	PEN	510.27	0.00	mastercard	29/09/2021 11:04:55		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
7	26581502	IVAN PALOI	PEN	99.39	0.00	visa	27/09/2021 12:38:08	28/09/2021	Liquidada	web	ecommerce	6.5E+08
8	26581502	ivan Palomi	PEN	99.39	0.00	dinersclub	27/09/2021 12:36:49		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
9	26577834	Eder Guerre	PEN	725.55	0.00	visa	23/09/2021 16:02:59	24/09/2021	Liquidada	web	ecommerce	6.5E+08
10	26577834	Eder Calle	PEN	725.55	0.00	visa	23/09/2021 15:59:51		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
11	26577866	Ivan palomi	PEN	264.55	0.00	visa	23/09/2021 15:59:32	24/09/2021	Liquidada	web	ecommerce	6.5E+08
12	26577866	Ivan palomi	PEN	264.55	0.00	dinersclub	23/09/2021 15:57:50		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
13	26577866	Ivan palomi	PEN	264.55	0.00	dinersclub	23/09/2021 15:56:06		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
14	26577866	Ivan Palomi	PEN	264.55	0.00	dinersclub	23/09/2021 15:53:54		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
15	26577664	Cristian Ball	PEN	59.60	0.00	visa	23/09/2021 14:23:41	24/09/2021	Liquidada	web	ecommerce	6.5E+08
16	26577435	karim caina	PEN	226.70	0.00	mastercard	23/09/2021 12:37:18		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
17	26577435	karim caina	PEN	226.70	0.00	mastercard	23/09/2021 12:36:59		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
18	26577435	karim caina	PEN	226.70	0.00	mastercard	23/09/2021 12:35:30		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
19	26576359	karim lisett	PEN	216.70	0.00	mastercard	23/09/2021 12:27:06		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
20	26576359	karim quevi	PEN	216.70	0.00	visa	22/09/2021 16:26:33		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
21	26576359	karim quevi	PEN	216.70	0.00	dinersclub	22/09/2021 16:03:40		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
22	26576359	Karim quev	PEN	216.70	0.00	mastercard	22/09/2021 16:01:47		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
23	26576359	Karim quev	PEN	216.70	0.00	mastercard	22/09/2021 16:00:46		Denegada	web	ecommerce	6.5E+08
24	26575776	Giacomo Mi	PEN	3988.94	0.00	visa	22/09/2021 12:18:47	23/09/2021	Liquidada	web	ecommerce	6.5E+08
25	26574860	Abelardo Ai	PEN	134.70	0.00	visa	21/09/2021 16:48:07	22/09/2021	Liquidada	web	ecommerce	6.5E+08

Figura 31.

Reporte Excel Niubiz

Estado	Cliente	Fecha de au	PAN	Email tarjetah	ECI	Motivo de denegación	Moneda Dcc	Monto Dcc	Usu
Liquidada	Enrique	30/09/2021	4474-09**	edgard.r1683@07					
Liquidada	William	30/09/2021	4214-10**	williamsheir@07					
Denegada	Daniel E	29/09/2021	5118-42**	delcarpioalva@07		Por favor, solicita a tu cliente que se comuniquen con su banco para más información.			
Denegada	Daniel E	29/09/2021	5118-42**	Titoservice201@07		Por favor, solicita a tu cliente que se comuniquen con su banco para más información.			
Liquidada	IVAN P/	27/09/2021	4634-03**	peru85fp@ho07					
Denegada	ivan Pal	27/09/2021	3610-04**	peru85fp@ho07					
Liquidada	Eder Gu	23/09/2021	4557-88**	Eder22_guerr@07					
Denegada	Eder Cal	23/09/2021	4557-88**	Eder22_guerr@00		La venta ha sido rechazada por tu seguridad. Intenta nuevamente en unos minutos y, si el p			
Liquidada	ivan pal	23/09/2021	4634-03**	peru85fp@ho07					
Denegada	ivan pal	23/09/2021	3610-04**	peru85fp@ho07					
Denegada	ivan pal	23/09/2021	3610-04**	peru85fp@ho07					
Denegada	ivan Pal	23/09/2021	3610-04**	peru85fp@ho00		La venta ha sido rechazada por tu seguridad. Intenta nuevamente en unos minutos y, si el p			
Liquidada	Cristian	23/09/2021	4219-18**	ballestercristi@07					
Denegada	karim c	23/09/2021	5203-74**	karimqueved@00		La venta ha sido rechazada por tu seguridad. Intenta nuevamente en unos minutos y, si el p			
Denegada	karim c	23/09/2021	5203-74**	karimqueved@00		La venta ha sido rechazada por tu seguridad. Intenta nuevamente en unos minutos y, si el p			
Denegada	karim c	23/09/2021	5203-74**	karimqueved@00		La venta ha sido rechazada por tu seguridad. Intenta nuevamente en unos minutos y, si el p			
Denegada	karim q	22/09/2021	4214-10**	karimqueved@06		Por favor, solicita a tu cliente que se comuniquen con su banco para más información.			
Denegada	karim q	22/09/2021	3609-47**	karimqueved@07					
Denegada	Karim q	22/09/2021	5203-74**	karimqueved@00		La venta ha sido rechazada por tu seguridad. Intenta nuevamente en unos minutos y, si el p			
Denegada	Karim q	22/09/2021	5203-74**	karimqueved@00		La venta ha sido rechazada por tu seguridad. Intenta nuevamente en unos minutos y, si el p			
Liquidada	Giacom	22/09/2021	4570-33**	gmangiante@07					
Liquidada	Abelard	21/09/2021	4557-88**	goleador1@h@05					

4.6 Discusión

La investigación que se realizó, tuvo por objetivo realizar la mejora del proceso de ventas por plataforma electrónica, por lo que se planeó realizarlo utilizando la metodología kaizen, acompañado de la secuencia de actividades y manual de procedimientos, un rol de evaluaciones de desempeño y el control del proceso por seguimiento.

En el proceso de levantamiento de información cuantitativo, se realizaron a tres subcategorías de estudio que son: Solicitud de pedido, sistema de información y control del proceso de ventas para lo cual se tomó una muestra a encuestar de 51 colaboradores, los cuales tuvieron la predisposición de participar en el estudio emprendido, los resultados hallados en ello tienen buena concordancia al ser comparados con las investigaciones colocadas en los antecedentes.

Con referencia a la subcategoría sistema de información, si se tomó acciones de mejora utilizando la metodología kaizen, puesto que para ello se planteó una secuencia de actividades tomando como referencia a la problemática levantada de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y entrevistas del estudio, resaltando la inexistencia de una secuencia estándar de actividades importante puesto que cuando había dudas manifestaron que hacía falta dicho soporte en conocimiento que debió estar bien definido

para realizar las ventas por plataforma electrónica, también resultó influyente la falta de un manual de procedimientos diferenciado por tipo de pago electrónico para dichas ventas, porque los involucrados manifestaron que los clientes en su mayoría desconocen los pasos a seguir en cuanto al factor transaccional para realizar el pago, por lo que también se incluyó en el capítulo transaccional del manual los pasos que deben seguir los clientes para hacer efectivo el pago por cada tipo, a fin de contribuir al soporte teórico que resultó necesario al momento de la ejecución de las ventas según manifestaron los involucrados en el estudio emprendido.

Con referencia a las coincidencias entre los antecedentes, resultados y objetivos del estudio para el primer resultado en las subcategoría sistema de información, se cita a continuación lo siguiente:

En el desarrollo de objetivo de la propuesta para estandarizar el proceso de ventas por plataforma electrónica, se encontró la oportunidad de hacer la promoción de la plataforma electrónica en la actividad de realizar la cotización, tarea de ofrecer las campañas, promociones y liquidaciones con descuentos exclusivos para plataforma electrónica, coincidiendo con el estudio que se mencionó en los antecedentes (propuesta para mejorar procesos de tipo comercial en la organización Suministros Ortiz, en la ciudad de Guayaquil) en Ecuador en el que manifiestan la capacidad de promoción que se debe tomar para dar impulso a los nuevos sistemas de ventas por plataformas electrónicas, se consideró interesante para este estudio el idear formas de promoción de la plataforma, sin ocasionar gastos adicionales a la organización y se encontró que si se podían utilizar dichas campañas y promociones, pasándolo prioritariamente a las ventas por plataforma electrónica y tratando de direccionar a la fuerza de ventas en tal sentido (Ortiz y Vergara, 2019).

También se encontró coincidencia con lo que manifestaron los aportes en los antecedentes de este estudio hechos por la ESAN, en el que refieren respecto a las consideraciones que tienen los consumidores peruanos para tomar la decisión de compra, es por ello que en los objetivos se planteó la implementación de un manual y secuencia de trabajo estándar a fin de tomarlo como soporte de entrenamiento en el importante camino de saber comunicar la oferta de ventas por plataforma electrónica al cliente, puesto que el

antecedente refiere que los clientes al encontrar dudas o falta de confiabilidad en el procedimiento para realizar el movimiento transaccional para la compra o inclusive dudas respecto al servicio y calidad del producto que van a comprar, pues ellos dejarían de consumir por plataformas online, además también manifestaron que los cautelosos de ese estudio solo comprarán si es que reciben recomendaciones de experiencias positivas de compra por plataforma electrónica, por lo que resultó fundamental proponer para ello dicha estandarización del procedimiento de ventas por plataforma electrónica y la creación de un manual de procedimientos diferenciado de fácil entendimiento y aplicación (ESAN, 2014).

En el afán de seguir con la búsqueda de oportunidades de mejora de procesos utilizando la metodología, al realizar en análisis de datos se logró rescatar en los resultados de la misma subcategoría sistema de información, el segundo problema importante para resaltar y se trata de las evaluaciones de desempeño, puesto que no se estaba considerando la posibilidad de medir el conocimiento adquirido en las capacitaciones que brinda la organización, perdiendo en ello la oportunidad de encontrar oportunidades de mejora que pudieron haber propiciado innovación y mejoramiento constante desde que se iniciaron las operaciones por plataforma electrónica. Para tal caso, en la propuesta se consideró la implementación de evaluaciones de desempeño dirigido, con un circuito abierto de posibilidades de mejora por retroalimentación aplicada a las capacitaciones y evaluación de desempeño recurrente.

Con referencia a las coincidencias entre los antecedentes, resultados y objetivos del estudio para el segundo resultado en las subcategoría sistema de información, se cita a continuación lo siguiente:

Se encontró una coincidencia interesante en el estudio de antecedentes hecho por el CAPECE en el que manifestaron haber encontrado que el 26% de los consumidores compraban por plataformas electrónicas sin saber, pues con las evaluaciones de desempeño se impulsó la intención de venta por parte de los vendedores por dicho medio y por ende se irá descubriendo he incrementado las ventas al ofrecer y vender productos a dicho nicho no referenciado, es por eso y por la manifestación que realizó el personal involucrado en el estudio, que se decidió la implementación de evaluaciones de desempeño dirigido .

También se encontró coincidencia con el estudio realizado y mencionado en los antecedentes de esta investigación, referentes a la prácticas de mejoramiento continuo dando uso al enfoque kaizen para empresas ubicadas en el distrito metropolitano de Quito, en el que utilizaron prácticas sencillas para mejorar los procedimientos, empezando por el diagnóstico de problemas utilizando diagramas Ishikawa, diagramas de flujo, diagramas de Pareto entre otras herramientas, ellos concluyen que si se logró mejorar el conocimiento en todos los niveles de la organización, es el caso de este estudio en el que se toman herramientas similares con la pretensión de impartir conocimiento y hacer evaluaciones dirigidas para lograr el conocimiento adecuado en el capital humano de ventas.

En la subcategoría control del proceso de venta, también se encontró una oportunidad de mejora importante, puesto que los encuestados y entrevistados manifestaron que no había un control estratégico para hacer un seguimiento adecuado a los procedimientos y recursos para el cumplimiento de metas y objetivos que plantea el reto de haber implementado el canal de ventas por plataforma electrónica.

Durante el desarrollo de la propuesta de implementación de la metodología Kaizen, al igual que en la subcategoría sistema de información, también se tomó acción en la subcategoría control del proceso de ventas con la implementación de etapas y actividades que dieron luz a un flujograma de procedimientos estratégico que recogió a modo de enfoque global, evolutivo e integrador a las oportunidades encontradas en el procedimiento creado para las ventas, así como también en el procedimiento de evaluaciones de desempeño. Es por ello que se buscó secuenciar las oportunidades de mejora encontradas secuenciando estratégicamente a fin de lograr un control global de todo el procedimiento.

Con referencia a las coincidencias entre los antecedentes, resultados y objetivos del estudio para el tercer resultado de la subcategoría control del proceso de ventas, se cita a continuación lo siguiente:

Se encuentra coincidencia con el estudio realizado y referenciado en los antecedentes de este trabajo, análisis del e-commerce en el país de Colombia, así como los retos logísticos para ese sector en la ciudad de Bogotá, en el que refieren a la importancia que se debe tener con referencia a las actividades que agregan valor para el cliente, como

ellos indican lo es el brazo logístico, el conocimiento y preparación del equipo de ventas para saber aplicar y levantar estratégicamente información que ayude a mejorar el proceso, en el caso de la implementación Deming, también se enfocó las etapas y actividades a la toma de acción referente a las oportunidades de mejora encontradas inicialmente en el diagnóstico, análisis y propuesta, lo cual deja al proceso en estudio, encaminado a infinitas posibilidades de mejora del proceso actual, el cual seguramente luego de haber levantado las observaciones más urgentes y básicas para el proceso, conducirá en algún círculo del procedimiento kaizen al brazo logístico, puesto que hubo un grupo de involucrados en el estudio que indicó una problemática moderada en ello (Campos, 2016).

Esta investigación se realizó, con el objetivo de mejorar el proceso de ventas por plataforma electrónica, recogiendo información real de proceso en estudio analizándolo y enfocándose desde diferentes perspectivas, a fin de llegar a mejorar con la metodología kaizen la problemática que en este caso es la baja facturación por ventas en plataforma electrónica.

4.7 Aporte de la tesis

Con referencia a los aportes, en la parte metodológica y teórica este trabajo hace una contribución importante, puesto que incrementa la información referente al e-commerce, utilizando herramientas y técnicas para la mejora continua en un plano de ventas por plataforma electrónica el cual es tendencia global en la actualidad y en esta investigación se consideró la integración ecosistémica de varias teorías como la teoría de sistemas, teoría de las tecnologías disruptivas, teoría de las mejora continua, teoría de las restricciones, entre otros conceptos que ayudaron al surgimiento de oportunidades de mejora.

En general este trabajo aporta a la sociedad en su conjunto, puesto que ayuda a la resolución de problemáticas que surgen en las organizaciones, quedando abierto a la oportunidad de ayudar a nuevas generaciones que quieran conocer el proceso de ventas por plataforma electrónica, así como también a aquellos emprendedores que tengan la idea de innovar nuevas iniciativas novedosas de negocio con el uso de nuevas tecnologías y plataformas como lo es el caso del e-commerce.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Primera** : Se realizó el diagnóstico en la subcategoría sistema de información del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, por intermedio de encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores que están relacionados directamente al proceso en estudio, encontrando dificultades en cuanto a la falta de un procedimiento estándar para todo el personal y la falta de un manual de procedimientos diferenciado por modalidad de pago, para lo cual se planteó una secuencia de etapas y actividades que ayudaron a superar dicha problemática..
- Segunda** : En la investigación se conceptualizó la importancia de realizar las evaluaciones de desempeño, puesto que en la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, se descubrió una oportunidad importante en ello, para lo cual se ideó una secuencia de etapas, actividades y tareas afines a lograr superar la problemática y proponer acciones innovadoras de mejoramiento cíclico continuo.
- Tercera** : Se realizó el diagnóstico actual de la subcategoría control del proceso de ventas por plataforma electrónica, utilizando las encuestas y entrevistas en el que se encontró oportunidad de mejora con referencia a la estrategia de control por seguimiento del proceso en su conjunto, para lo cual se propuso iniciar dicha actividad de control, ejecutando etapas y actividades PHVA que ayudaron a mitigar y eliminar las situaciones problemáticas, propiciando círculos de mejora continua global del proceso en estudio.

5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda realizar las mejoras propuestas en este trabajo. Considerando la presentación de los flujogramas y manual de procedimientos diseñados para el proceso en estudio, una debida aprobación por parte del área directiva, para la presentación y difusión adecuada, a fin de direccionar al área en el proceso de mejora, garantizando su estudio, concientización y comprensión de lo que se propone.
- Segunda** : En esta parte se sugiere realizar la implementación de acciones para evaluación de desempeño por retroalimentación, a fin de lograr la máxima comprensión del conocimiento dirigido al procedimiento de las ventas por plataforma electrónica, que fue diseñado estratégicamente en esta investigación a modo de mecanismo adaptable a las circunstancias del momento en que se quiera aplicar.
- Tercera** : Se recomienda poner en práctica el ciclo PHVA propuesto en esta investigación, ya que se aportó con pasos ingeniosos de fácil implementación y replanteamiento utilizando el referido ciclo Deming, el mismo que cuenta con una ruta de mejoras por retroalimentación, aportando así con una estrategia cíclica de cambios para mejorar constantemente.

REFERENCIAS

- Abdel,M., Chang, V., y Naveeh, N. (2021). *An intelligent framework using disruptive technologies for COVID-19 analysis*. ELSERVIER, 163.
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). *Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito. (Un estudio exploratorio)*. Escuela Politécnica Nacional.
- Anderson,J. Rungtusanatham, M., y Schoeder, R. (1994). *A theory of quality management underlying the deming management method*. Academy of Management Review, 3.
- Antúnez, V. (2016). *Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba*. SciELO, 2-5.
- Barreno, M. (2019). *La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración*. SciELO, 66.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación.*: Universidad de La Sabana – Colombia.
- Bonilla, E., Días, B., Kleeverg, F., y Noriega, M. T. (2020). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Fondo Editorial, 2020.
- Briceño, N., & Briceño, A. (2017). *Implementación de la metodología de las 5s de kaizen para mejorar la productividad en las áreas de logística y ventas de farm import S.A. En la ciudad de Trujillo del 1º trimestre, año 2017. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Admi*. Universidad privada Antenor Orrego.
- Bustos, C., & Chacon, G. (2012). *Modelos determinísticos de inventarios para demanda independiente. Un estudio en Venezuela*. SciELO, 3.
- Cabana, R., Cortés, F., & Vargas, V. (2020). *Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo*. SciELO, 2.
- Campos Varela, Á. (2021). *Preparación de pedidos* Ediciones paraninfo, S.A.

- Campos, J. (2016). *Análisis del e-commerce en Colombia y retos logísticos para este sector (Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia logística integral)*. Universidad militar nueva granada facultad de ingeniería Bogotá D.C.
- Caocha, R., & Bazalar, K. (2018). *Sistema web-móvil en el proceso de gestión de ventas de la empresa romaní soluciones integrales S.A.C. (Tesis para obtener el título de Ingeniero de sistemas en informática)*. Universidad privada Telesup.
- CAPECE. (2020). *Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú 2009 - 2019*. Cámara peruana del comercio electrónico., 4-5.
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE.
- Carrasco, S. (2014). *Venta on-line*. Edición nobel S.A.
- Chapman, C., y Khin, L. A. (2009). *Information system integration, enabling control*. ScienceDirect, 151–169.
- Correa, C. (2014). *La calidad es una lección aprendida de experiencia japonesa, para emular en las Mipymes*. Revista De Investigación, 127, 141.
- Cruz, L. (2018). *La gestión por procesos de la microempresa “asotexhilar” y su mejora continua*. UTMACH.
- Cubillos, M., y Rozo, D. (2009). *El concepto de la calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Revista de la universidad de la Salle, 80,99.
- El comercio. (16 de Mayo de 2021). *La pandemia ha impulsado a las personas a probar nuevas opciones de pago flexibles para obtener lo que desean, así como también el apetito del consumidor por nuevas experiencias digitales, rápidas y flexibles*. El comercio, pág. 1.
- ESAN. (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: El caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana*. Universidad ESAN, 67.
- Espindola, A., Binotto, E., Siqueira, E., y Casaroto, E. (2021). *Dream or pseudo flexibility in the organizational culture in direct sales systems*. Rev. Psicol., Organ. Trab. [online], 1568-1576.

- Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. McGRAW-HILL Education.
- Garabito, J. (2011). *La administración décima edición*. Tecnológico de Monterrey, 2,6.
- Gil, V. (2015). *Sistemas de Gestión de Contenidos (SGC): una revisión sistemática de literatura*. USBMed, 8, 30.
- González, G., & Escobar, J. (2008). *Teoría de las restricciones (TOC) y la mecánica del Throughput Accounting (TA). Una aproximación a un modelo gerencial para toma de decisiones: caso compañía de Cementos Andino S.A.I*. Cuad.contab / Bogotá.
- Greece, A. (2021). *Performance Evaluation of Electric Trolley Bus Routes. A Series Two-Stage DEA Approach*. Ioannis E. Tsolas, 44.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración Décima Edición*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Gutierrez, T. (2019). *Aplicación de la metodología Kaizen para mejorar el proceso de ventas de una empresa de servicios, Lima 2019 (Tesis para optar el Título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial)*. Universidad Norbert Wiener.
- Guzmán, G., Vázquez, P., Alberton, E., & Jaime, J. (2010). *Teoría de las restricciones aplicada en la planificación de la producción en una planta de terminación de cueros*. Auqtic, Zenda, 30,37.
- Heredia Cervantes, I. (2000). *Consumidor pasivo y comercio electrónico*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Hopster, J. (2021). *What are socially disruptive technologies?* ELSERVIER, 67.
- Huaman, J., & Huayanca, C. (2017). *Desarrollo e implementación de un sistema de información para mejorar los procesos de compras y ventas en la empresa Humaj (Tesis para obtener el título profesional de ingeniero de sistemas)*. Universidad autónoma de Perú.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación*. Instituto Universitario de Tecnología Caripito - Sypal.

- ICTI. (2015). *El mercado único digital será la clave del éxito para el comercio internacional*. ICTI-UFG, 42-49.
- Innova Research Journal. (2020). *Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en él*. IRJ-UIDE (Arizona state university),72-93.
- Kogan, K., y Tapiero, C. (2007). *Supply chain Games: Operations management and risk valuation*. Fred Hillier: Stanford, CA, USA.
- Kuala, M. (2014). *Quality enhancementfor construction industry using deming*. Indian Journal of Scientific Research, 359-365.
- La república . (26 de junio de 2020). *Los nuevos hábitos del consumidor peruano: perdió el miedo a comprar por internet*. La República, pág. 1.
- LLanes, M., Isaac, C., Moreno, M., y García, G. (2014). *De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos*. SciELO, 1,3.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. Madrid, Editorial Trotta.
- Macía, L. (2014). *Gestión de calidad. Estudios de grado en nutrición humana y dietética*. Rua.ua.es.
- Malla, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Revista Visión de futuro, 1,13.
- Marin, W., & Gutiérrez, E. (2013). *Desarrollo e implementación de un modelo de teoría de restricciones para sincronizar las operaciones en la cadena de suministro*. Dialnet, 67,77.
- Martínez, C., Hugo, R., Perozo, S., y Beatriz, J. (2010). *Sistema de información gerencial para la optimización de portafolios de inversión*. SciELO, 50.
- Martínez, D. (2016). *Kaizen aplicado en el proceso de ventas de una constructora (Proyecto de grado)*. Universidad católica de Pereira facultad de ciencias básicas e ingeniería industrial.
- Martínez, L., y El Kadi, O. (2018). *Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente*. Dialnet, 220, 232.

- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación manual teórico-práctico*. Trillas.
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., y Santos, B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital el caso de las tiendas por departamento*. Universidad ESAN.
- Mazamba, B. (2018). *Diseño de una página web para ventas de productos – online en el minimarket el único*. Instituto superior tecnológico bolivariano de tecnología.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes. Biblioteca de ciencias económicas serie: dirección de empresas. Administración de la educación y relevancia cultural*. LIBRERÍA "EL ATENEO.
- Monreal Mendoza, S. M., y Guadalupe Hernández, J. (2012). *Sistemas de Pago para Comercio*. CIMAT unidad Zacatecas.
- Moscoso, K. (2021). *Negocios y sostenibilidad*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta.
- Navas-Sierra, J. A. (2019). *Tecnologías disruptivas del proceso de globalización*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ortiz, M., & Vergara, D. (2019). *Propuesta de mejora de los procesos del comercial suministros Ortiz de la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil.
- Pardo, O. (2010). *Taylor y Fayol: vigencia de los principios clásicos*. Adelante Head revista institucional, 1,9.
- Pérez, Y. (2016). *La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones*. Latindex.
- Pérez, Y., & Coutín, A. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. SciELO, 1,6.
- Pesántes, A. E., Romero, J. A., & Gonzáles, M. L. (2019). *Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio*. Innova Research Journal, 2477-9024.
- Quispe, A., & Padilla, M. (2015). *Sistemas de Gestión de Contenidos (SGC): una revisión sistemática de literatura*. USBMed, 12,20.

- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Biblioteca de educación.
- Salinas, Y. (2018). *Aplicación de la metodología Kaizen para la mejora del proceso de compras de una entidad pública, Lima, 2018*. Universidad Norbert Wiener.
- Silva, P., Braga, A., Mota, S., Soares, M., y Ferreira, M. (2021). *A Lean-Kaizen Implementation: A Case Study in the Food Retail Industry*. IGI Global, 7998-7452.
- Sophie Tejada, A. (2011). *Mejoras de lean manufacturing en los sistemas*. ciencia y sociedad, 276 - 310.
- Stierle, M., Weinzierl, S., Harl, M., y Matzner, M. (2021). *A technique for determining relevance scores of process activities using graph-based neural networks*. ELSERVIER, 144.
- Tecla, A., y Garza, A. (1981). *Teoría, métodos, y técnicas de la investigación social*. Sociedad cooperativa de producción taller.
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L. y Martínez, F. (2012). *Calidad y su evolución: una revisión*. . UDG Virtual, 100,107.
- Zhang, Y., Zhou, J., y Zhou, N. (2006). *Audit Committee Quality, Auditor Independence, and internal control Weaknesses*. Academia Accelerating the world's research., 14.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión de procesos para la venta por plataforma electrónica				
		Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar el proceso de ventas por plataforma electrónica en una empresa privada, Lima, 2021?	Proponer la mejora del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021.	Solicitud de Pedido	1. Tiempos de entrega.	2 - 1	Likert	1,2,3,4,5
			2. Especificaciones técnicas.	2	Likert	1,2,3,4,5
			3. Control de pedidos.	2 - 1	Likert	1,2,3,4,5
		Sistema de información	4. Cuadro de necesidades.	2	Likert	1,2,3,4,5
			5. Usabilidad.	1 - 1	Likert	1,2,3,4,5
			6. Procedimiento.	2 - 1	Likert	1,2,3,4,5
		Control del proceso de venta	7. Mejora.	1	Likert	1,2,3,4,5
			8. Evaluación.	3	Likert	1,2,3,4,5
			9. Capacitación.	1-2	Likert	1,2,3,4,5
Problemas específicos	Objetivos específicos	Alternativas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una secuencia de actividades y manual de procedimientos, respecto al sistema de información para el área de ventas por plataforma electrónica. 2. Implementar un rol de evaluaciones de desempeño para las capacitaciones del sistema de información dadas por la empresa.. 3. Implementar el ciclo Deming para mejorar el control del proceso de ventas por plataforma electrónica 				
¿Cuál es la situación actual del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021?	Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021.					
¿Cuáles son los factores que inciden en la pérdida de facturación del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021?	Determinar los factores de mayor incidencia para la pérdida de ventas en la empresa privada, Lima, 2021.					
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Holístico. Tipo: Proyectivo. Nivel: Comprensivo. Método: Inductivo, deductivo, analítico, explicativo.		Población: 900. Muestra: 51. Unidad informante: 3.	Técnicas: Encuesta y entrevista. Instrumentos: cuestionario, guía de entrevista.		Procedimiento: Recopilar información. Análisis de datos: Excel, SPSS, Atlas ti.	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Desarrollo del manual del proceso de ventas por plataforma electrónica



Manual de proceso de ventas por plataforma electrónica



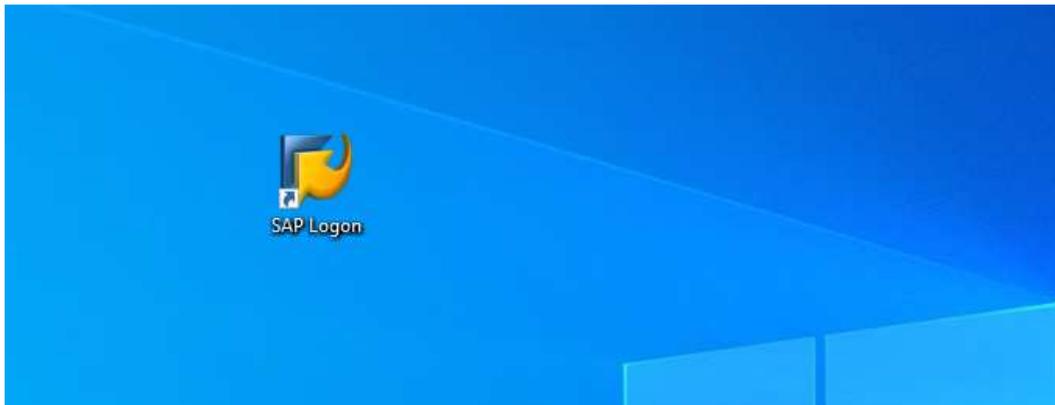
LIMA – PERU

2021

Proceso de ventas por plataforma electrónica

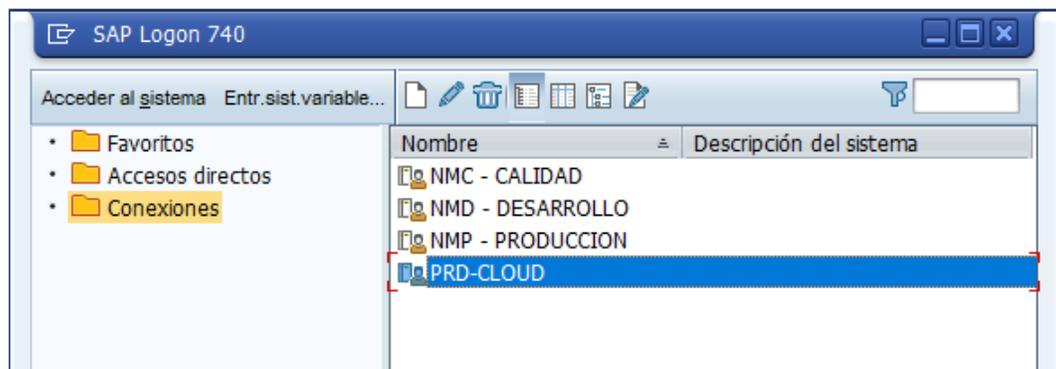
Paso 1.

Ingresar al módulo SAP Logon 740



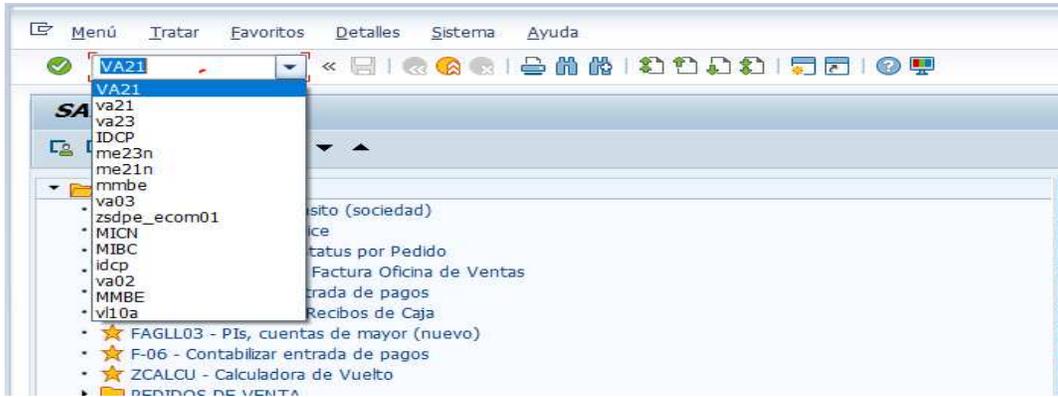
Paso 2.

Ingresar al módulo de producción



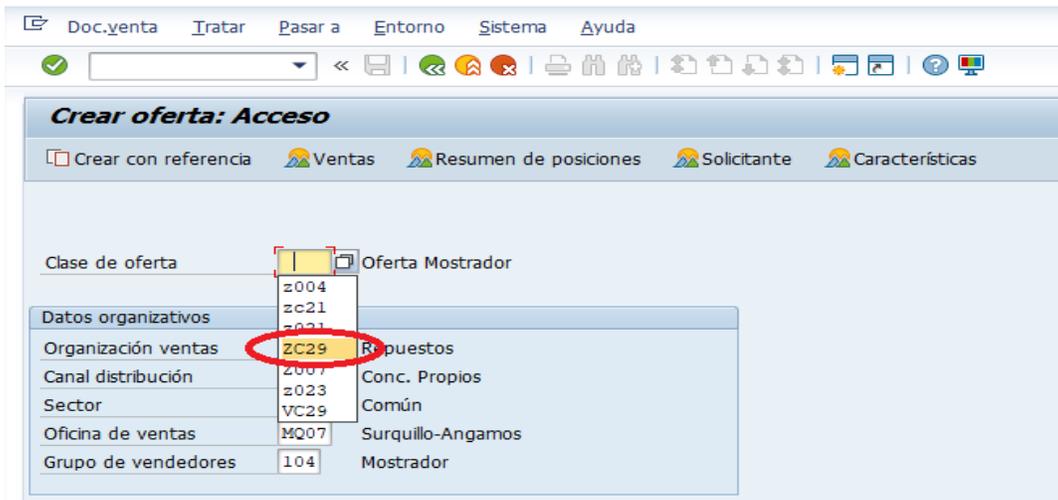
Paso 3.

Ingresar a la transacción VA21 (Oferta de venta)



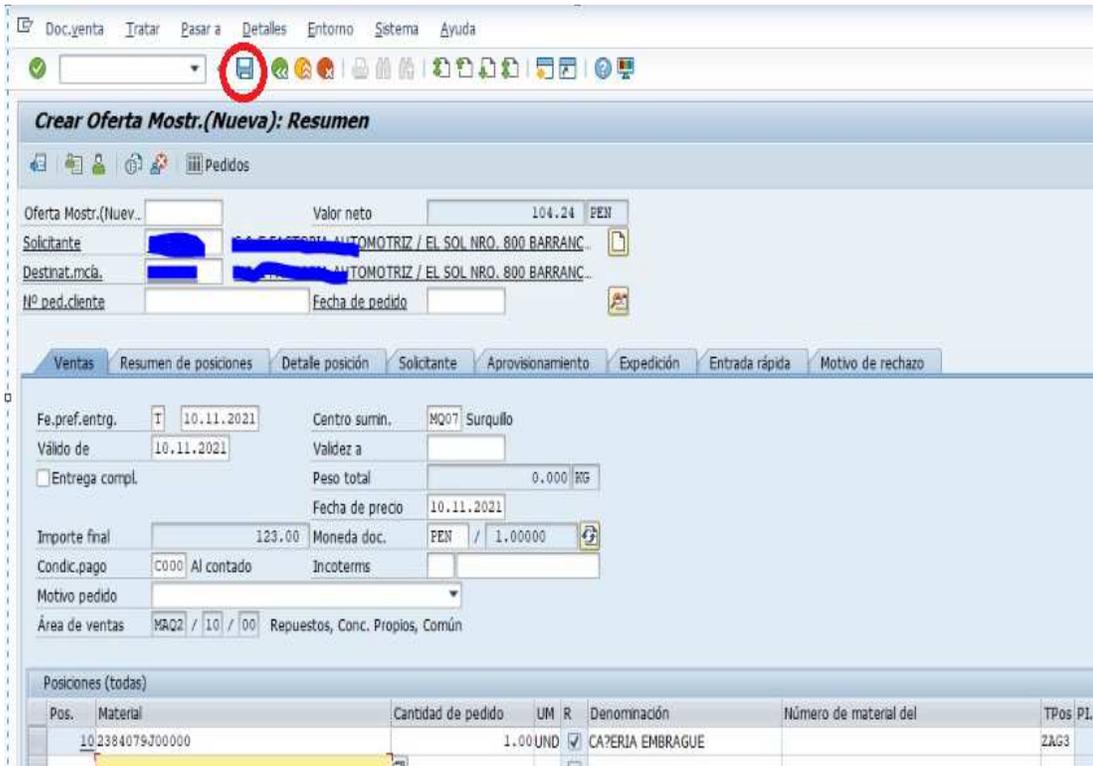
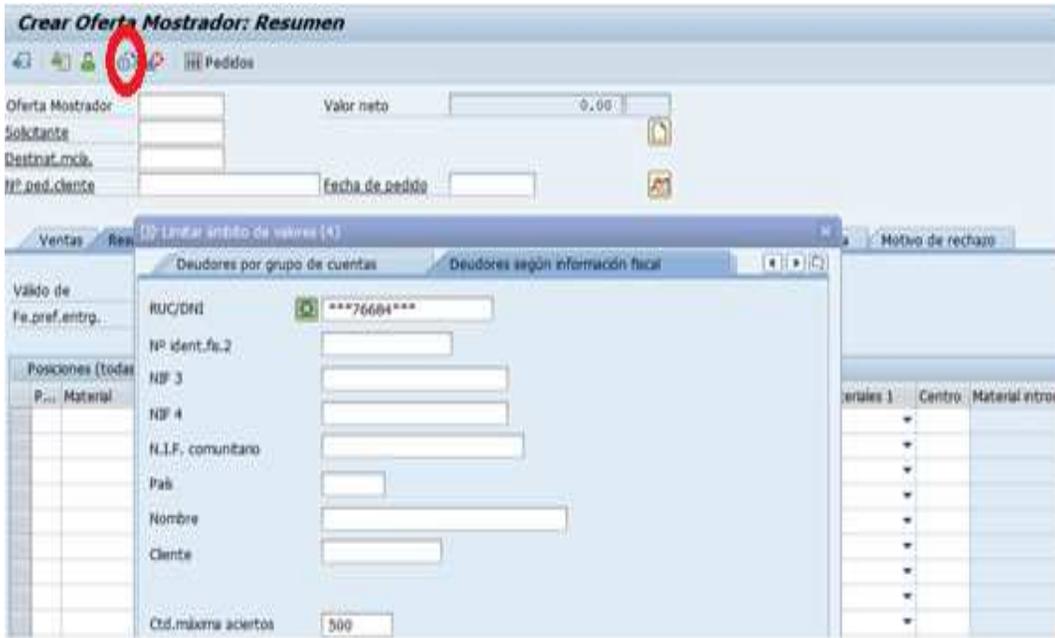
Paso 4.

Elegir la clase de oferta ZC29 (Plataforma electrónica)



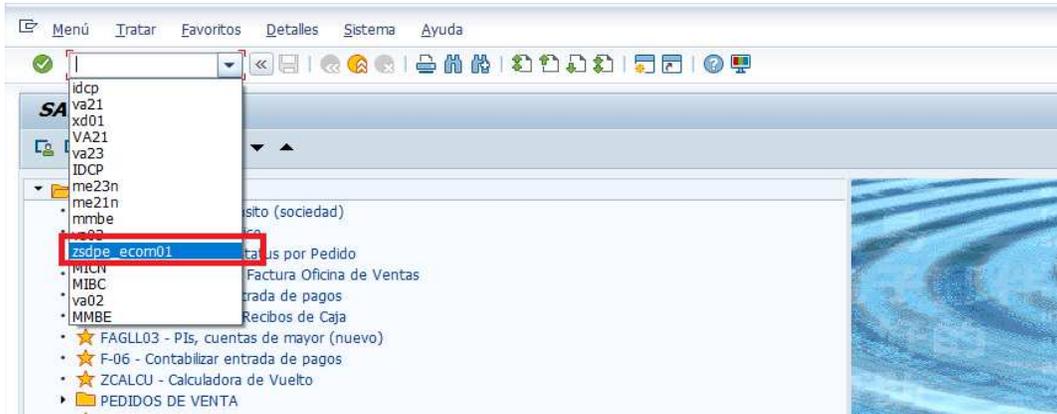
Paso 5.

Ingresar razón social y requerimiento del cliente – generar y grabar oferta



Paso 6.

Ingresar a la transacción `zsdpe_ecom01` (crear condición de pago por pasarela electrónica)



Paso 7.

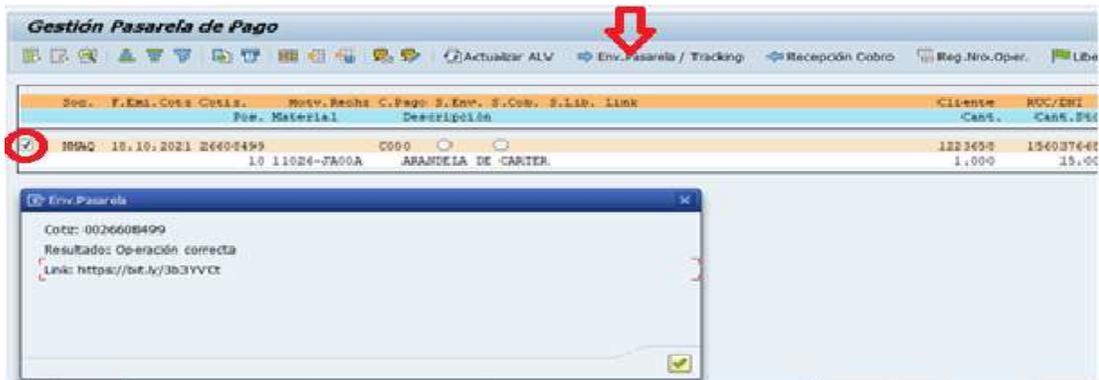
Gestionar pago de oferta propuesta y aceptada por el cliente (rellenar información necesaria y seleccionar ejecutar)

A screenshot of the 'Gestión Pasarela de Pago' (Payment Gateway Management) form. The form is divided into several sections:

- Parametros de Selección:** A table with fields for selection parameters. The 'Sociedad' field is highlighted with a red circle and contains the value 'nma.g'. The 'Centro' field contains 'M007'. The 'Cotización' field is highlighted with a red circle and contains the value '26604637'. A red arrow points to the 'Ejecutar' button next to the 'Cotización' field.
- Reportes:** A section with two radio buttons: 'Gestión Pasarela Pagos' (selected) and 'Tracking Documental'.
- Status Documentación:** A section with several checked checkboxes: 'Pend. Envío / Pend. Cobro', 'Enviado / Pend. Cobro', 'Enviado / Pend. Liberar', 'Enviado / Cobrado', 'Vencidos', and 'Rechazados'.
- Procesamiento de Datos:** A section with two unchecked checkboxes: 'Procesar Cotiz. Venc. SAP' and 'Procesar Cotiz. Venc. Pago'.

Paso 8.

Generar Link de pago y enviar a quien corresponda



Paso 9.

Diferenciación de actividades por tipo de pago (Efectivo, Tarjeta, Depósito)

9.1. Proceso de ventas por plataforma electrónica, pago efectivo

9.1.1. Procesar un código de pago utilizando el link desde Smartphone o PC

ORDEN DE PAGO 

1

Sociedad: [Redacted]

Número de Cotización: 0026608499

Fecha de Emisión: 18.10.2021

Nombres y Apellidos: [Redacted]
ALBERTH JESUS

DNI / RUC: 156 [Redacted]

E-mail: [Redacted]sus44@gmail.com

Importe a pagar: PEN 14.90

Seleccione método de pago

Tarjeta de crédito o débito 

VISA    

Depósitos y Transferencias 

 **Pago Efectivo**

Declaro haber leído la **Política de Tratamiento de Datos Personales** y autorizo el tratamiento de mis datos.

Acepto el envío de publicidad y comunicaciones comerciales sobre los productos y servicios.

Paso 9.2.

Facilitarle el código de pago e importe del mismo para su ejecución al cliente (realizable desde su celular, computadora o cualquier oficina de bancos y agentes)

PagoEfectivo

Información para tu pago

¡Estás a punto de finalizar tu compra en [redacted]!

Empresa: **PagoEfectivo**
Servicio: **PagoEfectivo Soles**

Código de pago (CIP)
83168388
Copiar CIP

Monto a pagar
S/. 14.90

⌚ Págalo antes del **Lunes 18/10/2021 - 12:24 PM**

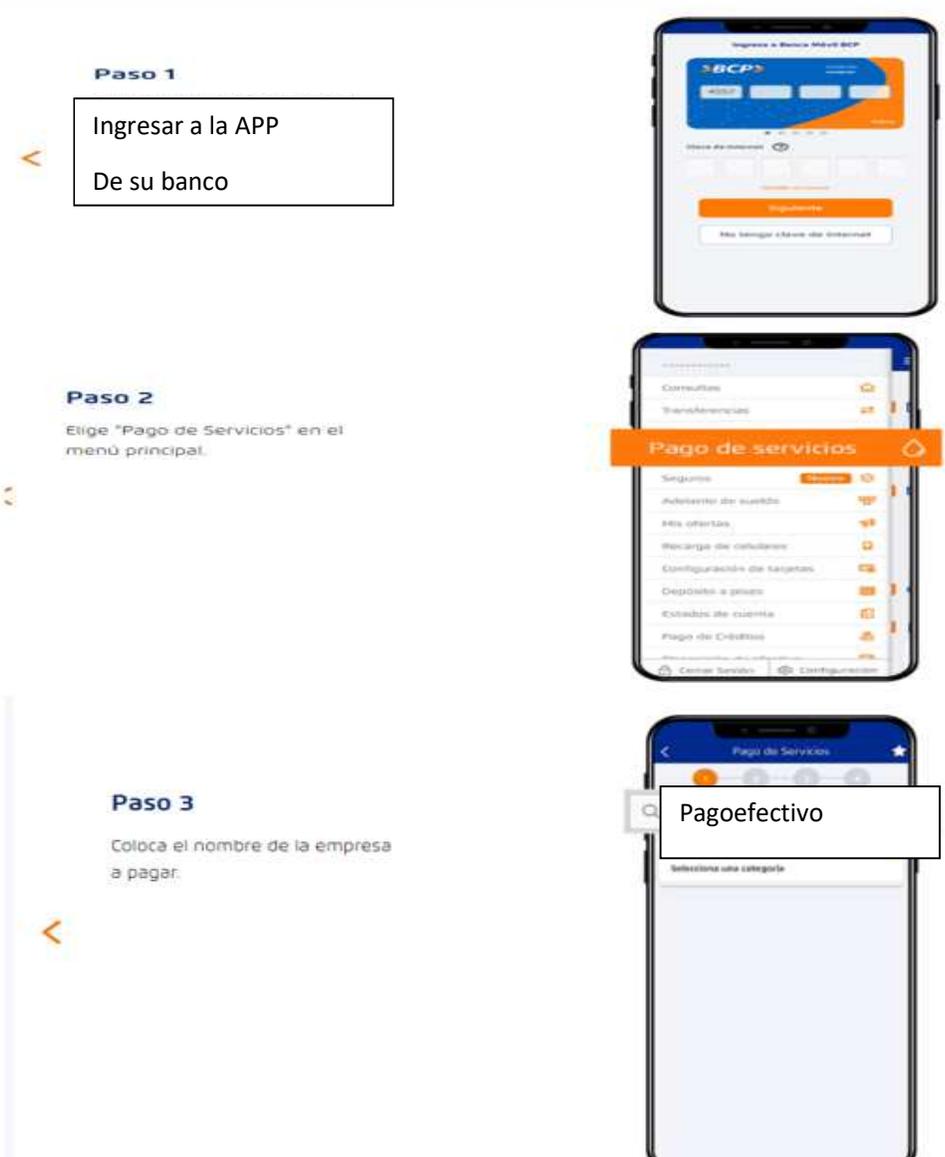
Compartir código CIP por **SMS**

Ingresar celular **Enviar**

Puedes pagar en:

BBVA BCP Interbank Agente

9.2.1. Pasos que debe seguir el cliente



9.2.2. Ingresar código CIP de pago y confirmarlo en la web según el tipo de moneda elegido



ORDEN DE PAGO 

1

Sociedad: [Redacted]

Número de Cotización: 0026608499

Fecha de Emisión: 18.10.2021

Nombres y Apellidos: [Redacted]
ALBERTH JESUS

DNI / RUC: 15603766846

E-mail: [Redacted]s44@gmail.com

Importe a pagar: PEN 14.90

Seleccione método de pago

Tarjeta de crédito o débito 

Depósitos y Transferencias 

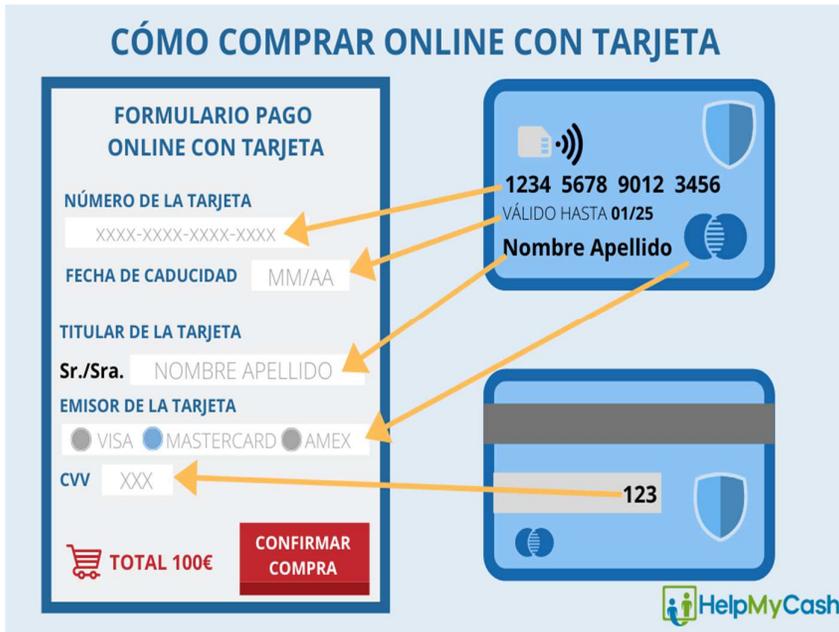
 PagoEfectivo

Declaro haber leído la **Política de Tratamiento de Datos Personales** y autorizo el tratamiento de mis datos.

Acepto el envío de publicidad y comunicaciones comerciales sobre los productos y servicios.

10.4. Ejecutar pago al estilo compra por internet





Paso 11.

Proceso de ventas por plataforma electrónica, pago por depósito o transferencia desde una cuenta bancaria

11.1. Generar link de pago

Gestión Pasarela de Pago

Actualizar ALV Env.Pasarela / Tracking Recepción Cobro Reg.Nro.Oper. Libe

Soc.	F.Emi.Cotiz.	Cotiz.	Motv.Rechz	C.Pago	S.Env.	S.Cob.	S.Lib.	Link	Cliente	RUC/DNI
Pos.	Material	Descripción							Cant.	Cant.Stc
✓	NMAQ	18.10.2021	26608499		C000				1223658	156037668
			10	11026-JA00A	ARANDELA DE CARTER				1.000	15.00

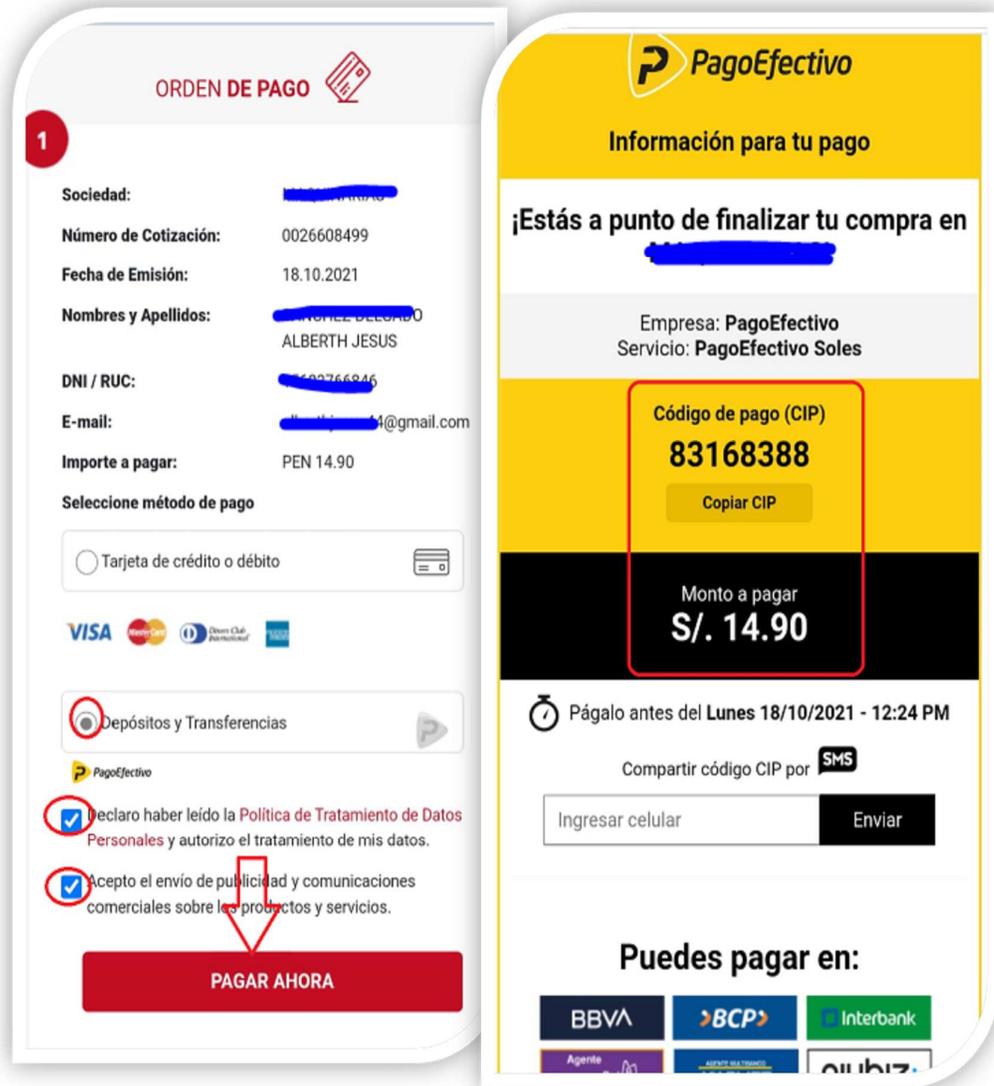
Env.Pasarela

Cotiz: 0026608499

Resultado: Operación correcta

Link: <https://bit.ly/3b3YVct>

11.2. Generar código de pago



11.3. Realizar orientación de la ejecución del pago de ser necesario (pago realizable desde la plataforma de su banco)

Secuencia de sub pasos:

Paso 1

Ingresar a la APP

De su banco



Paso 2

Elige "Pago de Servicios" en el menú principal.



Paso 3

Coloca el nombre de la empresa a pagar.



Anexo 3: Instrumento cuantitativo

**INSTRUMENTO QUE MIDE EL PROCESO DE VENTAS POR PLATAFORMA
ELECTRONICA EN UNA EMPRESA PRIVADA DE LIMA**

(Instrumento cuantitativo)

Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta en seguida busca realizar una medición del proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada. Su aporte es importante y anónimo por lo que le solicito marque la alternativa que usted identifique como correcta.

Totalmente en desacuerdo	Moderadament e en desacuerdo	Ni desacuerdo ni acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Frecuentement e de acuerdo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: Solicitud de pedido						
1	¿Las solicitudes de pedidos se realizan a tiempo, permitiendo cumplir con las entregas?	1	2	3	4	5
2	¿Las solicitudes se entregan de acuerdo a las necesidades de los clientes?	1	2	3	4	5
3	¿Las solicitudes se hacen según las especificaciones y características necesarias?	1	2	3	4	5
4	¿Los encargados de generar los pedidos son profesionales capaces de entender las especificaciones técnicas?	1	2	3	4	5
5	¿Existe un control a las solicitudes que se generan desde los mostradores de venta?	1	2	3	4	5
6	¿El personal logístico asignado a la generación de pedidos lleva un control respecto al ascenso de la demanda anual?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: Sistema de información						
7	¿El sistema de información actual propicia la generación de un cuadro de necesidades adecuado?	1	2	3	4	5

8	¿El personal a cargo de generar el cuadro de necesidades está dentro del perfil competente?	1	2	3	4	5
9	¿Los trabajadores se encuentran capacitados para realizar el uso correcto del sistema de información?	1	2	3	4	5
10	¿Según su apreciación considera que hay mucha rotación del personal en la empresa?	1	2	3	4	5
11	¿Es indispensable el uso de un manual que enfoque al procedimiento referente al uso del sistema de información?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: Control del proceso de venta						
12	¿Es necesario un procedimiento de mejora en el área de ventas por plataforma electrónica para medir los resultados?	1	2	3	4	5
13	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procesos implementados en el área de ventas por plataforma electrónica y se comunican los resultados oportunamente?	1	2	3	4	5
14	¿Se hace un seguimiento y evaluación al recurso humano del área de ventas por plataforma electrónica?	1	2	3	4	5
15	¿Se evalúa el aprendizaje obtenido en las capacitaciones realizadas por la empresa privada?	1	2	3	4	5
16	¿Sería fundamental un cronograma de capacitaciones para realizar retroalimentación a los nuevos procesos implementados?	1	2	3	4	5

Muchas gracias

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe del área venta de repuestos
Nombres y apellidos	-----
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entrev.1)
Fecha	07-10-2021
Lugar de la entrevista	Av. Angamos este N°

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Solicitud de pedido	¿Qué consideraciones se toma en cuenta para generar las solicitudes de pedido? ¿Usted diría que son las indicadas?
2		¿Cuáles son las causas fundamentales para que las solicitudes de pedido no se ejecuten a tiempo?
3	Sistema de información	¿Hay razones para que el personal involucrado, no esté siendo capacitado constantemente respecto al manejo del sistema de información?
4		¿Qué dificultades se presentan al no contar con un manual referente al sistema de información a fin de facilitar el uso del mismo?
5	Control de proceso de venta	¿Qué dificultades se presentan, al no brindar capacitaciones de retroalimentación referente al proceso de ventas por plataforma electrónica a los trabajadores del área de ventas por plataforma electrónica?
6		¿Considera que hay un control adecuado del proceso de ventas por plataforma electrónica? ¿Cómo es la relación que sostiene usted con su equipo de trabajo?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del instrumento cuantitativo

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones					
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.										
Sub categoría 1: Solicitud de pedido		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.						
Indicador 1: Tiempos de entrega		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las						La redacción del ítem no es clara/redundante.	El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.	Es necesaria la modificación del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.						No existe coherencia entre la categoría, sub categoría.	Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría.	Existe regular relación entre la categoría, sub categoría.	Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub	La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y	El ítem no mide de manera relevante el indicador.	El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.	El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.	
1.	¿Las solicitudes de pedidos se realizan a tiempo permitiendo cumplir con las entregas?				4									4													4
2.	¿Las solicitudes se entregan de acuerdo a las necesidades de los clientes?			4				4					4					4									
Indicador 2: Especificaciones técnicas																											
3.	¿Las solicitudes se hacen según las especificaciones y características necesarias?			4				4					4					4									
4.	¿Los encargados de generar los pedidos son profesionales capaces de entender las especificaciones técnicas?			4				4					4					4									
Indicador 3: Control de pedido																											
5.	¿Existe un control a las solicitudes que se generan desde los mostradores de venta?			4				4					4					4									



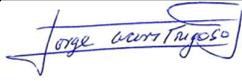
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A JEFE DE ÁREA, VENDEDOR
1 Y VENDEDOR 2**

Nº.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué consideraciones se toma en cuenta para generar las solicitudes de pedido? ¿Usted diría que son las indicadas?	x		x		x			
2	¿Cuáles son las causas fundamentales para que las solicitudes de pedido no se ejecuten a tiempo?	x		x		x			
3	¿Hay razones para que el personal involucrado, no esté siendo capacitado constantemente respecto al manejo del sistema de información?	x		x		x			
4	¿Qué dificultades se presentan al no contar con un manual referente al sistema de información a fin de facilitar el uso del mismo?	x		x		x			
5	¿Qué dificultades se presentan, al no brindar capacitaciones de retroalimentación referente al proceso de ventas por plataforma electrónica a los trabajadores del área Involucrada?	x		x		x			
6	¿Considera que hay un control adecuado del proceso de ventas por plataforma electrónica? ¿Cómo es la relación que sostiene usted con su equipo de trabajo?	x		x		x			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	JORGE ERNESTO CACERES TRIGOSO	DNI N°	07305972
Condición en la universidad	DOCENTE A TIEMPO COMPLETO	Teléfono / Celular	956749285
Años de experiencia	25 AÑOS	Firma	
Título profesional/ Grado académico	INGENIERO INDUSTRIAL		
Metodólogo/ temático	TEMATICO	Lugar y fecha	LIMA, 03 DE OCTUBRE DEL 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Ficha de validez del instrumento cuantitativo

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	
Sub categoría 1: Solicitud de pedido																						
Indicador 1: Tiempos de entrega																						
1.	¿Las solicitudes de pedidos se realizan a tiempo permitiendo cumplir con las entregas?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
2.	¿Las solicitudes se entregan de acuerdo a las necesidades de los clientes?																					4
Indicador 2: Especificaciones técnicas																						
3.	¿Las solicitudes se hacen según las especificaciones y características necesarias?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
4.	¿Los encargados de generar los pedidos son profesionales capaces de entender las especificaciones técnicas?																					4
Indicador 3: Control de pedido																						
5.	¿Existe un control a las solicitudes que se generan desde los mostradores de venta?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
6.	¿El personal logístico asignado a la generación de pedidos lleva un control respecto al ascenso de la demanda anual?																					4
Sub categoría 2: Sistema de información																						
Indicador 3: Cuadro de necesidades																						
7.	¿El sistema de información actual propicia la generación de un cuadro de necesidades adecuado?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
8.	¿El personal a cargo de generar el cuadro de necesidades está dentro del perfil																					4

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):****Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable []** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



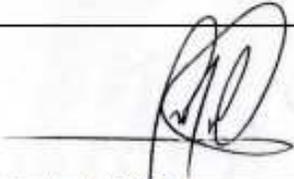
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A JEFE DE ÁREA, VENDEDOR 1
Y VENDEDOR 2

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué consideraciones se toma en cuenta para generar las solicitudes de pedido? ¿Usted diría que son las indicadas?	x		x		x			
2	¿Cuáles son las causas fundamentales para que las solicitudes de pedido no se ejecuten a tiempo?	x		x		x			
3	¿Hay razones para que el personal involucrado, no esté siendo capacitado constantemente respecto al manejo del sistema de información?	x		x		x			
4	¿Qué dificultades se presentan al no contar con un manual referente al sistema de información a fin de facilitar el uso del mismo?	x		x		x			
5	¿Qué dificultades se presentan, al no brindar capacitaciones de retroalimentación referente al proceso de ventas por plataforma electrónica a los trabajadores del área involucrada?	x		x		x			
6	¿Considera que hay un control adecuado del proceso de ventas por plataforma electrónica? ¿Cómo es la relación que sostiene usted con su equipo de trabajo?	x		x		x			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Ficha de validez del instrumento cuantitativo

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	P j e	1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	1	2	3	4	Pj e	
Subcategoría 1: Solicitud de pedido																						
Indicador 1: Tiempos de entrega																						
1.	¿Las solicitudes de pedidos se realizan a tiempo permitiendo cumplir con las entregas?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, subcategoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, subcategoría, indicador e Existe escasa relación entre la categoría, subcategoría, indicador e Existe regular relación entre la categoría, subcategoría, indicador Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
2.	¿Las solicitudes se entregan de acuerdo a las necesidades de los clientes?																					4
Indicador 2: Especificaciones técnicas																						
3.	¿Las solicitudes se hacen según las especificaciones y características necesarias?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, subcategoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, subcategoría, indicador e Existe escasa relación entre la categoría, subcategoría, indicador e Existe regular relación entre la categoría, subcategoría, indicador Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
4.	¿Los encargados de generar los pedidos son profesionales capaces de entender las especificaciones técnicas?																					4
Indicador 3: Control de pedido																						
5.	¿Existe un control a las solicitudes que se generan desde los mostradores de venta?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, subcategoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, subcategoría, indicador e Existe escasa relación entre la categoría, subcategoría, indicador e Existe regular relación entre la categoría, subcategoría, indicador Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
6.	¿El personal logístico asignado a la generación																					4

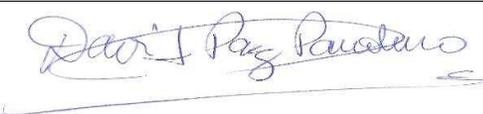
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A JEFE DE ÁREA,
VENDEDOR 1 Y VENDEDOR 2**

Nº.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué consideraciones se toma en cuenta para generar las solicitudes de pedido? ¿Usted diría que son las indicadas?	x		x		x			
2	¿Cuáles son las causas fundamentales para que las solicitudes de pedido no se ejecuten a tiempo?	x		x		x			
3	¿Hay razones para que el personal involucrado, no esté siendo capacitado constantemente respecto al manejo del sistema de información?	x		x		x			
4	¿Qué dificultades se presentan al no contar con un manual referente al sistema de información a fin de facilitar el uso del mismo?	x		x		x			
5	¿Qué dificultades se presentan, al no brindar capacitaciones de retroalimentación referente al proceso de ventas por plataforma electrónica a los trabajadores del área Involucrada?	x		x		x			
6	¿Considera que hay un control adecuado del proceso de ventas por plataforma electrónica? ¿Cómo es la relación que sostiene usted con su equipo de trabajo?	x		x		x			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	DAVID ANIBAL PAZ PANDURO	DNI N°	07926062
Condición en la universidad	DOCENTE TIEMPO COMPLETO	Teléfono / Celular	991986723
Años de experiencia	15	Firma	
Título profesional/ Grado académico	INGENIERO INDUSTRIAL/MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL		
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	LIMA 02 DE OCTUBRE DEL 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021.

Nombre de la propuesta: Propuesta de implementación de la metodología Kaizen, para mejorar los procesos de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021.

Yo, JORGE ERNESTO CÁCERES TRIGOSO identificado con DNI Nro 07305972 Especialista en Ingeniería Industrial. Actualmente laboro en la Universidad Privada Norbert Wiener Ubicado en Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia	Relevancia	Construcción gramatical	Observaciones	Sugerencias
----	---------------------------	-------------	------------	-------------------------	---------------	-------------

		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es viable.

2.

3.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha 18 / 11 / 2021

Apellidos y nombres:	CACERES TRIGOSO, JORGE ERNESTO		
Profesional en:	INGENIERÍA INDUSTRIAL	Título / grado	INGENIERO INDUSTRIAL / MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA
Experiencia en años:	25 AÑOS	Experto en:	INGENIERÍA INDUSTRIAL
DNI:	07305972	Celular:	956749285
		Relación con la entidad	DOCENTE A TIEMPO COMPLETO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Proceso de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021.

Nombre de la propuesta: Propuesta de implementación de la metodología Kaizen, para mejorar los procesos de ventas por plataforma electrónica en la empresa privada, Lima, 2021.

Yo, DAVID ANÍBAL PAZ PANDURO identificado con DNI Nro 07926062 Especialista en OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Actualmente laboro en UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER Ubicado en LIMA. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		

1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta utiliza correctamente diversas herramientas de calidad

2. La propuesta logra alcanzar los objetivos propuestos
3. La propuesta utiliza correctamente enfoques de ingeniería industrial

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 18NOV2021

Apellidos y nombres:	DAVID ANIBAL PAZ PANDURO		
Profesional en:	INGENIERÍA INDUSTRIAL	Título / grado	MAGISTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
Experiencia en años:	17	Experto en:	OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS
DNI:	07926062	Celular:	991986723
		Relación con la entidad	DOCENTE TIEMPO COMPLETO

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Nro	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1
2	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4
3	4	3	4	4	1	4	3	3	2	4	1	3	4	1	1	5
4	4	2	5	2	3	3	4	4	4	2	1	4	4	5	4	4
5	2	1	3	2	2	4	3	2	1	3	1	3	3	2	2	3
6	3	2	1	3	1	3	2	3	4	4	1	1	2	3	3	1
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5	4	2	5
8	3	3	2	4	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3
9	2	3	3	3	3	1	3	5	3	3	1	5	3	4	2	2
10	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1
11	3	3	3	4	3	3	4	3	1	3	2	3	3	3	3	4
12	1	3	4	3	1	1	4	4	3	4	4	4	2	3	2	5
13	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	1	4	1	4	1	4
14	5	5	2	2	2	2	2	5	1	3	3	3	3	3	4	3
15	3	3	1	1	4	3	4	4	3	1	1	4	4	4	2	4
16	3	3	4	4	3	2	3	2	1	3	4	2	5	3	1	4
17	1	1	2	3	5	2	3	1	2	5	2	3	4	4	4	5
18	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	1	4	3	4	3	3
19	2	1	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	1	3
20	2	4	5	4	4	4	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4
21	3	2	1	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4
22	3	1	3	4	1	5	4	4	1	3	2	4	3	4	1	3
23	2	2	1	3	3	4	3	2	2	3	5	4	5	3	3	1
24	3	3	4	4	4	4	1	4	3	1	3	1	4	3	4	3
25	1	1	3	1	3	3	4	2	3	3	1	4	2	4	5	5
26	3	3	2	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	1	2	5
27	4	1	1	3	1	3	4	3	1	3	3	4	2	3	1	3
28	4	3	3	4	3	1	3	2	2	4	1	3	3	3	3	4
29	2	5	1	3	4	2	2	2	4	2	3	5	2	2	3	4
30	4	1	3	4	2	4	3	3	3	4	1	3	4	3	2	1
31	3	2	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	2	4
32	2	4	3	1	4	1	3	3	2	3	1	2	1	3	4	3
33	4	2	4	3	3	3	1	4	3	1	2	4	3	4	2	1
34	3	1	2	4	1	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	3
35	3	3	3	2	2	2	3	5	2	4	1	4	3	4	2	5
36	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3
37	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	1	1	4	4	3	5
38	2	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	5	3	2	2
39	3	4	3	3	1	3	3	2	4	4	1	4	4	3	4	3
40	3	1	2	4	4	1	5	3	3	1	2	3	4	3	3	1
41	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	1	4	3	4	2	3
42	3	3	3	5	3	3	1	5	3	4	3	3	1	4	4	4
43	2	4	2	4	5	1	4	4	2	4	4	1	4	4	2	3
44	3	2	2	3	3	4	3	3	4	1	1	3	5	4	5	2
45	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	5	4	4	3	3	5
46	2	4	1	2	4	4	4	2	3	2	2	4	5	5	2	3
47	3	2	4	4	3	3	1	4	4	2	4	4	3	5	5	2
48	2	1	3	4	4	1	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5
49	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	1	4	1	5	5	3
50	4	5	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	4	5	5	2
51	3	1	3	2	2	2	5	3	3	4	4	3	5	3	2	3

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental

Matriz de respuestas

Entrevistado 1 (Entrev.1)

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué consideraciones se toma en cuenta para generar las solicitudes de pedido? ¿Usted diría que son las indicadas?	En primera instancia se considera el historial de solicitudes, no se está considerando al 100% las consideraciones de los clientes para las solicitudes porque respecto a los tiempos dependemos de los horarios de abastecimiento de otras empresas suministradoras.
2	¿Cuáles son las causas fundamentales para que las solicitudes de pedido no se ejecuten a tiempo?	En ocasiones hay errores en poner los centros de suministro correctamente, por lo que los pedidos no llegan a tiempo.
3	¿Hay razones para que el personal involucrado, no esté siendo capacitado constantemente respecto al manejo del sistema de información?	No se realizó más capacitación porque se confió que estaba todo claro con la primera realizada, pero se está pensando en reforzar más adelante según cómo vaya el avance de las ventas por la plataforma electrónica.
4	¿Qué dificultades se presentan al no contar con un manual referente al sistema de información a fin de facilitar el uso del mismo?	Al no contar con un manual, puede haber imprecisiones al momento de dar información a los clientes, falta de conocimiento respecto a las bondades que ofrece la venta por plataforma electrónica, por lo que se debería implementar a fin de reforzar el nuevo proceso de venta.
5	¿Qué dificultades se presentan, al no brindar	Las dificultades es que los errores se pueden ir repitiendo, evitando la oportunidad de mejorar

	capacitaciones de retroalimentación referente al proceso de ventas por plataforma electrónica a los trabajadores del área Involucrada?	continuamente el proceso con el aporte del equipo involucrado en el nuevo proceso de venta por plataforma electrónica.
6	¿Considera que hay un control adecuado del proceso de ventas por plataforma electrónica? ¿Cómo es la relación que sostiene usted con su equipo de trabajo?	No se planificó un control adecuado al nuevo proceso de ventas por plataforma electrónica implementado debido a que lo están desarrollando varios departamentos de la empresa, se espera que se implemente progresivamente; la relación con los compañeros del trabajo involucrados, lo considero en el proceso es buena

Entrevistado 2 (Entrev.2)

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué consideraciones se toma en cuenta para generar las solicitudes de pedido? ¿Usted diría que son las indicadas?	No siempre se puede cumplir con las consideraciones que indican los clientes respecto a las solicitudes porque los horarios de atención de los mismos no lo permiten, además no hay un cronograma establecido de pedidos para mantener un stock de seguridad.
2	¿Cuáles indicaría que son las causas fundamentales para que las solicitudes de pedido no se ejecuten a tiempo?	Las causas que se presentan son por falta de seguimiento, pues no hay una capacitación para planificar los pedidos, que permita detectar los errores a tiempo, pues ello ocasionando falta de cumplimiento a la

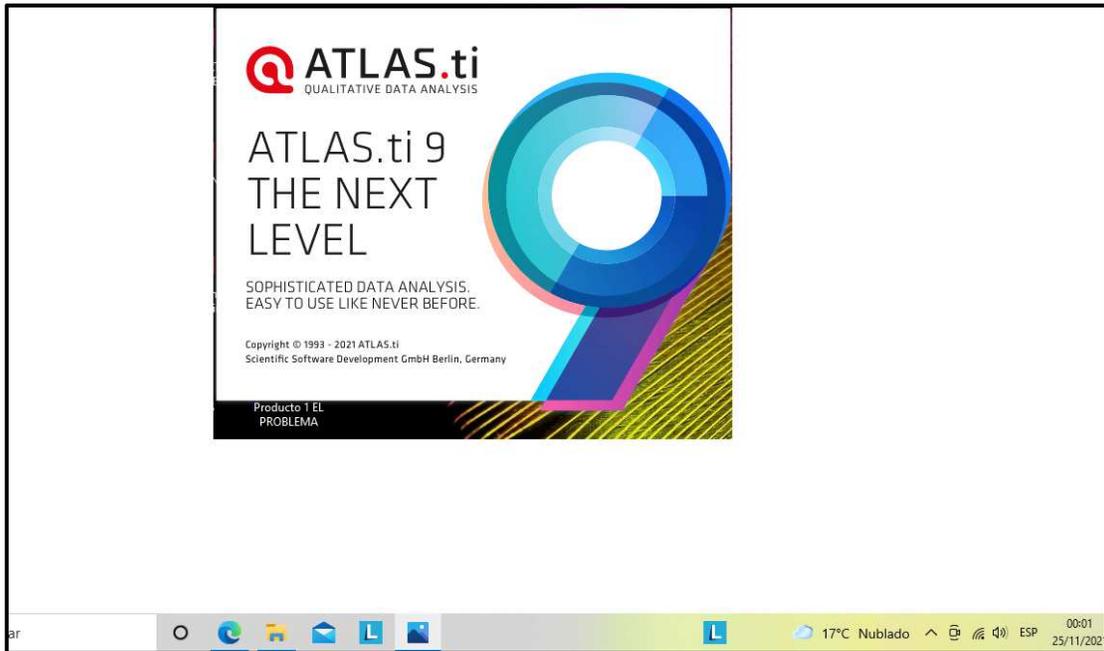
		promesa de entrega ofrecido al cliente.
3	¿Hay razones para que el personal involucrado, no esté siendo capacitado constantemente respecto al manejo del sistema de información?	Los involucrados no saben explicar de manera correcta el proceso de pago a los clientes debido a la falta de capacitación, pues no conocen al 100% los pasos a seguir en el nuevo sistema de información implementado.
4	¿Qué dificultades se presentan al no contar con un manual referente al sistema de información a fin de facilitar el uso del mismo?	Es primordial contar con un manual de procedimientos, pues permitirá tener a la mano información puntual ante cualquier duda que se pudiera presentar al momento de atender a los clientes.
5	¿Qué dificultades se presentan, al no brindar capacitaciones de retroalimentación referente al proceso de ventas por plataforma electrónica a los trabajadores del área Involucrada?	Se podría encontrar muchas oportunidades de mejora en dichas reuniones, pues sería importante implementarlo quizá junto a las capacitaciones se podría hacer un espacio para ese tipo de actividades.
6	¿Considera que hay un control adecuado del proceso de ventas por plataforma electrónica? ¿Cómo es la relación que sostiene usted con su equipo de trabajo?	De momento no se nota un seguimiento adecuado al proceso de venta por plataforma electrónica, esperamos que sí se haga a fin de darle mayor impulso a las actividades que lo requieran dentro del proceso implementado, la relación con el equipo es buena.

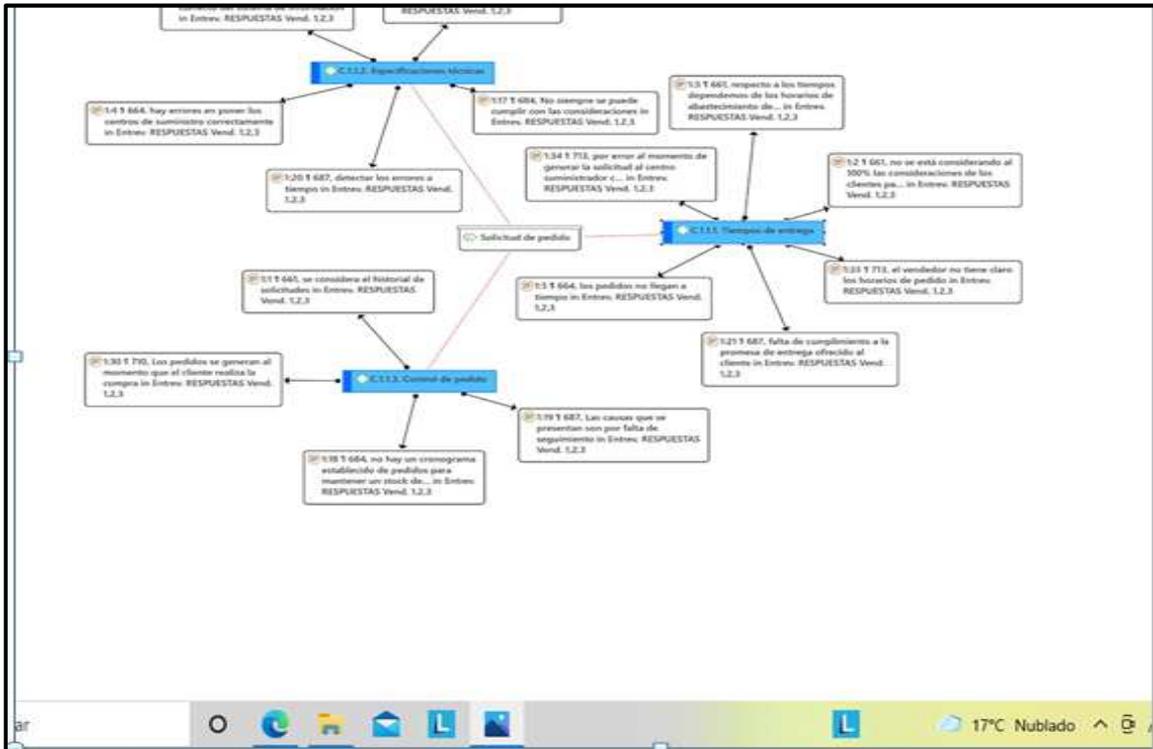
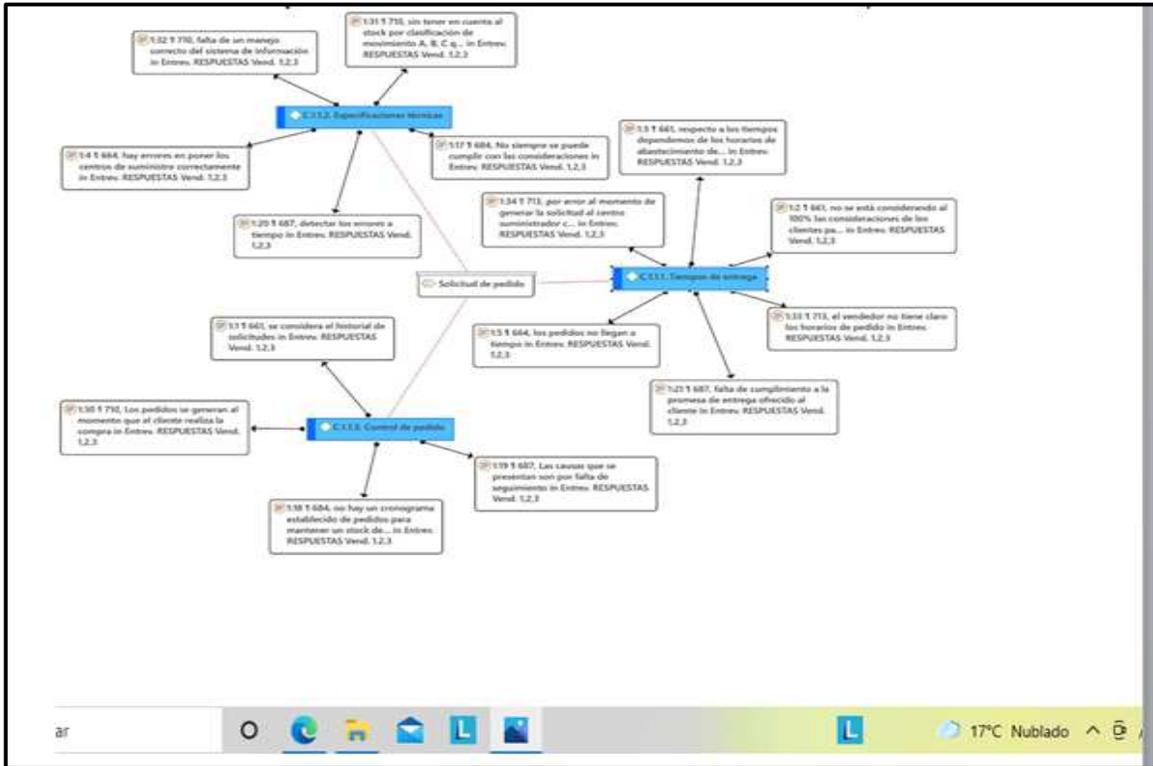
Entrevistado 3 (Entrev.3)

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué consideraciones se toma en cuenta para generar las solicitudes de pedido? ¿Usted diría que son las indicadas?	Los pedidos se generan al momento que el cliente realiza la compra, sin tener en cuenta al stock por clasificación de movimiento A, B, C que reporta el SAP. Los tiempos de entrega en ocasiones no se cumplen por la falta de un manejo correcto del sistema de información (código SAP proveedor, error de atención proveedor).
2	¿Cuáles indicaría que son las causas fundamentales para que las solicitudes de pedido no se ejecuten a tiempo?	Se da porque el vendedor no tiene claro los horarios de pedido, o por error al momento de generar la solicitud al centro suministrador correcto lo que ocasiona retrasos.
3	¿Hay razones para que el personal involucrado, no esté siendo capacitado constantemente respecto al manejo del sistema de información?	No se está capacitando constantemente al personal, por lo que no se tiene claridad en los procesos de pago por pasarela electrónica de modo que el nuevo proceso de venta no se explica correctamente al cliente.
4	¿Qué dificultades se presentan al no contar con un manual referente al sistema de información a fin de facilitar el uso del mismo?	La dificultad principal es que no se cuenta con información detallada para explicarle rápida y efectivamente el tipo de procedimiento a seguir para las distintas modalidades de pago por plataforma electrónica.
5	¿Qué dificultades se presentan, al no brindar capacitaciones de retroalimentación	Se pierde información valiosa que de experiencias que se obtienen al interactuar con los clientes que genera repetición de los

	referente al proceso de ventas por plataforma electrónica a los trabajadores del área involucrada?	mismos errores, se deja de mejorar el proceso al descubrir oportunidades de mejora en las sesiones de retroalimentación.
6	¿Considera que hay un control adecuado del proceso de ventas por plataforma electrónica? ¿Cómo es la relación que sostiene usted con su equipo de trabajo?	Aún no se realiza un control regular al proceso de venta por plataforma electrónica, esperando se pueda mejorar en un futuro, se busca siempre una relación buena a fin de construir confianza en el equipo de trabajo.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti





Anexo 10: Resultados SPSS análisis de datos cuantitativos

Fiabilidad			
Escala: ALL VARIABLES			
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
	Alfa de Cronbach	N de elementos	
	,855	16	

Niveles de confiabilidad para Alfa de Cronbach	
Valores	Nivel
De -1.00 a 0.00	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

The screenshot shows the IBM SPSS Statistics interface with the following content displayed in the main window:

```

RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
  VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016
  /SCALE=('ALL_VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
  
```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
	,855	16