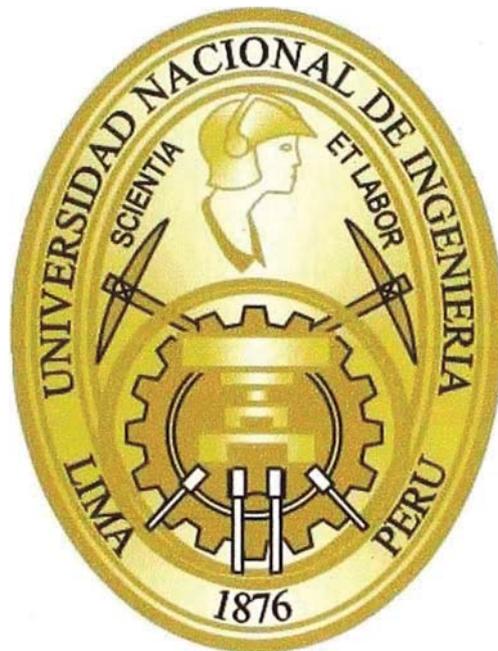


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**“DISEÑO DE PROCESOS EN EMPRESAS DE COMERCIO  
ELECTRÓNICO”**

**INFORME DE SUFICIENCIA  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**VIVAS AVELINO, JHON OMAR**

**LIMA – PERU**

**2012**

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres,  
esposa y especialmente a mi hijo Joshua  
por motivarme siempre a mejorar

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la universidad por brindarme la  
oportunidad de estudiar en sus aulas y a los  
profesores que me brindaron su conocimiento  
y experiencia para formarme como  
excelente profesional

## ÍNDICE

DESCRIPTORES TEMÀTICOS .....	4
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO I .....	8
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	8
1.1    DIAGNÓSTICO FUNCIONAL .....	9
1.1.1    ORGANIZACIÓN DEL GRUPO ACP.....	9
1.1.2    ORGANIZACION TIGGRES .....	10
1.1.3    FLUJO DE TRABAJO .....	12
1.1.4    CLIENTES .....	13
1.1.5    PROVEEDORES .....	14
1.1.6    PROCESOS .....	15
1.2    DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	16
1.2.1    MISIÓN.....	16
1.2.2    VISIÓN.....	16
1.2.3    ANÀLISIS FODA.....	16
1.2.4    OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	17
CAPÍTULO II .....	20
MARCO TEÓRICO .....	20
2.1    BUSINESS PROCESS MANAGEMENT .....	20
2.2    DEFINICIÓN DE PROCESOS Y ELEMENTOS .....	20
2.2.1    ENTRADAS.....	21
2.2.2    MEDIOS Y RECURSOS .....	21

2.2.3 SALIDAS U "OUTPUTS".....	21
2.2.4 SISTEMAS DE CONTROL.....	21
2.2.5 ALCANCE O LÍMITE DEL PROCESO.....	21
2.3 MEDICIÓN DE PROCESOS.....	22
2.4 REDES SOCIALES.....	22
2.5 COMUNITY MANAGER.....	23
CAPÍTULO III.....	25
TOMA DE DECISIONES.....	25
3.1 CONTEXTO DEL PROBLEMA.....	25
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
3.2 CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA.....	26
3.3 PROPUESTAS DE SOLUCION.....	27
3.4 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	32
3.4.1 VARIABLES A EVALUAR.....	32
3.5 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	37
3.6 IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIÓN ELEGIDA.....	38
3.6.1 PLAN DE PROYECTO.....	38
3.6.2 FASE I: EXPLORACIÓN DEL NEGOCIO.....	40
3.6.3 FASE II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	46
3.6.4 FASE III: REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	55
3.6.5 FASE IV: NEGOCIO COMO SISTEMA.....	57
3.6.6 FASE V: DISEÑO DE PROCESOS.....	61
CAPÍTULO IV.....	73
ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO.....	73
4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	73
4.1.1 RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI).....	73
4.1.2 MITIGACIÓN DE PROBLEMAS INICIALES.....	74
4.2 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.....	74
4.2.1 RETORNO A LA INVERSIÓN DEL DISEÑO DE PROCESOS.....	74
4.2.2 MITIGACIÓN DE PROBLEMAS INICIALES.....	76

## Diseño de Procesos en Empresas de Comercio Electrónico

CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	81
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	83
ÁNEXO .....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	86

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

GESTIÓN POR PROCESOS, BPM  
COMERCIO ELECTRÓNICO, E-COMMERCE  
COMMUNITY MANAGER  
REDES SOCIALES  
SOCIAL MEDIA MARKETING  
FACEBOOK, TWITTER

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas en su fase de introducción y la transición hacia la fase de crecimiento durante el ciclo de vida empresarial presentan un problema común. ¿Cómo se deben organizarse para crecer en forma sostenida y ordenada? El presente informe aborda este problema y propone el diseño de procesos para solucionar este problema.

El diseño de procesos en este informe se realiza con una metodología sistémica que nos brinda una perspectiva integradora y holística en los procesos.

El informe tiene carácter de novedoso por la metodología aplicada y el tipo de empresa a la cual se aplica, o pensemos en el número de empresas nacionales que brindan el servicio de comercio electrónico en Perú.

La evolución de web 2.0 incrementa el alcance empresarial hacia la web y reduce las brechas de comunicación entre clientes-clientes y clientes-empresa a través de las redes sociales, portales empresariales, etc.

El informe destaca el uso de herramientas y modelos como por ejemplo Cadena de Valor, también la aparición de nuevos roles como Community Manager que son incluidos en el análisis interno, externo y estratégico para el diseño de procesos de la organización. Entre los puntos más importantes del informe encontraremos la cuantificación del beneficio esperado de un proyecto de diseño de procesos y mencionaremos los beneficios que obtuvo la empresa estudiada mediante la gestión por procesos.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente informe es desarrollar y establecer una forma organizada de estandarizar y documentar los procesos de negocio de empresas de Comercio Electrónico.

El primer capítulo del informe nos detalla el marco general al que pertenece dentro del Grupo ACP y como el Grupo ACP se preocupa por el desarrollo de la Pymes y decide crear empresas que desarrollen mercados virtuales.

Luego como la empresa decide cambiar el modelo de negocio de un directorio web a desarrollar comercio electrónico, para ello primero describimos a la empresa identificando su misión, visión, valores, la estructura actual de la empresa a través de su organigrama y el detalle de sus actividades realizadas. Los objetivos estratégicos de la empresa nos facilitan entender que es lo que desea obtener Tiggres en el corto y mediano plazo.

En el segundo capítulo se realiza una breve introducción de los conceptos, herramientas y metodologías utilizadas en el informe.

Es importante destacar los conceptos de gestión por procesos, el detalle de los elementos de un proceso como son las entradas, salidas, controles, alcance, etc. Para poder abordar el informe y su contenido.

En el tercer capítulo nos enfocamos en identificar los actuales problemas que tiene la empresa y brindamos 2 soluciones, cada solución distinta de la otra.

Para decidir entre las dos soluciones se realiza una evaluación por ponderación con criterios definidos por la organización, luego de la evaluación se eligió la propuesta de Diseño de Procesos en la empresa

El desarrollo de la solución comprende su planificación, el diseño de los macro procesos de la empresa, la cadena de valor y la estructura de los procesos y procedimientos

En el cuarto capítulo encontraremos los beneficios obtenidos durante y después del desarrollo del diseño de procesos de la empresa, que fue la solución elegida en el tercer capítulo.

En la parte final del informe encontraremos las conclusiones del desarrollo del diseño de procesos en la empresa y las posteriores recomendaciones que deberían ejecutarse para seguir desarrollando la gestión por procesos dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo describiremos la organización del Grupo ACP y nos enfocaremos en Tiggres que es la empresa a la que se diseñan sus procesos.

#### **DIRECTORIO DE EMPRESAS**

En enero de 2010 Tiggres inicia su funcionamiento con una web especializada al servicio de los empresarios de la micro y pequeña empresa y los emprendedores.

Inicialmente la web ofreció: un directorio empresarial, red de contactos empresariales y comerciales bajo el dominio de [www.tiggres.com](http://www.tiggres.com).

El directorio se organiza en base a categorías para buscar un producto o servicio específico, el modelo de negocio inicial es como el de las páginas amarillas

#### **PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

Durante el año 2011 se decidió cambiar el modelo de negocio a una empresa de Comercio Electrónico bajo el dominio [www.tiggres.com.pe](http://www.tiggres.com.pe).

El acceso inicial (front end) no difiere mucho del directorio de empresas, pero adicionalmente se muestra información de ofertas, productos destacados que son comercializados a través de la plataforma.

Las herramientas del usuario se han incrementado y personalizado utilizando perfiles y cada uno de ellos tiene diferentes interfaces en base a sus

necesidades como la facilidad para visualizar el historial de compras para los usuarios compradores.

## 1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

### 1.1.1 ORGANIZACIÓN DEL GRUPO ACP

Es importante indicar que Tiggres pertenece al Grupo ACP. El grupo ACP es accionista mayoritario o dueño de 15 empresas que las clasificaremos y mencionaremos a continuación.

Mibanco (Perú), Forjadores (México), Microfin (Uruguay), Empresa (Argentina), Protecta (Perú), Secura (Perú), Aprenda (Perú), Somos Empresa (Perú), Tiggres (Perú), Gonzalito (Paraguay), Conecta (Perú), Conecta2 (El Salvador) e Innovacion (Perú).

**MICROFINANZAS**, empresas dedicadas al apoyo financiero al micro empresario como Mibanco (Perú), Forjadores (México), Microfin (Uruguay), Empresa (Argentina).

**MICROSEGUROS**, empresas dedicadas a la protección a los empresarios de la microempresa como Protecta (Perú), Secura (Perú)

**FORMACION Y CAPACITACION**, empresas dedicadas a la difusión de conocimiento para empresarios, profesionales y emprendedores como Aprenda (Perú).

**COMUNICACIONES**, empresas dedicadas al diseño y ejecución de estrategias de posicionamiento como Somos Empresa (Perú).

**MERCADOS**, empresas dedicadas a la comercialización de productos en plataforma de comercio electrónico como Tiggres (Perú).

**CONSUMO**, empresas dedicadas al financiamiento en equipos tecnológicos y alimenticios como Gonzalito (Paraguay)

**SERVICIOS CORPORATIVOS**, empresas dedicadas a brindar diversos servicios al grupo ACP

Conecta (Perú), brinda servicio de call center a las empresas del grupo.

Conecta2 (El Salvador), brinda servicios de call center.

Innovación (Perú), brinda soporte tecnológico y de procesos.

### 1.1.2 ORGANIZACION TIGGRES

Cada empresa del grupo ACP trabaja de forma independiente pero controlada y monitoreada por administración del Grupo ACP.

A continuación mostraremos el organigrama de la empresa y detallaremos brevemente las funciones y responsabilidades.



**Figura 1:** Organigrama de la empresa (fuente propia del autor)

#### **GERENCIA GENERAL**

Área responsable de elaborar las estrategias de Tiggres que le permitan cumplir con los objetivos de la empresa.

### **ADMINISTRACIÓN**

Área responsable de gestionar los contratos, realizar las compras y control de inventario y activos dentro de la empresa.

### **COMERCIAL**

Área responsable de determinar las estrategias comerciales para la retención de clientes compradores, también desarrolla estrategias para captar clientes vendedores que comercialicen en la plataforma.

### **VENTAS**

Área responsable de la comunicación y apoyo a los clientes vendedores, son responsables de la carga de los productos de los vendedores para que sean comercializados en la plataforma.

### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Área responsable de la atención de reclamos y resolución de devoluciones del cliente comprador.

### **SISTEMAS**

Área responsable de recepcionar requerimientos y mejoras a la plataforma de comercio electrónico mediante el análisis, diseño e implementación de nuevas funcionalidades.

### **MARKETING**

Área responsable de elaborar e implementar las estrategias de marketing de la empresa.

### **COMMUNITY MANAGER**

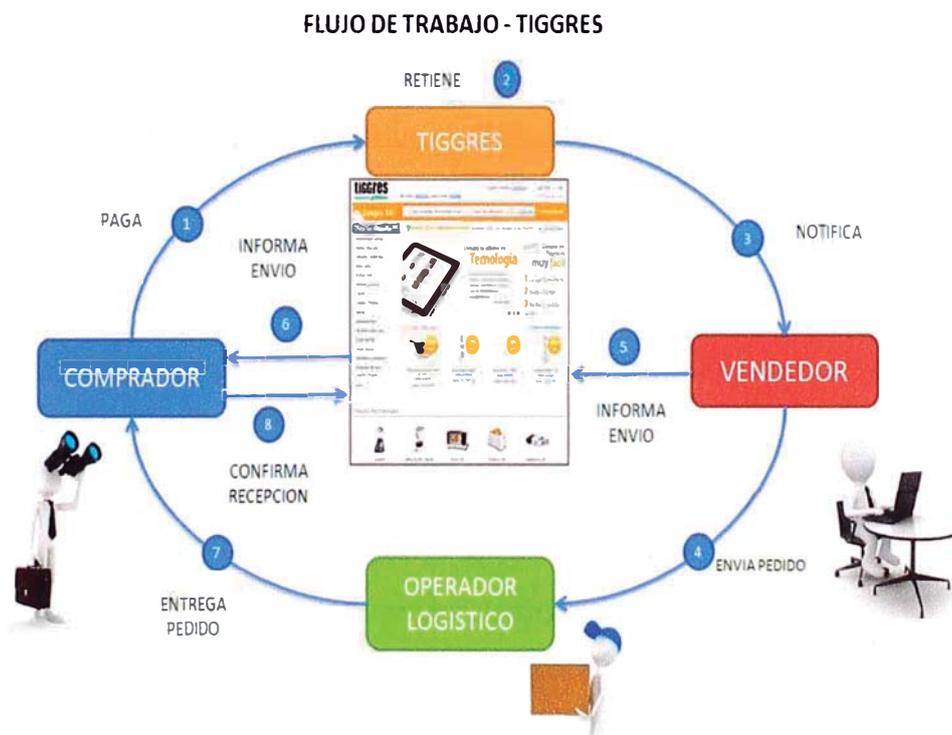
Área responsable de la difusión de marketing en redes sociales, también realiza el seguimiento de los comentarios realizados a Tiggres en Internet.

### OPERACIONES

Área responsable de la facturación y pago de compradores y vendedores

#### 1.1.3 FLUJO DE TRABAJO

Para comprender mejor el flujo de trabajo de Tiggres detallaremos los pasos que se ejecutan para la comercialización por la plataforma de comercio electrónico.



**Figura 2:** Flujo de actividades de la empresa (fuente propia del autor)

Los pasos son los siguientes:

1. El cliente comprador se inscribe en la Plataforma, selecciona un producto a comprar y realiza el pago por el costo del producto.
2. Tiggres retiene el pago de comprador para posteriormente realizar el depósito al cliente vendedor.
3. Tiggres notifica vía correo electrónico al cliente vendedor que un cliente comprador ha realizado la compra de sus productos.
4. El cliente vendedor embala su producto, genera las facturas del producto y las embala para entregarlas al operador logístico.
5. El cliente vendedor informa el envío del pedido en la plataforma de comercio electrónico.
6. Tiggres comunica al cliente comprador que su pedido ha sido trasladado al operador logístico.
7. El Operador Logístico traslada el producto a la dirección de entrega declarada por el comprador.
8. El cliente comprador confirma la recepción de su producto en la plataforma.
9. Tiggres realiza el depósito al cliente vendedor descontando la comisión por la venta del producto.

#### **1.1.4 CLIENTES**

La empresa tiene 2 tipos de clientes por su modelo de negocio, un primer cliente “vendedor” que registra sus productos en la plataforma y un segundo cliente “comprador” que realiza la compra de artículos en la plataforma de comercio electrónico.

##### **1.1.4.1 CLIENTE VENDEDOR**

Están representados por las personas o empresas que deciden comercializar en la plataforma de Comercio Electrónico.

##### **1.1.4.2 CLIENTE COMPRADOR**

Son todos los usuarios que realizan compras en la plataforma de comercio electrónico.

### **1.1.5 PROVEEDORES**

Tiggres tiene 2 tipos de proveedores, un primer grupo de proveedores "internos" que pertenecen al grupo ACP y el segundo grupo de proveedores "externos" no relacionados al grupo.

#### **1.1.5.1 PROVEEDORES INTERNOS**

Los proveedores internos son empresas o aéreas que pertenecen al Grupo ACP y los mencionados a continuación

##### **EMPRESA CONECTA DEL GRUPO ACP**

Es una empresa del Grupo ACP que brinda servicio de call center a Tiggres para canalizar las llamadas telefónicas por consultas o reclamos.

##### **ÁREA DE CONTABILIDAD DEL GRUPO ACP**

Las funciones de la contabilidad corporativa son de dar soporte a los registros contables, estados financieros y planillas de Tiggres.

##### **ÁREA LEGAL DEL GRUPO ACP**

Las funciones del área Legal es validar y dar conformidad de los contratos emitidos y recepcionados por Tiggres, también apoyan en la emisión de contenidos en la plataforma de comercio electrónico para evitar problemas legales con los compradores y vendedores.

#### **1.1.5.2 PROVEEDORES EXTERNOS**

Los proveedores más importantes de la empresa los podemos clasificar en proveedores de distribución y marketing.

### PROVEEDOR DE DISTRIBUCION

Son los responsables de trasladar los productos comercializados en la plataforma de comercio electrónico. El traslado se realiza desde las tiendas del vendedor a la dirección de entrega del comprador.

### PROVEEDORES DE MARKETING

Se conforman por agencias o consultores externos que apoyan en la elaboración de estrategias de Marketing.

#### 1.1.6 PROCESOS

Tiggres por ser una empresa con menos de 2 años de funcionamiento contaba con un modelo funcional para describir sus procesos.

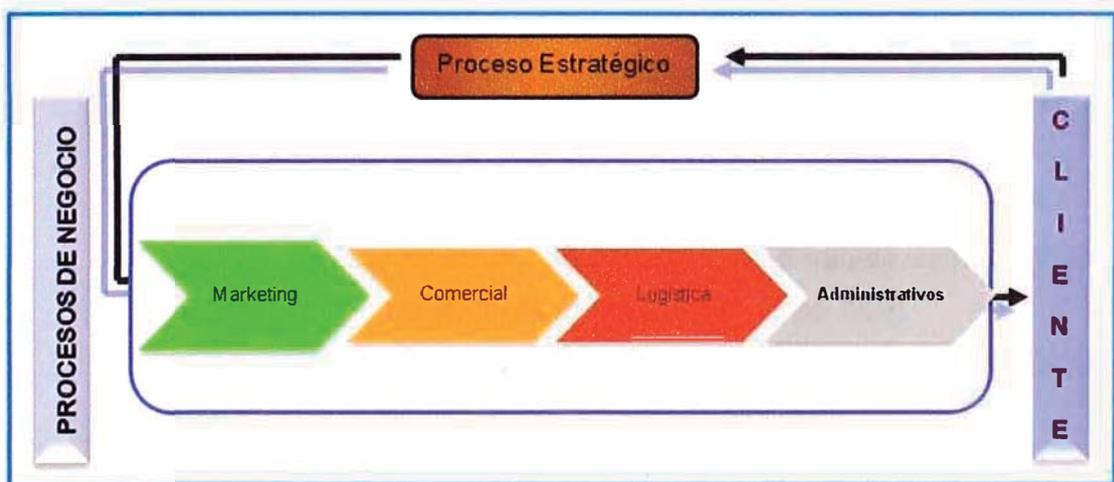


Figura 3: Macro procesos de Tiggres (fuente Tiggres)

El modelo inicial describe a la organización mediante la secuencia de trabajo de las áreas de Marketing, Comercial, Logística y Administrativos para ofrecer el servicio de comercialización en la plataforma de comercio electrónico.

## **1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

A continuación mostraremos las bases sobre las que se desarrolla la empresa.

### **1.2.1 MISIÓN**

“Constituirse en un mercado virtual eficiente y seguro que brinda la mejor experiencia de compra para el consumidor, dándole acceso a la oferta de la gran, mediana, pequeña y micro empresa.”

### **1.2.2 VISIÓN**

“Ser reconocidos como un referente confiable del comercio electrónico en el Perú que brinda acceso a segmentos actualmente no atendidos.”

### **1.2.3 ANÁLISIS FODA**

#### **1.2.3.1 FORTALEZAS**

Las fortalezas identificadas en la empresa son las siguientes:

- Desarrollo de idea de negocio nueva en Perú.
- Desarrollo de Alianzas Estratégicas con Mibanco, por ser empresas del mismo grupo ACP.
- El modelo de negocio tiene bajos costos operativos facilitando el crecimiento de la empresa.

### **1.2.3.2 DEBILIDADES**

Las debilidades identificadas en la empresa son las siguientes:

- Posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.
- Falta de organización dentro de la empresa.

### **1.2.3.3 OPORTUNIDADES**

Las oportunidades identificadas en la empresa son las siguientes:

- Por el momento no existen empresas nacionales que ofrezcan el mismo servicio.
- Aprovechar la evolución de los mercados virtuales, cada vez más usuarios realizan transacciones por internet.

### **1.2.3.4 AMENAZAS**

Las amenazas identificadas en la empresa son las siguientes:

- No existe cultura de compras por internet en el país.
- Creciente competencia de empresas de comercio electrónico transnacionales.

## **1.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Tiggres ha elaborado sus objetivos estratégicos para el año 2011-2013, los objetivos los podremos clasificar en los siguientes grupos

### **1.2.4.1 OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Incrementar el ROE 2014  $\geq$  127.5%
- Incrementar el EBITDA  $\geq$  US\$ .9 MM a partir del 2013.

#### **1.2.4.2 OBJETIVOS COMERCIALES**

- Tráfico de visitantes a Tiggres.com  $\geq$  1.5 MM de visitas promedio mensual al 2014.
- Ratio de conversión  $\geq$  4% el 2014
- Número de compradores al 2014  $\geq$  15,740 promedio mensual.
- Ingresos anuales por comisiones  $\geq$  US\$ 3.4 MM el 2014
- Realizar mediciones de los niveles de satisfacción de clientes (consumidor final y vendedores/comercios).
- Profundizar en el conocimiento del mercado objetivo (consumidor potencial).

#### **1.2.4.3 OBJETIVOS DE PROCESOS**

- Clara definición de la estructura organizacional y su dimensionamiento.
- Contar con procesos regulares y manuales de organización y procedimientos claramente definidos desde el primer trimestre 2012.
- Monitorear y optimizar la experiencia de compra (mejoras continuas).
- Contar con indicadores de calidad y niveles de servicio para los proveedores que atienden a Tiggres.

#### **1.2.4.4 OBJETIVOS DE INTANGIBLES**

- Contar con una cultura propia alineada con la del Grupo ACP.
- Definir un plan de reclutamiento, desarrollo y retención de talento humano.

- Contar con la metodología para medir y monitorear el clima organizacional.
- Construir conocimiento, recordación y valor de la marca Tiggres.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

La gestión por procesos es *“un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”*(1).

Se fundamenta en la definición del concepto de sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (cliente, proveedores, etc.)

#### **2.2 DEFINICIÓN DE PROCESOS Y ELEMENTOS**

La definición de procesos que utilizaremos es la siguiente:

*“Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas (producto, servicios) para lograr un objetivo definido”*.(2)

(1) Definición de la Dirección de Atención al Cliente y Modernización Administrativa de Castilla y León.

(2) Guía de gestión por Procesos del Instituto de Tecnología de Andalucía

Los elementos de un proceso son:

### **2.2.1 ENTRADAS**

Las entradas proceden del proveedor del proceso, han de tener criterios de aceptación iniciales, las entradas pueden tangibles (materiales) o intangibles (información).

### **2.2.2 MEDIOS Y RECURSOS**

Identificamos a los medios adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo. Por ejemplo, personal cualificado, documentos e información suficiente sobre qué procesar, cómo y cuándo entregar el output al siguiente eslabón del proceso.

### **2.2.3 SALIDAS U “OUTPUTS”**

Las salidas son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al cliente, de acuerdo a sus requerimientos o expectativas, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

### **2.2.4 SISTEMAS DE CONTROL**

Lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).

### **2.2.5 ALCANCE O LÍMITE DEL PROCESO**

Delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.



**Figura 4:** Elementos de un proceso (fuente: Guía para una Gestión por Procesos de Instituto de Tecnología de Andaluz)

### 2.3 MEDICIÓN DE PROCESOS

Para gestionar por procesos es muy importante el seguimiento y control de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos propuestos.

*(3) Los indicadores permiten determinar dentro del alcance de un proceso (o conjunto de procesos) que es necesario medir para conocer la eficiencia y eficacia de los procesos.*

### 2.4 REDES SOCIALES

*Las redes sociales se pueden definir como aquellas aplicaciones que permiten a las personas utilizar Internet para comunicarse con sus amigos, conocer gente nueva y compartir online toda clase de proyectos y opiniones, generando así unas auténticas comunidades virtuales.* (4)

(3) Guía de gestión por Procesos del Instituto de Tecnología de Andaluz

(4) Definición de la Fundación Telefónica

Además de facilitar la comunicación entre personas, las redes sociales facilitan el trabajo cooperativo, el desarrollo de iniciativas colaborativas online, la puesta en común de conocimientos y contenidos, así como la interlocución entre internautas con intereses similares.

## **2.5 COMUNITY MANAGER**

*“Community Manager es aquella persona que dinamiza una red social o comunidad virtual sirviendo de nexo entre una empresa y la sociedad a través de un entorno online”.* (5)

Las principales tareas que realiza son: fomentar conversaciones y debates que generen información de interés en la comunidad, hacerse eco de las necesidades de los usuarios y ofrecerles las soluciones pertinentes, y comportarse en la comunidad virtual siguiendo los ideales o valores que definen la empresa a la que pertenece, contribuyendo así a crear y consolidar la personalidad en Internet de la empresa.

## **2.6 FUNCIONES DEL COMMUNITY MANAGER**

AERCO define 6 funciones básicas para el rol de Community Manager.

### **MONITOREO DE LA RED**

Monitorizar constantemente la red en busca de conversaciones sobre nuestra empresa, nuestros competidores o nuestro mercado.

### **FACILITAR LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**

Circular esa información internamente. A raíz de esta escucha, debe ser capaz de extraer lo relevante de la misma, crear un discurso entendible y hacérselo llegar a las personas correspondientes dentro de la organización.

(5) Definición brindada por Jose Antonio Gallego, presidente de AERCO

### **COMUNICAR LA POSICIÓN DE LA EMPRESA A LA COMUNIDAD**

El Community Manager es la voz de la empresa hacia la comunidad, una voz positiva y abierta que transforma la “la información interna” de la compañía en un lenguaje inteligible.

### **RESPONDER A LOS MEDIOS SOCIALES**

Responde y conversa activamente en todos los medios sociales en los que la empresa tenga presencia activa (perfil) o produzcan menciones relevantes.

### **REDACTAR MENSAJES EN EL BLOG DE LA EMPRESA**

Escribe artículos en el blog de la empresa u otros medios sociales, usando todas las posibilidades multimedia a su alcance, selecciona y comparte contenidos de interés para la comunidad.

Buscar líderes, tanto interna como externamente. La relación entre la comunidad y la empresa está sustentada en la labor de sus líderes.

### **BUSCAR COLABORACIÓN ENTRE LA COMUNIDAD Y LA EMPRESA**

El Community Manager debe mostrar “el camino” a los directivos de la empresa y ayudarles a diseñar una estrategia clara de colaboración con la comunidad a la que pertenece la empresa.

## **2.7 COMERCIO ELECTRONICO C2C (Customer to Customer)**

El modelo de comercio electrónico C2C permite relacionar comercialmente en la red a un usuario final con otro usuario final (6)

El objetivo de una empresa C2C es facilitar el comercio de producto y servicios entre usuarios finales y cobrar por el servicio prestado.

Ebay y Amazon usan este modelo.

(6) Definición brindada por Wikipedia

## **CAPÍTULO III**

### **TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1 CONTEXTO DEL PROBLEMA**

Tiggres ha modificado en los últimos meses su modelo de negocio, inicialmente Tiggres era un directorio de empresas cuyo modelo de negocio era la venta de publicidad por emailing o desarrollo de campañas de marketing y ahora es una empresa que brinda el servicio de comercio electrónico C2C que hemos detallado anteriormente (el modelo se detalla en el punto 1.1.3 Flujo de Trabajo)

La empresa actualmente está desarrollando su nuevo modelo de negocio con la estructura, problemas y deficiencias del modelo anterior (modelo que duro menos de un año).

La empresa no solo arrastra problemas del modelo anterior, si no requiere de la organización de las actividades, funciones y responsabilidades del personal de la empresa para implementar nuevo modelo de negocio de comercio electrónico.

#### **3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema concreto a resolver en el presente informe es

*“¿Cómo podemos organizar las actividades y funciones actuales de los trabajadores para el desarrollo del nuevo modelo de negocio de Tiggres en forma integrada, orientada a la satisfacción del cliente y en el tiempo oportuno?”*

### **3.2 CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA**

La necesidad de implementar el nuevo modelo de negocio considerando la estructura del organigrama (estructura que recién estaba formalizándose) y la organización del primer modelo de negocio genera problemas en la empresa, por ello los directivos identifican a nivel estratégico en el plan estratégico de la empresa la necesidad de organizarse para el desarrollo del modelo de negocio de Comercio Electrónico.

A continuación detallaremos los problemas actuales de la empresa.

#### **CONFLICTOS POR FUNCIONES NO DEMILITADAS**

Se generan conflictos entre las jefaturas, pues las funciones no están claramente delimitadas por ello suele ocurrir que sus funciones se traslapan generando conflicto de poderes pues tienen como única referencia de trabajo el organigrama del primer modelo de negocios (directorio de empresas).

Un claro ejemplo de esto se evidencio en los procesos de Community Manager donde el área Comercial y Sistemas entraron en conflicto al definir quién debería controlar el área de Community Manager.

Sistemas considera que Community Manager debería pertenecer a su área pues el trabajo está muy relacionado al uso y herramientas de internet, por su parte Comercial indica que Community Manager está muy relacionado con el cliente y debería ser controlado por Comercial.

#### **DESBALANCE EN LA ASIGNACION DE TAREAS**

Al desconocer el detalles de las actividades realizadas por los diferentes equipos de trabajo, muchas veces las jefaturas no tenían una idea de la carga laboral de su equipo, por ejemplo el área de Community Manager realiza la optimización de páginas para facilitar las búsquedas en internet, esto para el jefe comercial era una tarea sencilla y sin mucha importancia

cuando al trabajador le puede llevar más de una semana completa lograr optimizar las páginas de la plataforma de comercio electrónico.

#### **PERSONAL DESMOTIVADO**

El personal no se encuentra contento con el frecuente cambio de actividades que realizan las jefaturas, las funciones cambian constantemente y para muchos implican modificaciones en sus comisiones que afectan a la motivación del trabajador y su posterior actuar dentro de la empresa.

#### **PERSONAL NUEVO NO CONOCE DETALLE DE SUS ACTIVIDADES**

No se dispone de material de capacitación a los nuevos trabajadores de Tigres, los nuevos trabajadores reciben instrucciones de los diferentes jefes de área de la empresa

#### **NO SE GESTIONAN CORRECTAMENTE LA CADENA DE VALOR**

No se tiene claramente identificadas las actividades más importantes de la empresa que generan valor al cliente comprador y cliente vendedor.

Al no tener estas actividades identificadas no se pueden gestionar correctamente, también es complicado determinar el alcance de mejoras pues no conocemos el estado actual para determinar en cuanto necesitamos mejorar.

#### **ACTIVIDADES SIN RESPONSABLES**

Existen tareas no ejecutadas o sin responsable, algunos equipos entienden que este grupo de tareas le corresponden a otros y no las ejecutan.

### **3.3 PROPUESTAS DE SOLUCION**

La gerencia solicita el aporte y apoyo de su equipo de trabajar para la identificación de soluciones tentativas.

De las reuniones de trabajo realizadas se plantearon 2 opciones de solución.

A. Diseño de un MOF para Tiggres

B. Diseño de procesos de Tiggres

A continuación explicaremos cada una de las propuestas:

### **3.3.1 DISEÑO DE UN MOF PARA TIGGRES**

El MOF es un documento de gestión institucional que describe la estructura organizacional y funcional de una empresa.

#### **3.3.1.1 BENEFICIOS DE UN MOF**

- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos existentes en la empresa.
- Muestra información clara de las funciones específicas, dependencias jerárquica y coordinación para controlar el cumplimiento de funciones
- Facilita los procesos de inducción del personal.
- Controla la eficiencia del cumplimiento de las funciones asignadas al personal.

#### **3.3.1.3 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN MOF**

Los pasos para su desarrollo son:

##### **CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO**

Para iniciar el desarrollo de un MOF, será necesario organizar un equipo responsable del proyecto.

##### **ANÁLISIS DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Es importante conocer los objetivos de la empresa para identificar el qué y el cómo debe ser ejecutado las funciones

dentro de la empresa para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

### **DESARROLLO DE ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

Identificado el objetivo de la empresa se determina la mejor estructura funcional que debe adoptar la empresa para estructurar correctamente sus funciones.

### **ANÁLISIS DE RELACIONES DE JERARQUÍA**

Se determinan las dependencias jerárquicas de los puestos y con que áreas o jefaturas se mantiene una relación directa de coordinación.

### **ELABORAR LA DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS**

Se elabora la descripción del puesto que incluye las actividades y responsabilidades inherentes al puesto así como sus características importantes y condiciones de trabajo.

En esta etapa también se elabora la especificación del puesto que resume las cualidades de las personas necesarias para desempeñarse en el puesto

### **VALIDACIÓN CON LOS PARTICIPANTES**

Las definiciones realizadas deben ser verificadas con los usuarios y su jefe inmediato superior, producto de estas revisiones podrían modificarse las funciones determinadas inicialmente.

### **COMPLETAR LOS FORMATOS DEL MOF**

Se completan formatos que establecidos para cada puesto de trabajos, el detalle de los formatos los podemos encontrar en los anexos del presente trabajo.

### **3.3.2 DISEÑO DE PROCESOS PARA TIGGRES**

Esta solución busca implementar la gestión por procesos en la empresa

#### **3.3.2.1 BENEFICIOS**

- Permite orientar y agrupar las actividades de la empresa a la satisfacción del cliente y expectativas del cliente.
- Favorece la interrelación de las áreas de la empresa pues lo procesos atraviesan las áreas.
- Ofrece una visión completa de la empresa y de las interrelaciones de sus procesos.
- Facilita la disminución de plazo de ejecución de servicios en base a la reducción de ciclos de ejecución de procesos.
- Ayuda a entender la cadena de valor de la empresa y permitir disminuir costes de las actividades que no agregan valor al cliente.
- Facilita el control de las actividades mediante indicadores de gestión.

#### **3.3.2.3 METODOLOGÍA**

##### **FASE I: EXPLORACIÓN DEL NEGOCIO (EN)**

La fase comprende las tareas necesarias para una primera inmersión en el qué hacer de la organización. La fase comienza con la documentación de las principales características del negocio, continúa con la identificación de sus productos y los atributos que lo caracterizan; sus clientes y su clasificación así como también la de sus stakeholders.

#### **FASE II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (DO)**

La fase comprende las tareas necesarias para identificar los factores del entorno en el que se desenvuelve la organización, listando y caracterizando sus relaciones con el negocio. La comprensión de su influencia en la organización y su dinámica ayudará a gestionar eficiente y eficazmente el negocio.

#### **FASE III: REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA (RE)**

La fase comprende las tareas necesarias para el relevamiento de la definición estratégica de la empresa, la revisión acorde a las condiciones del ambiente.

#### **FASE IV: NEGOCIO COMO SISTEMA (NS)**

El objetivo de esta fase es concebir al negocio como sistema es describir el proceso que lo caracteriza y las relaciones que mantiene con sus clientes, proveedores y stakeholders. La razón de ser de la organización es la generación de valor para sus clientes, quienes al percibir la calidad de sus productos, satisfacen sus necesidades y

expectativas. En esta fase se desarrolla el modelo de macro proceso y cadena de valor de la empresa.

#### **FASE V: DISEÑO DE PROCESOS (DP)**

El objetivo de esta fase es formalizar los procesos de la organización para gestionar el negocio de una manera más efectiva, proporcionar un mayor y mejor control sobre el ciclo productivo del negocio, permitir la mejora continua de las procesos desarrollados, reducir las ineficiencias relacionadas a la repetitividad de las actividades y por lo tanto optimizar el empleo de los recursos.

### **3.4 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS**

La selección de las soluciones propuestas detalladas en el punto anterior se realiza a través del método de ponderación, para desarrollar este método realizaremos los siguientes pasos:

- Seleccionamos un grupo de variables a evaluar
- Asignar pesos ponderados a las variables
- Calificar las variables de evaluación por cada solución.
- Elegir la solución con mayor puntaje.

#### **3.4.1 VARIABLES A EVALUAR**

A continuación se detallaran las variables que se consideraran para evaluar las dos soluciones propuestas

##### **TIEMPO DE EJECUCIÓN DE PROPUESTA**

El tiempo de implementación de la solución debe ser rápido, Tiggres ya inicio sus actividades como empresa de Comercio Electrónico, si bien inicialmente no se tiene una alta tasa de pedidos al día (actualmente es 10 a 15 pedidos diarios) será

necesario ordenar la empresa a la brevedad para prestar un bien servicio al cliente comprador cuando el número de pedidos se incrementa.

La calificación del tiempo de implementación se realiza considerando los siguientes parámetros

- 1 Tiempo de ejecución mayor a 9 meses
- 2 Tiempo de ejecución de 7 a 9 meses
- 3 Tiempo de ejecución de 5 a 7 meses.
- 4 Tiempo de ejecución de 4 a 5 meses.
- 5 Tiempo de ejecución de 3 a 4 meses

### **INTEGRAR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

Las tareas y actividades ejecutadas en la empresa no son aisladas pues pueden servir de insumo o puede requerir de las actividades de las otras áreas para llevarse a cabo.

La solución a ejecutarse debe asociar y relacionar las actividades de la empresa para tener una comprensión global de los servicios brindados entre las áreas dentro de la empresa y también de los servicios brindados a nuestros clientes compradores y clientes vendedores.

La calificación de la integración de actividades de la empresa considera los siguientes parámetros.

- 1 No se integran las actividades de la empresa solo se detallan.
- 2 Actividades de la empresa detalladas pero no integradas.
- 3 Detallar las actividades en forma integrada
- 4 Desarrollo de macro modelo integrado de las actividades de la empresa

5 Desarrollo de macro modelo integrado de las actividades de la empresa y posterior detalle.

### **COSTO DE SOLUCION**

La solución a desarrollar se implementará por un equipo de la empresa, se podría pensar que no se incurre en ningún costo pero en realidad el consumo de los tiempos del personal tiene un costo que debe ser asumido por la empresa.

La calificación considera los siguientes parámetros

- 1 Si el costo es mayor a s/40 mil soles
- 2 Si el costo es mayor s/30 mil soles a y menor a s/40 mil soles
- 3 Si el costo es mayor s/25 mil soles a y menor a s/30 mil soles
- 4 Si el costo es mayor s/15 mil soles a y menor a s/25 mil soles
- 5 Si el costo es menor a s/15 mil soles

### **ORIENTACION AL CLIENTE**

Primero es necesario aclarar que la empresa tiene cliente internos y externos (cliente comprador y cliente vendedor)

Cuando indicamos orientación al cliente nos referimos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de estos.

La calificación considera los siguientes parámetros.

- 1 Análisis de requerimientos de cliente interno
- 2 Análisis de requerimientos de cliente externo
- 3 Análisis de requerimientos de cliente interno y cliente externo
- 4 Análisis e implementación de requerimientos de cliente interno
- 5 Análisis e implementación de requerimientos de cliente interno y cliente externo

### **HORAS HOMBRE UTILIZADAS PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN**

La solución elegida en lo posible deberá consumir la menor cantidad horas hombre de las jefaturas para no descuidar sus actividades del día a día.

La calificación de las horas hombre utilizadas para ejecutar la solución considera los siguientes parámetros.

- 1 La solución necesita más de 900 horas para su ejecución
- 2 La solución necesita de 700 a 900 horas para su ejecución
- 3 La solución necesita de 600 a 700 horas para su ejecución
- 4 La solución necesita de 500 a 700 horas para su ejecución
- 5 La solución necesita menos de 500 horas para su ejecución

### **DELIMITAR LAS RESPONSABILIDADES EN LA EMPRESA**

Las actividades de los trabajadores de Tiggres deben estar agrupadas y delimitadas y formalizadas para disminuir los actuales problemas de conflictos de poder por las jefaturas de la empresa, también disminuir los problemas de motivación del nivel operativo por el cambio constante de funciones.

La calificación de la delimitación de responsabilidades de los trabajadores de la empresa considera los siguientes parámetros.

- 1 Delimitación genérica de responsabilidades de las sub jefaturas
- 2 Delimitación genérica de responsabilidades de las 5 jefaturas
- 3 Delimitación detallada de responsabilidades de las 5 jefaturas
- 4 Delimitación genérica de responsabilidades de las 5 jefaturas y 6 sub jefaturas

5 Delimitación detallada de responsabilidades de las 5 jefaturas y  
6 sub jefaturas

### **FACILIDAD PARA DESARROLLAR FUTURAS MEJORAS**

La empresa está iniciando sus actividades bajo su nuevo modelo de negocio, por ello posteriormente necesitara de modificaciones o mejoras para realizar sus actividades de forma más eficiente.

La experiencia que vaya ganando en este tipo de mercado le dará la capacidad de identificar mejoras a las actividades que realizan actualmente.

La calificación de la facilidad para desarrollar futuras mejoras considera los siguientes parámetros.

- 1 No existe mucha facilidad para encontrar mejoras
- 2 Facilidad para encontrar deficiencias
- 3 Facilidad para encontrar deficiencias y proponer mejoras
- 4 Facilidad para encontrar deficiencias, proponer mejoras e identificar los efectos de las mejoras propuestas
- 5 Uso de herramientas para identificar deficiencias, facilidad para proponer mejoras e identificar los efectos de las mejoras propuestas

Las jefaturas de la empresa fueron los responsables de la ponderación de las variables de selección expuestas.

	VARIABLES	PESOS
1	Tiempo de ejecución de propuesta	5
2	Integración de las actividades de la empresa	5
3	Costo de solución	4
4	Orientación al cliente interno, externo	4
5	Horas hombre utilizadas para la ejecución de la solución	3
6	Delimitación de responsabilidad de los trabajadores	3
7	Facilidad para desarrollar futuras mejoras	4

**Figura 5:** Variables de selección ponderadas (fuente del autor)

### 3.5 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

La evaluación de las alternativas inicia con la calificación de las variables de evaluación para cada solución propuesta, luego multiplicaremos el número resultante de la calificación con el peso ponderado para obtener la puntuación final de la evaluación de las variables.

			SOL. 1 DESARROLLO DE MOF	
	VARIABLES	PESOS	CALIFIC.	TOTAL
1	Tiempo de ejecución de propuesta	5	5	25
2	Integración de las actividades de la empresa	5	3	15
3	Costo de solución	4	5	20
4	Orientación al cliente interno, externo	4	3	12
5	Horas hombre utilizadas para la ejecución de la solución	3	4	12
6	Delimitación de responsabilidad de los trabajadores	3	4	12
7	Facilidad para desarrollar futuras mejoras	4	3	12

**Figura 6:** Evaluación de variables (fuente del autor)

Al terminar la evaluación de las variables de cada solución propuesta, consolidamos los resultados para comparar cual de las soluciones obtuvo el mayor puntaje y deberá ejecutarse.

		SOL. 1 DESARROLLO DE MOF			SOL. 2 DISEÑO DE PROCESOS	
VARIABLES		PESOS	CALIFIC.	TOTAL	CALIFIC.	TOTAL
1	Tiempo de ejecucion de propuesta	5	5	25	4	20
2	Integracion de las actividades de la empresa	5	3	15	5	25
3	Costo de solucion	4	5	20	4	16
4	Orientacion al cliente interno, externo	4	3	12	5	20
5	Horas hombre utilizadas para la ejecución de la solución	3	4	12	3	9
6	Delimitacion de responsabiildad de los trabajadores	3	4	12	4	12
7	Facilidad para desarrollar futuras mejoras	4	3	12	4	16
				<b>108</b>	<b>118</b>	

**Figura 7:** Selección de propuestas (fuente del autor)

Al consolidar las evaluaciones identificamos que la solución 2 Diseño de procesos obtuvo 118 puntos y supera en puntaje a la solución 1 de desarrollo de MOF.

Por lo tanto la solución a desarrollar será el Diseño de Procesos de Tigres, en el siguiente punto detallaremos su ejecución.

### 3.6 IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIÓN ELEGIDA

El desarrollo del Diseño de Procesos se realizara a través de un proyecto, pues es un esfuerzo temporal (el tiempo de desarrollo del proyecto lo indicaremos en el cronograma) cuyo objetivo es el diseño de los procesos de la empresa.

#### 3.6.1 PLAN DE PROYECTO

En la parte inicial de proyecto desarrollaremos un plan de proyecto para organizar y desarrollar el Diseño de Procesos de la empresa.

### **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Diseñar los procesos de la empresa.

Estandarizar los procesos de la empresa.

### **ALCANCE DE PROYECTO**

El proyecto diseñara los procesos de las áreas de Comercial, Administración, Sistemas, Operaciones y Marketing de la empresa Tiggres.

Están fuera del alcance los procesos relacionados al área de Recursos Humanos, Legal, Pagaduría y Alianzas Estratégicas pues estas áreas pertenecen al Grupo ACP y ya tienen sus procesos definidos pues brindan sus servicios a todas las empresas del Grupo ACP.

### **CRONOGRAMA DE PROYECTO**

El cronograma ejecutado en el proyecto es el siguiente:

## Diseño de Procesos en Empresas de Comercio Electrónico

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	PROYECTO DE DISEÑO DE PROCESOS TIGGRES	86 días ?	lun 05.09.11	lun 02.01.12
2	Planificación y Organización	2 días	lun 05.09.11	mar 06.09.11
6	Definición del Alcance del Proyecto	3 días	mié 07.09.11	vie 09.09.11
9	Acercamiento de la Metodología	5 días	lun 12.09.11	vie 16.09.11
16	Inicio de Fases del Mapeo de Procesos	0 días	vie 16/09/11	vie 16/09/11
17	Fase 1: Exploración del Negocio (EII)	6 días	lun 19.09.11	lun 26.09.11
25	Fase 2: Análisis Organizacional (AO)	5 días	mar 27.09.11	lun 03.10.11
29	Fase 3: Revisión de la Estrategia (RE)	5 días	mar 04.10.11	lun 10.10.11
34	Fase 4: Negocio como Sistema (IIS)	4 días	mar 11.10.11	vie 14.10.11
38	Fase 5: Diseño de Procesos (DP)	46 días ?	lun 17.10.11	lun 19.12.11
39	DP 1. Identificación de Procesos	31 días ?	lun 17.10.11	lun 28.11.11
40	DP 1.1 Procesos de Comercial	5 días ?	lun 17.10.11	vie 21.10.11
49	DP 1.2 Procesos de Administración	10 días	lun 24.10.11	vie 04.11.11
55	DP 1.3 Procesos de Operaciones	7 días	lun 07.11.11	mar 15.11.11
59	DP 1.4 Procesos de Marketing	6 días	mié 16.11.11	mié 23.11.11
63	DP 1.5 Procesos de Atención al Cliente	3 días ?	jue 24.11.11	lun 28.11.11
67	DP 2. Validación de Procesos	10 días	mar 29.11.11	lun 12.12.11
73	DP 3. Diseño de Indicadores	5 días	mar 13/12/11	lun 19/12/11
74	Segunda revisión de procesos	4 días	mar 20/12/11	vie 23/12/11
75	Capacitaciones	6 días	lun 26.12.11	lun 02.01.12
76	Capacitaciones introductorias a los usuarios	1 día	lun 26/12/11	lun 26/12/11
77	Capacitación en procesos a los usuarios	5 días	mar 27/12/11	lun 02/01/12
78	Cierre de Proyecto	0 días	lun 02/01/12	lun 02/01/12

**Figura 8:** Cronograma de proyecto

### 3.6.2 FASE I: EXPLORACIÓN DEL NEGOCIO

#### 3.6.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

**2009:** El Sr. Randal decide formar la empresa TedateoPeru.com cuyo core del negocio era ofrecer un directorio de empresas en el cual las pymes peruanas pudieran promocionar sus productos.

Randal Cloward desarrollo diferentes capacitaciones y conferencias para comercialización por Web.

Una de sus principales frases es “No podemos cazar al mastodonte individualmente. Hay que estar unidos para

hacerlo, sino seguiremos cazando conejos” transmite la esencia de su empresa.

Luego Randal es contactado por gerentes del grupo ACP para formar la empresa Tiggres.

**2010:** Se forma la empresa Tiggres con el objetivo de apoyar y facilitar la comercialización por internet de la micro y pequeña empresa peruana.

En la línea de tiempo de empresas del grupo ACP, identificaremos el inicio de Tiggres



**Figura 9:** Línea de tiempo de empresas del Grupo ACP (fuente: memorias 2010 del Grupo ACP)

### 3.6.2.2 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Para el presente informe solo indicaremos un grupo reducido de productos que se comercializan en la plataforma de comercio electrónico.

Categoría	Sub categoría	Productos
Electronica, Audio y Video	Accesorios de Electronica	12
	Camaras digitales	8
	productores de MP3,MP4,Ipod	6
	Seguridad y Vigilancia	4
Equipo Industrial	Herramientas y otros equipos	15
	ropa industrial	20
Hogary Muebles	Baño	10
	Decoracion	12
	Dormitorio	8
	Muebles de Oficina	9
Informatica y Computadoras	Computadoras	10
	Impresoras y scaner	9
	Laptops y portatiles	16
	Perifericos	9
	Tablets	8
Juguetes y Regalos	Juguetes para bebes	34
	Juguetes para niños	33
	Regalos	16
Libros	Libro de Asctividades	4
	Libros de referencia	3
	Libros de salud	5
	Libros infantiles	9
	Libros profesionales	6
Musica y Peliculas	Musica	8
	Peliculas	7

**Figura 10:** Productos comercializados en la plataforma Tiggres (fuente propia del autor)

### 3.6.2.3 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

La empresa tiene 2 grupos diferenciados de clientes, los clientes compradores y los clientes vendedores

**Los cliente compradores**, son personas o empresas que compran los productos de la plataforma de comercio electrónico.

El objetivo para con estos clientes es que compren la mayor cantidad de productos que luego nos permitan comisionar a los cliente vendedores por la venta de sus productos.

**Los cliente vendedores**, son personas o empresas que venden sus productos en la plataforma de comercio electrónico.

Cliente		Descripción
Ciente Comprador	Comprador	Compradores de la plataforma
Cliente Vendedor	Top Sellers	Empresas grandes que comercializan en la plataforma
	Sellers	PYMES que comercializan en la plataforma

**Figura 11:** Clasificación de clientes vendedores (fuente propia del autor)

A este grupo de clientes vendedores los clasificamos en top sellers y sellers.

### **Top Sellers**

Son empresas reconocidas que comercializan en la plataforma electrónica, el objetivo de tenerlas es incrementar el tráfico de usuario en la plataforma.

Este tipo de clientes tienen bajas tasas de comisión pues nuestro principal interés es que comercialicen en la plataforma.

Entre los principales cliente tenemos a:

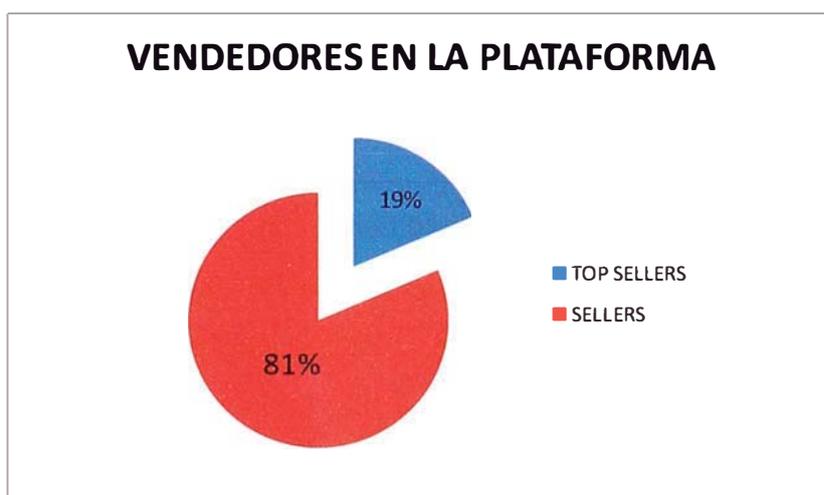
- Zeta bookstore, comercializadora de libros y revistas
- Topi Top, comercializadora de prendas de vestir
- Store Apple, sucursal de las tiendas de Apple.
- Bellísima, comercializadora de productos cosméticos

- Kiddy House, empresa creadora de juegos didácticos infantiles.

### **Sellers**

Son personas naturales con negocio o PYMES comercializan en la plataforma electrónica, el objetivo Tiggres es facilitarles la comercialización por internet.

Este tipo de clientes tienen tasas de comisión altas y medias, representan la fuente de ingresos del modelo de negocio de Tiggres.



**Figura 12:** Proporción de top sellers y sellers (fuente propia del autor)

#### **3.6.2.4 IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

La empresa tiene 2 tipos de proveedores, los proveedores internos y los proveedores externos

##### **PROVEEDORES INTERNOS**

Los proveedores internos están formadas por las empresas del grupo ACP que brindan soporte a las actividades de

Tiggres y también por las Gerencias Corporativas que brindan servicios específicos a las empresas del grupo ACP.

### **Empresas del Grupo ACP**

#### **Innovación**

Le brinda servicios tecnológicos a Tiggres, los servicios que realiza son:

- Soporte de la plataforma Tiggres Pago (registro de transacciones).
- Back up de servidores

#### **Conecta**

Le brinda el servicio de call center para canalizar reclamos de los vendedores:

- Brinda información básica telefónica de Tiggres.
- Deriva reclamos a las áreas de Tiggres.
- Control de tráfico de llamadas

#### **Somos empresa**

Le brinda el servicio de desarrollo de mensajes que se implementaran en la plataforma.

#### **Gerencia Corporativa de Talento Humano**

Brinda el servicio de selección y evaluación de personal, si se va contratar o reemplazar personal se debe realizar a través de Talento Humano.

## **PROVEEDORES EXTERNOS**

### **OLVA Courier**

Es el responsable de trasladar los productos comercializados en la plataforma de comercio electrónico. El traslado se realiza desde las tiendas del vendedor a la dirección de entrega del comprador.

### **Proveedores de Marketing**

Se conforma por agencias o consultores externos que apoyan en la elaboración de estrategias de Marketing.

### **INFOCORP**

Brinda información crediticia, financiera y de morosidad de las personas o empresas, esta información es utilizada durante la evaluación de clientes vendedores.

Si un cliente vendedor tiene deudas grandes u alta tasa de morosidad no podrá comercializar en la plataforma.

Tiggres selecciona a empresas de prestigio y crediticiamente estables para que comercialicen dentro de la plataforma de comercio electrónico.

## **3.6.3 FASE II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

A continuación detallaremos el entorno de la empresa

### **SISTEMA DE REFERENCIA**

A continuación formularemos un modelo en el cual podamos mostrar el Sistema de Valor de las empresas, y participa Tiggres en la fase de comercialización de sus productos.

Muestro modela también indica que la empresas no puede ser ajena a los cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos de su entorno.

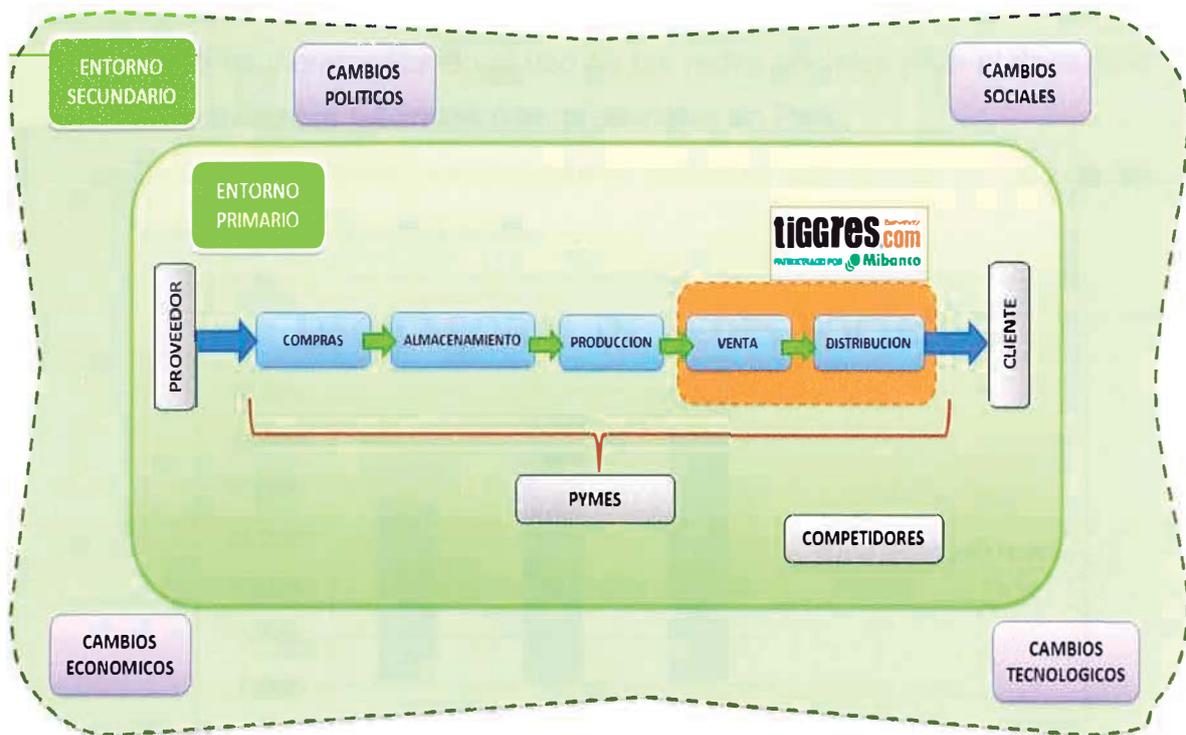


Figura 13: Sistema de valor y entorno empresarial (fuente propia del autor)

## ENTORNO LEJANO

### SOCIAL

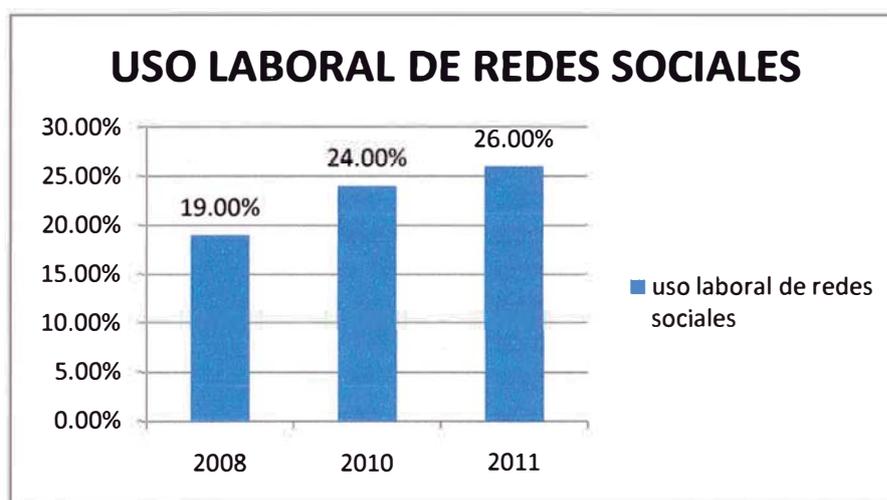
Es muy evidente indicar el crecimiento de usuarios peruanos en las redes, es mejor si podemos cuantificar o tener cifras referenciales del crecimiento de las redes sociales en el país.

Mario Ramos Meléndez indica que *“el 2011 el mercado peruano registra un aumento favorable de un 65% ó 70% en el uso de las redes sociales, ya que la tendencia exigirá a las compañías a destinar recursos para esta actividad, los cuales fluctúan entre los S/.10, 000 y S/.12, 000 al año. “*

Por ello notamos la importancia que adquieren las redes sociales en el entorno empresarial. (7)

No solo indicaremos la importante y adquisición de presupuesto que se va considerando para las redes sociales, también indicaremos como va incrementando el uso de las redes sociales para el desarrollo de actividades laborales o empresariales en Perú.

En la revista América Economía se indica el crecimiento del uso de las redes en los últimos 4 años.



**Figura 14:** Incremento anual de uso de redes sociales para fines laboral o empresariales (Fuente: revista América Economía)

(7) La información pertenece a un artículo del periódico "El Comercio"

### DEMOGRÁFICO

Es importante conocer el público que realiza el uso masivo de las redes sociales y el internet para el desarrollo de sus actividades.

Para ello utilizaremos la herramienta "google trends" que facilita de manera gratuita estadísticas de tipo de búsquedas, usuario y tipos de aplicaciones utilizadas en internet.

## Diseño de Procesos en Empresas de Comercio Electrónico



**Figura 15:** Uso de las redes sociales en Perú 2011 (fuente: Google Trends)

La gráfica nos muestra un incremento exponencial de usuarios que utilizan con frecuencia Facebook para sus comunicaciones, por ello podríamos afirmar que Facebook puede ofrecer un mercado amplio de fácil acceso para comercializar los productos de la empresa.

Por se facebook la actual red social más utilizadas, revisaremos el detalle de los usuarios que lo utilizan.



**Figura 16:** Distribución por edades de usuarios de Facebook (fuente: Marketeando)

### ECONÓMICOS

Para analizar el factor económico revisaremos la tasa de inflación, el PBI y el gasto público.

La tasa de inflación del país tiene un pequeño crecimiento en la mayoría de las ciudades del país, a mayor inflación los productos se van haciendo más caros y menos asequibles al consumidor final, y ello afecta directamente a la posibilidad de comprar por internet.

Las tasas de inflación de este año no son muy altas pero de seguir creciendo podría provocar una leve disminución de las compras del consumidor final esto puede revertir en la disminución de ventas en la plataforma de comercio electrónico.

**INFLACIÓN EN LAS PRINCIPALES CIUDADES: NOVIEMBRE 2011**  
(Variación Porcentual)

CIUDADES	Mes	Acumu.	Anual	CIUDADES	Mes	Acumu.	Anual
1. ABANCA Y	0,47	3,74	3,57	13. HUARAZ	0,87	5,89	6,10
2. AREQUIPA	0,71	6,41	6,75	14. ICA	0,46	6,34	6,55
3. AYA CUCHO	0,51	5,88	6,16	15. IQUITOS	0,51	4,44	4,90
4. CAJAMARCA	0,47	4,63	4,94	16. L. METROPOLITANA	0,43	4,46	4,64
5. CERRO DE PASCO	0,84	4,77	4,99	17. MOQUEGUA	0,79	5,30	5,54
6. CHACHAPOYAS	0,64	4,46	4,29	18. MOYOBAMBA	-0,18	4,50	4,31
7. CHICLAYO	0,24	6,30	6,23	19. PIURA	0,60	6,40	6,80
8. CHIMBOTE	0,57	4,68	4,81	20. PUCALLPA	0,52	6,52	6,57
9. CUSCO	0,94	5,82	5,90	21. P. MALDONADO	0,34	2,83	3,32
10. HUANCAVELICA	0,49	4,25	4,88	22. PUNO	0,49	4,75	4,93
11. HUANCAYO	0,42	4,31	4,48	23. TACNA	0,31	5,92	6,31
12. HUÁNUCO	0,24	3,39	3,79	24. TRUJILLO	0,48	4,70	4,90
				25. TUMBES	0,69	5,55	5,60

FUENTE: INEI – IPC Nacional

**Figura 17:** Indicador de inflación (fuente: INEI)

También analizamos el PBI y nos percatamos que tenemos un crecimiento sostenido de PBI, la comercialización de productos es más dinámica y favorece la comercialización de productos por internet.

Perú: Oferta y Demanda Global, III Trimestre 2009 - 2011  
 (Millones de S/. de 1994 y variación porcentual real respecto a similar trimestre del periodo anterior)

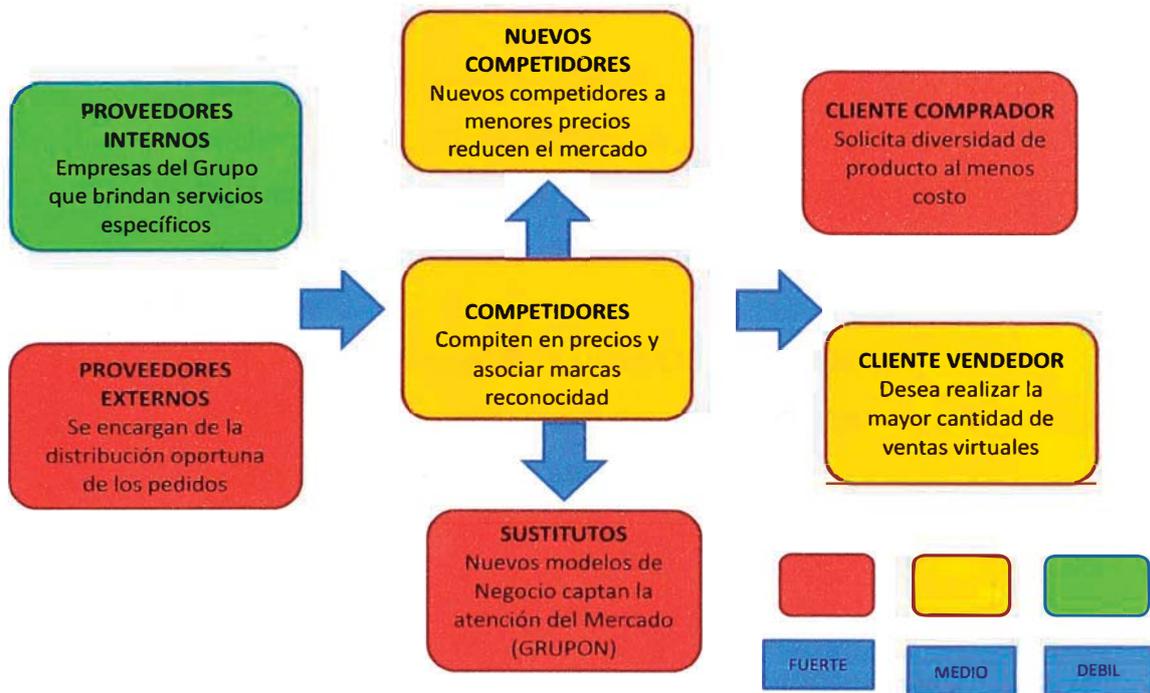
Oferta y Demanda Global	III Trimestre Millones de nuevos soles de 1994			Variación porcentual III Trm	
	2009	2010	2011	2010/2009	2011/2010
<b>Oferta Global</b>	<b>57 665</b>	<b>66 106</b>	<b>71 288</b>	<b>14,6</b>	<b>7,8</b>
Producto Bruto Interno	47 878	52 497	55 889	9,6	6,5
Importaciones	9 787	13 608	15 399	39,0	13,2
<b>Demanda Global</b>	<b>57 665</b>	<b>66 106</b>	<b>71 288</b>	<b>14,6</b>	<b>7,8</b>
<b>Demanda Interna</b>	<b>47 797</b>	<b>55 548</b>	<b>59 212</b>	<b>16,2</b>	<b>6,6</b>
Consumo Final Privado	32 662	34 858	37 068	6,7	6,3
consumo de Gobierno	4 322	4 531	4 906	4,8	8,3
Formación Bruta de Capital	10 814	16 160	17 238	49,4	6,7
Formación Bruta de Capital Fijo	12 082	15 944	17 461	32,0	9,5
<b>Exportaciones</b>	<b>9 868</b>	<b>10 558</b>	<b>12 076</b>	<b>7,0</b>	<b>14,4</b>

Nota: Los cálculos al III trimestre del 2011 han sido elaborados con información disponible al 15-11-2011.  
 Fuente: INEI - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Figura 18: Indicador de PBI anual (fuente: INEI)

## ENTORNO CERCANO

Para identificar el entorno cercano utilizaremos de referencia la 5 fuerzas de Porter



**Figura 19:** Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado a Tiggres (fuente del autor)

Del modelo podemos identificar que las principales fuerzas están en el proveedor y cliente comprador.

Respecto al proveedor existen alianzas con reconocidas empresas de Distribución como Olva Courier y deberá verse reflejado en los procesos desarrollados los controles a proveedor, respecto al cliente comprador será necesario desarrollar ofertas para llamar su atención.

### **ANÁLISIS FODA**

Durante la ejecución del proyecto se realizaron reuniones de trabajo para realizar el Análisis FODA de la Organización.

A continuación detallamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

### **Fortalezas**

- Alianza con Mibanco en las transacciones de pago realizadas por el cliente comprador y realizadas hacia el cliente vendedor.
- Desarrollo de sinergias y potenciales con empresas del Grupo ACP como Innovación, Secura y Conecta.

### **Debilidades**

- Falta de experiencia del equipo en el rubro actual.
- Falta de conocimiento cabal del mercado objetivo, ¿Quiénes son?, ¿Cuántos son?, ¿A qué segmento atiendo?
- Dificultad para adecuar una estructura organizacional al modelo de negocio.

### **Oportunidades**

- Creciente capacidad adquisitiva de la población en Lima y provincias.
- Coyuntura económica beneficiara el crecimiento y desarrollo de la microempresa del Perú.
- Insuficientes canales de comercialización en provincias para ciertos productos.
- Constante desarrollo en internet y el mercado virtual: boom de tecnología de smartphones y tablets.
- Cambios en la actitud y comportamiento de compra del consumidor peruano, más conectado y más informado.
- Creciente población bancarizada que no realiza transacciones electrónicas por desconocimiento y desconfianza inicial.

### **Amenazas**

- Creciente intensidad de competencia en diferentes frentes, competidores actuales y potenciales nuevos competidores.

Potenciales ataques de hackers que puedan impactar en la confianza al consumidor para realizar transacciones virtuales.

La matriz FODA de la empresa es la siguiente, y se utilizara de input para el desarrollo de los objetivos estratégicos y el mapa estratégico.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		F1	F2	D1	D2	D3
OPORTUNIDADES	O1	Publicar el respaldo de Mibanco para los pagos electronicos	Campañas de marcha blanca (comercializacion en el Grupo ACP)			
	O2			Invertir en empresas de Marketing para la publicidad de Tiggres		
	O3	Desarrollo de alianzas estrategicas con operadores logisticos para provincia		Incrementar el conocimiento del mercado	Incrementar el conocimiento del mercado	Desarrollo de indicadores de comercial
	O4				Difusion de la empresa en redes sociales	
AMENAZA	A1			Bench marking de las empresas del mismo rubro		Diseño de procesos de la empresa
	A2		Acoplarse a los proyectos de seguridad informatica del Grupo ACP			Tercearizar la seguridad informatica

Figura 20: Matriz foda (fuente de Tiggres)

### 3.6.4 FASE III: REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el primer capítulo enunciamos los objetivos estratégicos, pero nos percatamos que teníamos muchos objetivos que dificultaba el seguimiento, por ello decimos agruparlos priorizarlos y desarrollar el mapa estratégico de la empresa.

El mapa estratégico nos muestra los objetivos priorizados y las relaciones de asociación o causalidad de los objetivos estratégicos

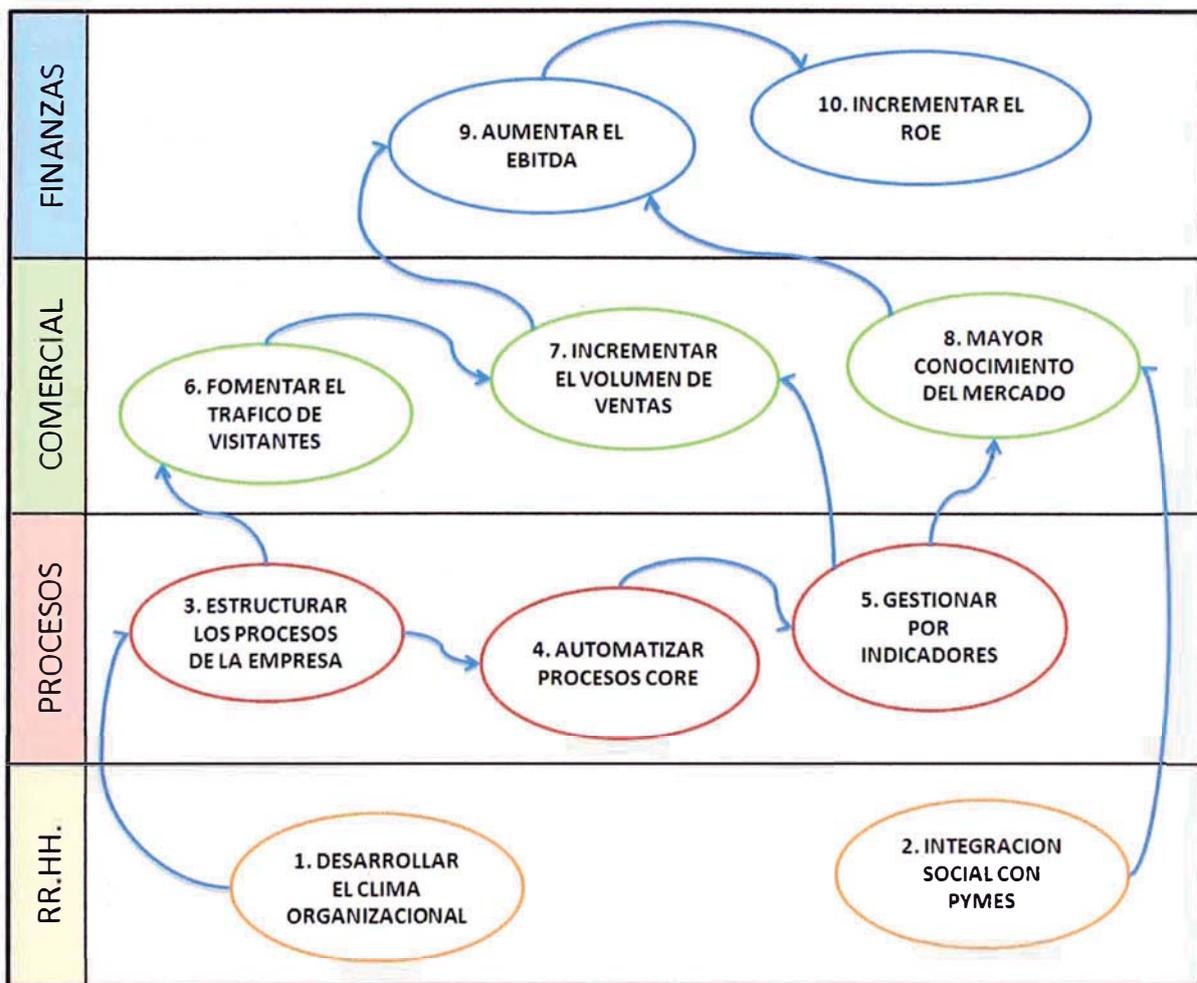


Figura 21: Mapa estratégico de Tiggres 2012-2014 (fuente del autor)

La perspectiva de procesos está asociada directamente al desarrollo de la solución de Diseño de Procesos.

Es importante resaltar que se ha identificado como objetivo estratégico la estandarización de los procesos de la empresa para que de manera ordenada logremos el tráfico de clientes objetivo e iniciar la gestión por indicadores dentro de la empresa.

Por ello un primer gran paso para el crecimiento de la empresa es la estandarización de los procesos para obtener mejoras en el perspectiva de cliente y finalmente obtener el ROE deseado por la empresa.

Muchos de estos objetivos serán aterrizados en procesos como muestra el objetivo estratégico de incrementar el tráfico de internet se implementa en los procesos de Community Manager a través del SEO (Search Engine Optimization).

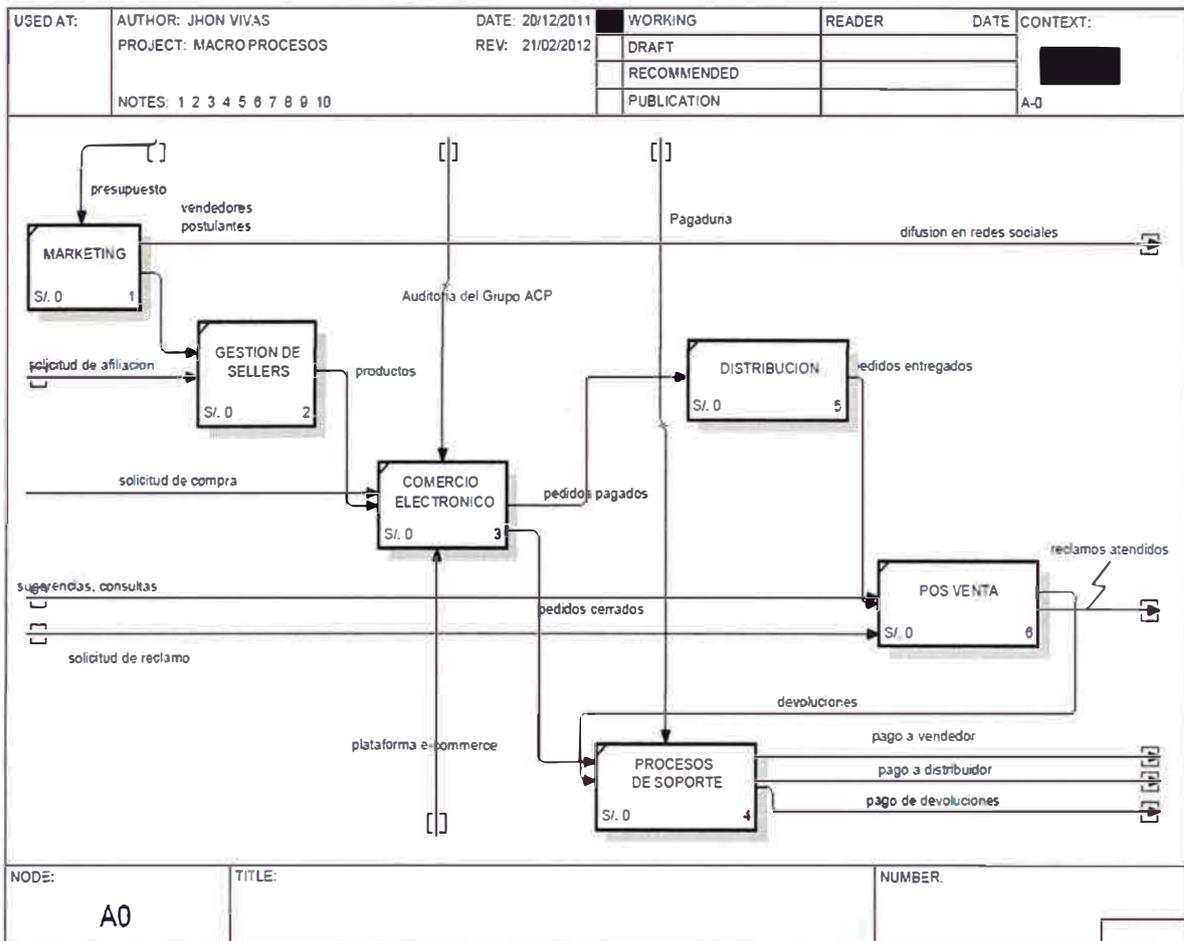
### **3.6.5 FASE IV: NEGOCIO COMO SISTEMA**

#### **3.6.5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS DE LA EMPRESA**

Posterior al análisis interno y externo de la empresa para luego definir y aterrizar la estrategias de la empresa iniciamos la construcción de los macro procesos de la empresa.

Es importante realizar un primer inventario de procesos en base a reunión con los usuarios pero luego agruparlos y formar los macro procesos de la empresa.

## Diseño de Procesos en Empresas de Comercio Electrónico



**Figura 22:** Modelo de Macro procesos de la empresa (fuente del autor)

Los macro procesos identificados en la empresa son los siguientes:

### **MACRO PROCESO DE MARKETING**

Este macro procesos integra los procesos de Marketing Y Community Manager relacionadas a la captación de vendedores y compradores de la plataforma de comercio electrónico.

Forma parte también de este macro proceso los procesos de Marketing y Community Manager.

### **MACRO PROCESO DE GESTION DE SELLERS**

Este macro proceso integra los procesos de evaluación, selección, capacitación de los vendedores para que posteriormente publiquen sus productos en la plataforma de comercio electrónico.

### **MACRO PROCESO DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

Este macro proceso integra los procesos de comercialización de productos realizados en la plataforma de comercio electrónico hasta que el pedido este pagado por el comprador.

### **MACRO PROCESO DE DISTRIBUCIÓN**

Este macro proceso especifica las tareas de distribución de los pedidos abonados por el comprador hacia la dirección de entrega registrada por el comprador.

### **MACRO PROCESO DE SOPORTE**

Este macro proceso integra las tareas administrativas que apoyan la ejecución de los procesos de comercialización de la empresa, encontraremos dentro de este procesos a la facturación del servicio, administración financiera y de recursos humanos.

### **MACRO PROCESO DE POS VENTA**

Este macro proceso incluye los procesos ejecutados con la empresas para realizar el seguimiento de las observaciones y

reclamos de los comprados o las redes sociales para brindar una respuesta y solución oportuna

### 3.6.5.2 DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

El diseño de los macro procesos permite le elaboración de la cadena de valor para identificar los procesos que agregan valor al servicio ofrecido por la empresa, la cadena de valor brinda a los procesos la perspectiva del cliente.

Los procesos han sido clasificados en procesos estratégicos, procesos de soporte y procesos de la cadena de valor de la empresa.

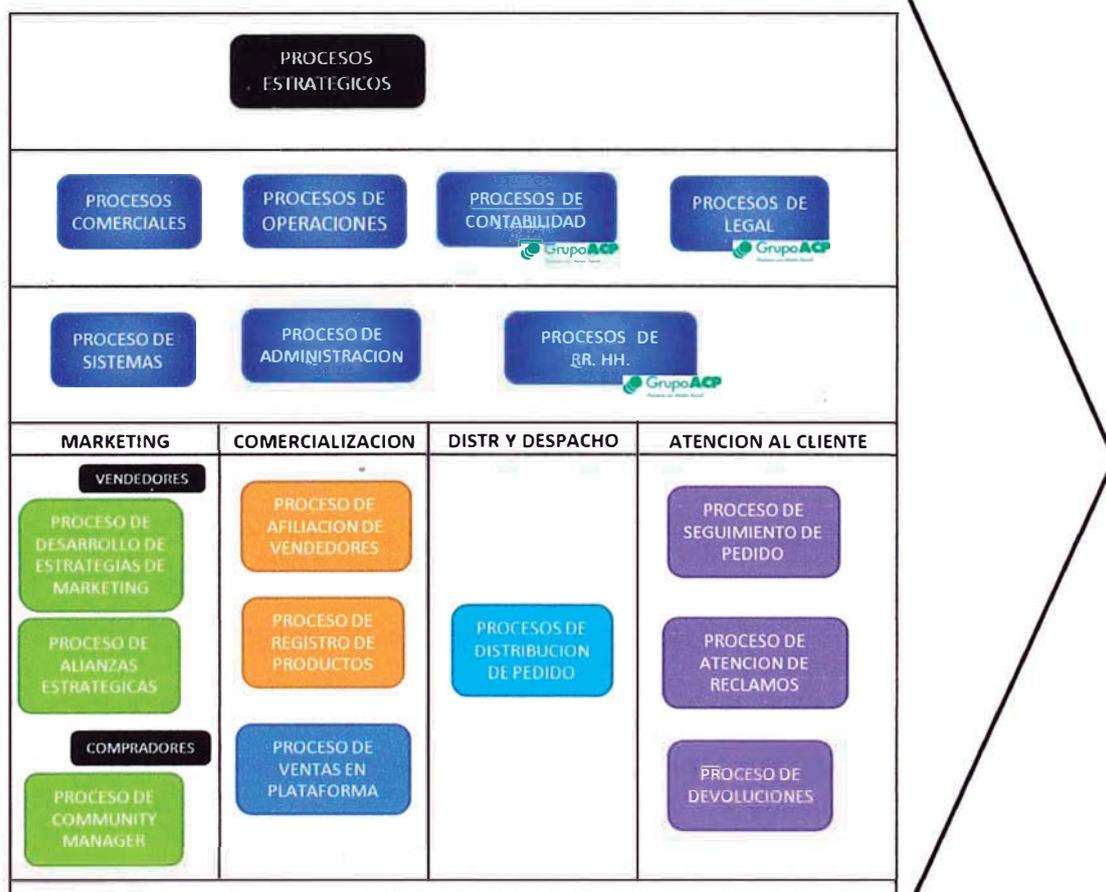


Figura 23: Modelo de Cadena de Valor (fuente del autor)

De la cadena de valor podemos identificar los principales procesos de la organización

La cadena de valor inicia con las tareas de Marketing que desarrolla las estrategias de Marketing para captar nuevos vendedores o integrarse con otras empresas en Alianzas Estratégicas para ofertar mayor cantidad de productos.

La segunda parte de la cadena de valor se ejecuta con la comercialización de productos en la plataforma de comercio electrónico, es decir las transacciones de venta.

La tercera parte de la cadena de valor es la distribución de los pedidos a los compradores o a la dirección de entrega que este haya registrado, la entrega debe realizar en el tiempo oportuno y sin maltrato o daño alguno del producto vendido.

La parte final de la cadena de valor se enfoca en asegurar la satisfacción del cliente por la compra realizada en la plataforma, también gestionar la satisfacción de las redes sociales por tener carácter viral y poder atender contra la reputación de la empresa.

### **3.6.6 FASE V: DISEÑO DE PROCESOS**

#### **3.6.6.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

En base a la cadena de valor realizada iniciamos la identificación de los procesos de la empresa.

#### **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Los procesos estratégicos integran las tareas de planificación estratégica a alto nivel en la empresa, podemos resaltar al

proceso de Planificación Estratégica que define, ejecuta y controla los objetivos que debe lograr la empresa para lograr el futuro deseado detallado en la visión de la empresa.

PROCESOS	
<b>1. PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	1.1 PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
	1.2 PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA DEMANDA
	1.3 PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS
	1.4 PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PRESUPUESTO

**Figura 24:** Listado de procesos estratégicos (fuente del autor)

### PROCESOS DE SOPORTE

En los procesos de soporte encontraremos a los procesos que complementan y bridan el soporte a la ejecución de los procesos de la cadena de valor de la empresa.

Un primer grupo serán los procesos asociados a la administración del área comercial, es decir la tareas de planificación de ofertas, precios de servicios; a las tareas de ejecución de cálculo de comisiones, capacitaciones; a las tareas de control de clientes vendedores, cumplimiento de cuotas, etc.

PROCESOS	
<b>1. PROCESOS COMERCIALES</b>	1.1 PROCESO DE CÁLCULO DE COMISIONES
	1.2 PROCESO DE DETERMINACIÓN DE OFERTAS
	1.3 PROCESO DE GESTIÓN DE TOP SELLERS
	1.4 PROCESOS DE ASIGNACIÓN DE CUOTAS DE VENTAS
	1.5 PROCESOS DE CAPACITACION A VENDEDORES

**Figura 25:** Listado de procesos de soporte comerciales (fuente del autor)

Un segundo grupo está relacionado a las tareas de Marketing asociadas al monitoreo y comparación de las estrategias aplicadas por empresas externa del mismo rubro.

Por ello identificamos procesos de análisis de mercados y competidores.

		PROCESOS
2. PROCESOS MARKETING	2.1	PROCESO DE ANÁLISIS DE MERCADOS
	2.2	PROCESO DE DESARROLLO DE SERVICIOS
	2.3	PROCESO DE ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Figura 26: Listado de procesos de soporte de marketing (fuente del autor)

Un tercer grupo de procesos está relacionado a las actividades de administración de infraestructura tecnológica de la empresa y desarrollo de funcionalidades en la plataforma de comercio electrónico.

		PROCESOS
3. PROCESOS SISTEMAS	3.1	PROCESO DE MESA DE AYUDA
	3.2	PROCESO DE ANALISIS DE REQUERIMIENTOS
	3.3	PROCESO DE DESARROLLO DE REQUERIMIENTOS
	3.4	PROCESO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
	3.5	PROCESO DE COMPRAS DE SUMINISTROS INFORMATICOS
	3.6	PROCESO DE ADMINISTRACION DE PLATAFORMA
	3.7	PROCESO DE GESTION DE BACK UP

Figura 27: Listado de procesos de soporte de sistemas (fuente del autor)

Un cuarto grupo de procesos está relacionada con las tareas de administración de la empresa, el personal y la administración de los procesos de la empresa.

		PROCESOS
4. PROCESOS ADMINISTRACIÓN	4.1	PROCESO DE CONTRATO DE PERSONAL
	4.2	PROCESO DE COMPRA DE ECONOMATO
	4.3	PROCESO DE CONTROL DE DOCUMENTACION
	4.4	PROCESO DE CONTROL DE ALMACEN
	4.5	PROCESO DE MOVIMIENTO DE PERSONAL
	4.6	PROCESO DE MEJORA DE PROCESOS
	4.7	PROCESO DE VIAJES Y VIATICOS
	4.8	PROCESO DE ADMINISTRACION DE PLANILLAS
	4.9	PROCESO DE AUDITORIA DE PROCESOS

Figura 28: Listado de procesos de administración (fuente del autor)

Un quinto grupo de procesos esta realizado a las operaciones de la empresa, por ejemplo las negociaciones realizadas con los proveedores, la facturación de los servicios de la empresa y el pago al distribuidor y el cliente vendedor.

		PROCESOS
5. PROCESOS DE OPERACIONES	5.1	PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES
	5.2	PROCESO DE EVALUACION DE PROVEEDORES
	5.3	PROCESO DE FACTURACION
	5.4	PROCESOS DE PAGO A PROVEEDOR
	5.5	PROCESOS DE PAGO A VENDEDOR

Figura 29: Listado de procesos de operaciones (fuente del autor)

Un sexto grupo de procesos son ejecutados por el Grupo, es decir hay servicios generales que brinda el Grupo ACP a todas sus empresas, en ella podemos encontrar los procesos relacionados con contabilidad, legal y recursos humanos.

		PROCESOS
PROCESOS DEL GRUPO ACP	1	PROCESOS DE CONTABILIDAD
	2	PROCESOS DE LEGAL
	3	PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Figura 30: Listado de servicios realizados por el Grupo ACP a todas sus empresas (fuente del autor)

### PROCESOS DE NEGOCIO

En este grupo encontraremos los procesos de la cadena de valor de la empresa.

	PROCESOS CORE	
PROCESOS CORE	1.1	PROCESO DE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING
	1.2	PROCESO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS
	1.3	PROCESO DE COMMUNITY MANAGER
	1.4	PROCESO DE EVALUACION DE VENDEDOR
	1.5	PROCESO DE REGISTRO DE PRODUCTOS
	1.6	PROCESO DE DISTRIBUCION DE PEDIDO
	1.7	PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE
	1.8	PROCESO DE DEVOLUCIONES

Figura 31: Listado de procesos del core de la empresa (fuente del autor)

Es la ejecución de estos procesos que añade valor del servicio y es percibido directamente por el cliente vendedor y puede generar ventajas competitivas respecto a la competencia.

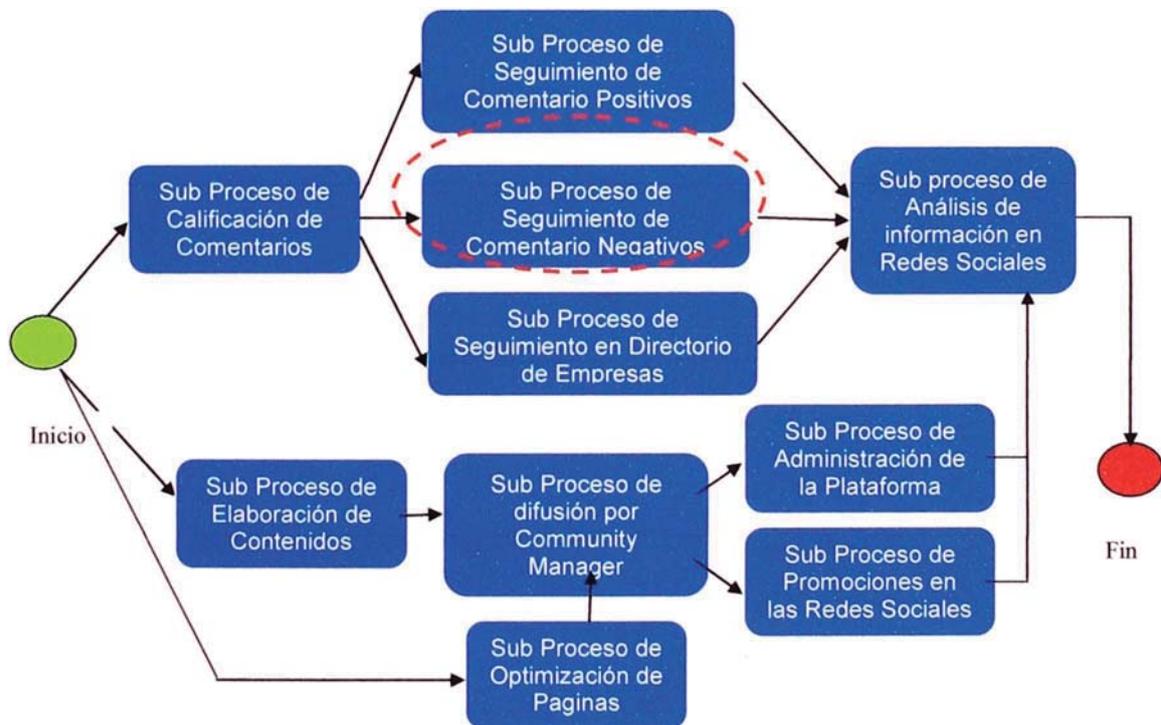
Es importante destacar que la cadena de valor de una empresa de servicios difiere mucho del modelo de Michael Porter, la cadena de valor de Tiggres inicia con los procesos de marketing para captar los vendedores y compradores del mercado virtual mientras que en el modelo de Porter los procesos inician con la Logística de entrada que no tiene Tiggres.

#### 3.6.6.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Para la descripción de los procesos iniciamos con los procesos de negocio, es decir los procesos de la cadena de valor de la empresa para luego desplegar los procesos de soporte.

No es objetivo del presente trabajo describir todos los procesos de la empresa, por ello solo describiremos los procesos de Community Manager que pertenecen al core de la empresa.

Primero identificar todos los sub procesos involucrados en el desarrollo de los procesos de Community Manager.



**Figura 32:** Listado de sub procesos de Community Manage (fuente del autor)

Para la descripción de los sub procesos me enfocaré en el sub proceso seguimiento de comentarios negativos en las redes sociales, y mostrare como es que se documenta el sub proceso.

### SUB PROCESO DE SEGUIMIENTO DE COMENTARIOS NEGATIVOS

**OBJETIVO:** Realizar el seguimiento a los comentarios negativos que se realicen de Tigres en las redes sociales e internet.

**ALCANCE:** El procesos se aplica a todo comentario negativo relacionado a Tigres realizado en las redes sociales

### FLUJO DE PROCESO

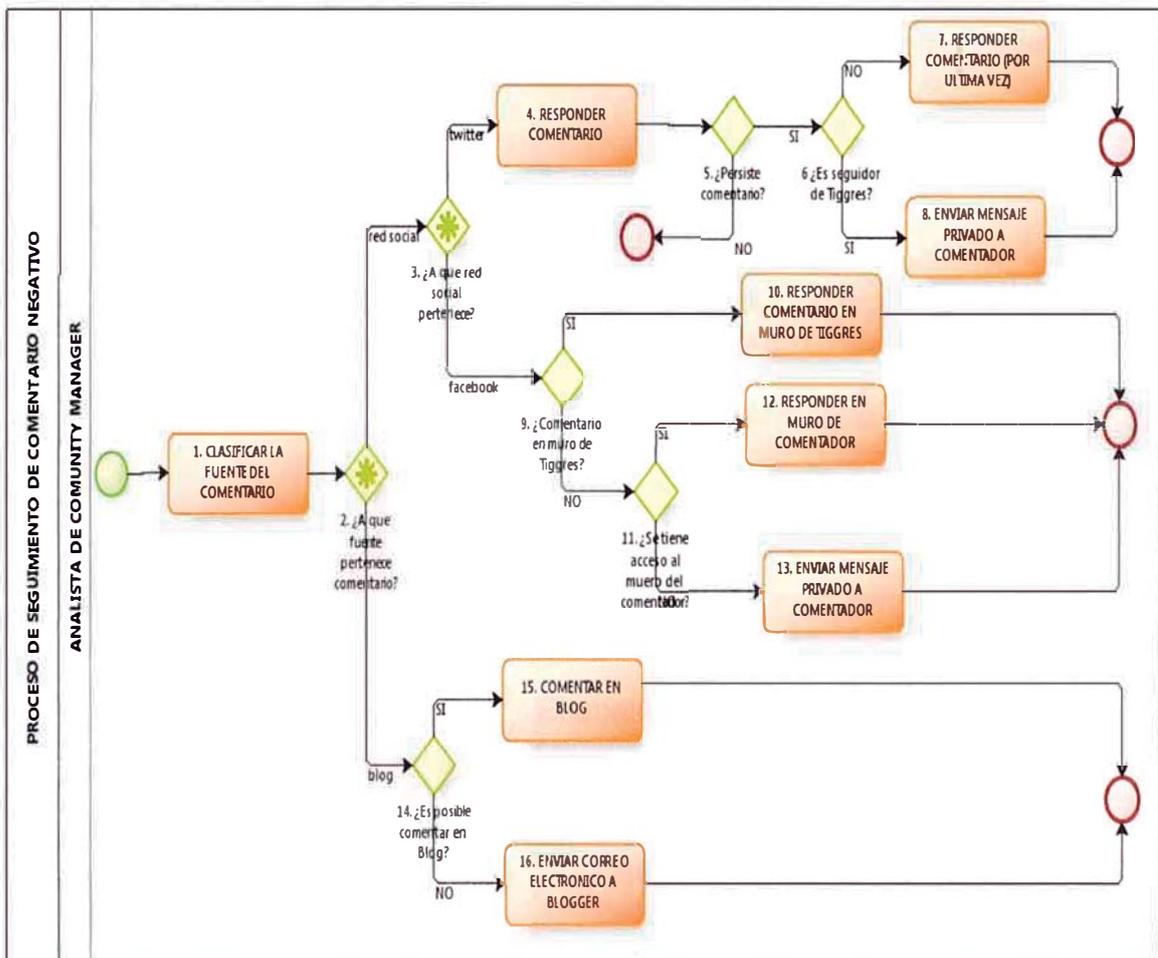


Figura 33: Sub Proceso de Seguimiento de Comentarios Negativos en las redes sociales (fuente propia del autor)

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SEGUIMIENTO DE COMENTARIOS NEGATIVOS**

N°	Actividad	Resp.	Descripción
1	Clasificar la fuente del comentario	Analista de Community Manager	El analista identifica la fuente del comentario negativo
2	¿En qué fuente se realizo el comentario?	Analista de Community Manager	Si el comentario fue en una red social pasar al punto 3 Si el comentario fue realizado en un blog pasar al punto 14
3	¿En qué red social se realizo el comentario?	Analista de Community Manager	Si el comentario se realizo en Twitter pasar al punto 4 Si el comentario se realizo en Facebook pasar al punto 9
4	Responder comentario	Analista de Community Manager	El analista responde el comentario de Twitter
5	¿Persiste comentario negativo?	Analista de Community Manager	Si persiste comentario negativo ir al punto 6 Si no persiste comentario se termino el proceso
6	¿Es seguidor de Tiggres?	Analista de Community Manager	Si es seguidor de Tiggres pasar al punto 8 Si no es seguidor de Tiggres pasar al punto 7
7	Responder comentario	Analista de Community Manager	El analista responde cortésmente al comentario
8	Enviar correo electrónico a comentador	Analista de Community Manager	En la opción de seguidores de Tiggres (en Twitter) buscaremos los datos del comentador
9	¿Comentario en muro de Tiggres?	Analista de Community	Si el comentario se realizo en el muro de Tiggres pasar al punto 10 Si el comentario no se realizo en el muro

		Manager	de Tiggres si no en el muro del comentador pasar al punto 11
10	Responder comentario en el muro de Tiggres	Analista de Community Manager	Redactar un comentario en el muro de Tiggres
11	¿Es accesible el muro del comentador?	Analista de Community Manager	Si se puede acceder al muro del comentador pasar al punto 12 Si no se puede acceder al muro del comentador pasar al punto 13
12	Contestar al muro del comentador	Analista de Community Manager	Redactar un comentario en el muro del comentador
13	Enviar correo electrónico al comentador	Analista de Community Manager	El analista redacta un comentario en el correo facebook del comentario, si en el perfil se muestran correos personales también deberá redactar a los correos personales.
14	¿Es posible responder en el blog?	Analista de Community Manager	Si se pueden realizar respuestas publicas en el blog pasar al punto 15 Si no se pueden realizar respuestas publicas en el blog pasar al punto 16
15	Responder en blog	Analista de Community Manager	Redactar un comentario en el blog
16	Enviar correo electrónico a blogger	Analista de Community Manager	Redactar un comentario al correo electrónico del blogger.

## INDICADOR DEL PROCESO

### Indicador 1: Seguimiento de comentarios

El indicador de proceso se basa en la cuantificación de los comentarios negativos previamente categorizados, de modo

que podamos identificar cuantas observaciones tiene cada área y comparar las con data histórica.

La frecuencia del indicador es mensual

### Indicador 2: Indicador de reclamos

Identifica los vendedores con mayor cantidad de reclamos, para realizar acciones correctivas como mayor capacitación a los vendedores o acciones más drásticas como retirar a los vendedores que tienen muchos reclamos y de manera frecuente

	ENERO 2012			DICIEMBRE 2011			TOTAL	
	RECL.	PEDID	%	RECL.	PEDID	%		
COLORIN		7	0%	3	7	43%	3	(1)
DELTA ENTERPRISES SAC	1	19	5%		10	0%	1	
DF CHIPS	4	100	4%		45	0%	4	(2)
HARD-IMPORT	1	35	3%		33	0%	1	
HATUN RUPAY	1	4	25%		6	0%	1	
IOCUS x ANHIURI			0%	1	2	50%	1	
INNOVA PC	1	6	17%			0%	1	
PC BIOSIS	4	10	40%	1	10	10%	5	(3)
RADICAL SYSTEM	3	10	30%		18	0%	3	(4)
URBAN PERU	2	24	8%			0%	2	(5)
ZETA BOOKSTORE S.R.L	1	6	17%		12	0%	1	
	18			5			23	

#### Acciones correctivas del indicador

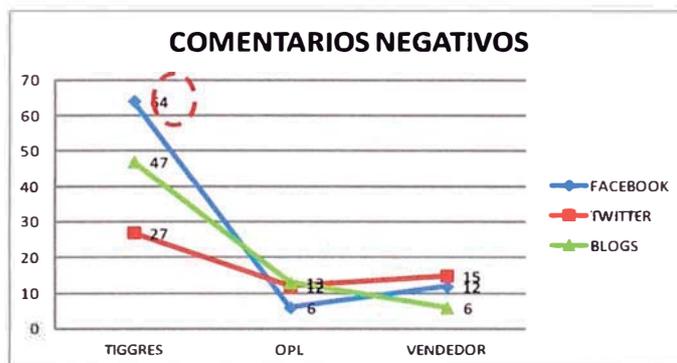
- (1) Inicialmente el vendedor tuvo demoras en la entrega, actualmente ha mejorado su servicio y no tiene reclamos
- (2) Vendedor tuvo entregas erróneas de producto (entrego un producto por otro)
- (3) Retirado de la plataforma por constantes reclamos

- (4) Los reclamos fueron por error de actualización en Tiggres Pago y por problemas de comunicación con el comprador

### FORMATO DE INFORME DE INDICADOR

INFORME MENSUAL DE COMENTARIOS NEGATIVOS							
Fecha Inicio: _____							
Fecha Fin: _____							
I. CUADRO RESUMEN DE COMENTARIOS							
AREAS	CATEGORIAS	FACEBOOK		TWITTER		BLOGGER	
TIGGRES	CAPACITACIONES	25	39.06%	4	14.81%	5	10.64%
	RECLAMOS	10	15.63%	3	11.11%	10	21.28%
	DEVOLUCIONES	15	23.44%	6	22.22%	18	38.30%
	EVENTOS	8	12.50%	8	29.63%	8	17.02%
	PUBLICIDAD	6	9.38%	6	22.22%	6	12.77%
	<b>TIGGRES</b>	<b>64</b>	<b>78.05%</b>	<b>27</b>	<b>50.00%</b>	<b>47</b>	<b>71.21%</b>
OPL	DISTRIBUCION	6	100.00%	12	100.00%	13	100.00%
	<b>OPL</b>	<b>6</b>	<b>7.32%</b>	<b>12</b>	<b>22.22%</b>	<b>13</b>	<b>19.70%</b>
VENDEDOR	PRODUCTO	12	100.00%	15	100.00%	6	100.00%
	<b>VENDEDOR</b>	<b>12</b>	<b>14.63%</b>	<b>15</b>	<b>27.78%</b>	<b>6</b>	<b>9.09%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>82</b>		<b>54</b>		<b>66</b>	

### II. GRAFICO COMPARATIVOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN



### III. ANALISIS DE PICOS

Para el presente mes, se tuvo un mayor rechazo en el Facebook a los incidentes con el despacho de los productos comercializados a través de Tiggres

**Figura 34:** Formato de informe de seguimiento de comentarios negativos

### FORMATO DE REGISTRO DE COMENTARIOS

Los comentario quedan son identificados, clasificados y guardados en la herramienta Word Press.



Figura 35: Bandeja de entrada de Word Press de Tiggres

### ALMACENAMIENTO

Los procedimientos creados deben estar ordenados y disponibles a los usuarios, la forma más sencilla de hacerlo es creando carpetas compartidas en el servidor. El objetivo es la disponibilidad del documento.

Todos los procesos y sub procesos de la empresa tiene la misma estructura en su documentación.

Para la difusión de los nuevos procesos estandarizados se utilizaron comunicados públicos indicado la fecha de inicio de vigencia de los procesos, detallando la ubicación del documento para su lectura.

Es también recomendable realizar capacitaciones a todos los usuarios involucrados en el desarrollo del proceso antes de enviar los comunicados de inicio de ejecución de los procesos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO

#### 4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios para evaluar el aporte del diseño de procesos en la empresa son los siguientes:

##### 4.1.1 RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)

Para un proyecto de diseño de procesos definiremos el ROI como la comparación porcentual entre los beneficios obtenidos por el proyecto contra la inversión financiera del proyecto

Es importante conocer la fase de la gestión por procesos en la que se encuentra la empresa para identificar fácilmente sus beneficios, a continuación mostramos un gráfico que nos indica los beneficios en diferentes etapas de la gestión por procesos.



**Figura 36:** Diagrama de cálculo de ROI en la gestión por procesos (fuente revista estrategia magazine - Madrid)

#### **4.1.2 MITIGACIÓN DE PROBLEMAS INICIALES**

Se identificaron los siguientes problemas en la empresa producto de la falta de organización y definición de funciones:

- Conflictos por funciones no delimitadas.
- Desbalance en la asignación de tareas.
- Personal Desmotivado.
- Personal nuevo no conoce sus actividades.
- No se gestiona la cadena de valor.
- Actividades sin responsables

Con el diseño de procesos estos problemas disminuyen o desaparecen, mayor detalle se explica en el punto 4.2.2. Mitigación de problemas iniciales

### **4.2 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO**

#### **4.2.1 RETORNO A LA INVERSIÓN DEL DISEÑO DE PROCESOS**

Detallaremos los beneficios e inversiones realizadas en el proyecto

##### **INVERSIONES**

El proyecto tiene inversiones en el pago del equipo de proyecto, el tiempo utilizado de los usuarios en las reuniones de trabajo y la incorporación de personal por la identificación de nuevos procesos.

##### **BENEFICIOS**

Los beneficios del proyecto los clasificamos en tres grupos

- **GESTIÓN**

El diseño de procesos aporta al desarrollo de los objetivos estratégicos de la empresa y también permite el control y gestión de los procesos.

- **SERVICIO**

Los beneficios obtenidos en el servicio de la empresa se traducen en el incremento de la satisfacción del cliente o en la reducción de quejas y devoluciones de los clientes.

- **OPERATIVO**

Está enfocado a la reducción de los tiempos de ejecución de los procesos, es decir en cuanto ha disminuido el lead time de los procesos antes del diseño de procesos y luego del diseño de procesos.

Para el cálculo de los beneficios e inversiones realizadas en el proyecto se considero el tiempo de ejecución del proyecto y post implementación del proyecto.

A continuación mostramos el cuadro resumen del retorno a la inversión.

INVERSIONES	2011				2012			
	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
<b>PROYECTO</b>								
Equipo de proyecto	5300	5300	5300	5300				
Participación de usuarios	1500	1975	1975	1975				
Inclusión de nuevo personal				2100	2100	2100	2100	2100
	<b>6800</b>	<b>7275</b>	<b>7275</b>	<b>9375</b>	<b>2100</b>	<b>2100</b>	<b>2100</b>	<b>2100</b>
<b>BENEFICIOS</b>								
<b>GESTION</b>								
1. Gobernabilidad de Procesos				1000	1000	1000	1000	1000
2. Control sobre los procesos				1200	1500	1500	1500	1500
3. Obtención de Ventajas Competitivas					2100	2100	2100	2100
4. Alineación estratégica					800	800	800	800
<b>SERVICIO</b>								
1. Mejora de la calidad de los Procesos			800	800	900	900	900	900
2. Mejora del servicio				500	500	500	500	500
3. Reduccion de pedidos cancelados o devueltos					150	180	200	220
<b>OPERATIVO</b>								
1. Disminución de tiempo en reuniones de coordinación de tareas			800	800	800	800	800	800
2. Reducción de tiempos en la ejecución de tareas			800	1000	1100	800	800	800
3. Reducción en duplicidad de Funciones		500	600	600	400	400	400	400
	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>3000</b>	<b>5900</b>	<b>9250</b>	<b>8980</b>	<b>9000</b>	<b>9020</b>
Diferencia entre ingresos y egresos	-6800	-6775	-4275	-3475	7150	6880	6900	6920
Retorno de inversión mensual	-6800	-13575	-17850	-21325	-14175	-7295	-395	6525

**Figura 37:** Cuadro de retorno a la inversión del proyecto (fuente propia del autor)

Al realizar el cálculo del retorno a la inversión obtenemos el valor de 16%, siendo un valor aceptable al compararlo con el promedio de 15% de los proyectos ejecutados en la empresa.

#### 4.2.2 MITIGACIÓN DE PROBLEMAS INICIALES

Posterior a la implementación de la solución se obtuvieron los siguientes beneficios:

### **ELIMINACIÓN DE CONFLICTOS POR FUNCIONES NO DELIMITADAS**

En la empresa ya no existen conflictos entre las jefaturas, cada jefatura conoce los límites de sus procesos y como se relacionan con las otras áreas, en algunos casos las jefaturas actúan como cliente interno pues reciben un input de otra área y en otros casos entregan información a otras áreas que pasaran a ser sus clientes internos.

### **DISMINUCIÓN EN TIEMPOS DE COORDINACIÓN**

Disminución significativa en tiempos de comunicación y coordinación entre áreas. Los procesos diseñados permiten conocer la secuencias y responsables de los procesos disminuyendo el tiempo del usuario en averiguar a quien o como debería entregar los resultados de sus procesos.

### **CONTROL DE PROCESOS**

Control de las procesos mediante indicadores, esto facilita el desarrollo de acciones correctivas oportunas en la ejecución de los procesos. Cuando el resultado de un indicador supera los límites aceptables para el valor de indicador es evidencia de un problema que debe tener rápida solución.

### **FACILIDAD PARA IDENTIFICAR MEJORAS**

Facilidad para detectar mejoras de procesos en la empresa, con los procesos diseñados y ejecutados en el día a día, los trabajadores identifican mejoras en reuniones de trabajo y con herramientas como el Ishikawa las mejoras que podrían implementar a los procesos actuales.

### **IDENTIFICAR EL IMPACTO DEL CAMBIO DE PROCESOS**

Determinar el impacto de cambios o modificaciones en los procesos de la empresa.

Los macro procesos y diagrama de procesos facilitan la identificación de las áreas impactadas por cambios o modificaciones en los procesos de modo que todo cambio sea coordinado.

Disponer de una herramienta que permita revisar los cambios de los procesos mediante funcionalidad des AS-IS y TO-BE.

### **FACILIDAD PARA INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Los modelos de procesos diseñados facilitan la auto inducción de los trabajadores para comprender los procesos de la empresa, los procesos están disponibles en carpetas compartidas en red.

Ahorro de costos en impresión de documentación de los procesos, toda la información se encuentra disponible en la red de la empresa.

Las capacitaciones de procesos permiten a los trabajadores conocen detalladamente sus funciones y como estas se relacionan con las otras áreas.

### **REDISTRIBUCIÓN Y BALANCE DE TAREAS**

Redistribución de tareas a los trabajadores, al conocer el detalle de las actividades realizadas se pudo distribuir mejor las tareas de modo que la carga de trabajo sea equitativa para todos.

### **DEFICIENCIAS EN LA PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

Durante el diseño de los procesos se identifico deficiencias en la actual plataforma de comercio electrónico, estas observaciones las detallamos a continuación

**Observación 1:** omisión de pedidos devueltos u observados al realizar el abono al cliente vendedor u operador logístico.

El flujo en la plataforma es el siguiente: se realiza un corte de todos los pedidos y se abonan los pedidos cerrados al cliente vendedor y se paga por los traslados al operador logístico

Al diseñar los procesos comerciales identificamos que los pedidos devueltos pueden generar descuentos al cliente vendedor u operador logístico que no pueden registrarse ni controlarse por la plataforma por ello se ha desarrollado formatos para control.

**Observación 2:** cliente comprador solicita factura por el producto comprado pero el cliente vendedor solo emite boletas.

El flujo en la plataforma es el siguiente: el cliente comprador realiza su compra en la plataforma y solicita factura pero el cliente solo emite boleta, al diseñar los procesos de compra en la plataforma se observó este error y se realizó la programación oportuna.

## **NUEVOS SERVICIOS PARA LA PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

La estructuración de los procesos facilita el desarrollo de nuevas aplicaciones software.

Por ejemplo para el próximo año se planifica desarrollar módulos de créditos a clientes compradores previa evaluación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- El diseño de procesos y la elaboración de procedimientos en la empresa permite estandarizar el know how de sus trabajadores y plasmarlo en procedimientos que sean difundidos en la empresa.
- El diseño de los procesos de la empresa permitió mitigar los problemas por falta de organización que existían en la empresa permitiendo desarrollar el nuevo modelo de negocio.
- Se han relacionado los procesos de la empresa con la plataforma de comercio electrónico, de tal manera que se puedan realizar actualizaciones o cambios en la plataforma acorde a los procesos de negocio.
- La publicación y difusión de los procesos estandarizados en la empresa facilita la inducción y ejecución de los procesos por parte de los usuarios, pues ante dudas o actividades ambiguas pueden consultar el documento o al dueño del proceso.
- El diseño de procesos fomenta la mejora de la organización en la empresa, pero requiere de indicadores para gestionarlos, los indicadores permiten identificar las variaciones irregulares o no aceptables de los procesos para ejecutar las acciones correctivas.
- La estandarización de procesos brinda el soporte para posteriores proyectos de gestión del conocimiento dentro de la empresa.

- Realizar el análisis interno y externo de la empresa previo al diseño de procesos facilita la identificación de necesidades y oportunidades que pudieron atenderse en la estandarización de procesos.
- La revisión de las estrategias de la empresa permitieron el alineamiento de los procesos diseñados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La cadena de valor es una herramienta útil para la identificación de los procesos de negocio de la empresa y en los cuales debemos enfocarnos para el desarrollo de ventajas competitivas respecto a la competencia.
- La herramienta BIZAGI facilita el rápido diseño de los procesos utilizando la notación BPMN y por ser herramienta open source no genera gastos por licencia en la empresa.

### RECOMENDACIONES

- La gestión por procesos no finaliza con la estandarización de los procesos es importante que los usuarios ejecuten los procesos usando los procedimientos, formatos e indicadores que forman parte del proceso.
- Es necesario nombrar a un responsable o área responsable dentro de la empresa que centralice y controle los procesos y sus actualizaciones para la correcta gestión y difusión de los procesos de la empresa.
- Una herramienta importante para validar la ejecución de los procesos dentro de la empresa son las auditorías de procesos, que validan la correcta ejecución e identificación de actualizaciones.
- Posterior a la etapa de diseño de procesos debemos ejecutar la mejora de procesos para ello podemos desarrollar círculos de calidad.  
El círculo de calidad es un grupo mixto de trabajadores que pueden identificar mejoras.

Primero presentan los problemas de los procesos actuales para analizar las causas que les dan origen.

Segundo se identifican las mejoras a las causas identificadas

Tercero los responsables de cada área revisan las mejoras de los círculos de calidad y determinan si es viable o no su ejecución.

Finalmente se ejecutan las mejoras aprobadas.

- El diseño de nuevas funcionalidades o la modificación de las actuales funcionalidades de la plataforma de comercio electrónico de Tiggres deben considerar los procesos estandarizados.
- Todo personal nuevo debe tener una capacitación donde se le explique los macro procesos de la empresa y el detalle de los procesos que va realizar.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Los términos o conceptos utilizados recurrentemente en el informe son:

**Análisis FODA**, Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización y planificar una estrategia de futuro.

El análisis evalúa las características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades)

**Comercio Electrónico**, también conocido como *e-commerce*, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

**Entorno empresarial**, es la visión integral de la empresa de este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico:

- **Entorno secundario**: se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.
- **Entorno primario**: se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

**Modelo de 5 fuerzas de Porter**, propone un modelo de estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico en base al análisis de su entorno.

**Modelo de Negocio**, es un modelo que representan el funcionamiento de una empresa y como obtiene ingresos y beneficios.

**Redes sociales**, son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco.

## ÁNEXO

### COMERCIO ELECTRONICO EN PERU – América Economía

El gran crecimiento que ha experimentado el comercio electrónico en Perú en los últimos dos años sería complementado con tasas de 30% de expansión anual entre este año y el 2013.

La información dada por el presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE), Marcos Pueyrredon, se fundamenta en que las altas tasas de crecimiento están impulsadas por el crecimiento de las compras y ventas por internet. Lo anterior, gracias al importante avance de la banda ancha y la publicidad on line en Perú.

Pueyrredón ejemplificó la difusión de la publicidad on line en la cantidad de usuarios peruanos de Facebook, que en la actualidad superan los dos millones. No obstante estas buenas cifras en términos de comercio electrónico, Perú todavía se encuentra detrás de Brasil, México, Argentina y Chile.

El comercio electrónico mueve más de US\$29 mil millones anuales en América Latina y sólo Brasil concentra el 50%, declaró Pueyrredon a la agencia Andina. Asimismo, informó que diversas empresas líderes en negocios por Internet y expertos en e-business se darán cita en el eCommerce Day que organiza el ILCE.

## BIBLIOGRAFÍA

1. The ROI of BPM – Clay Richardson (Forrester Reserch)
2. The ROI of Social Media Marketing – Augie Ray (Forrester Reserch)
3. Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture – Oscar Barros (Universidad de Chile)
4. Ingeniería e-business – Oscar Barros (Universidad de Chile)
5. Magic Cuadrant for Social Sotfware intha Work Place – Carol Roswell (Gartner)
6. Dirección de Atención al Cliente y Modernización Administrativa de Castilla y León.
7. José Antonio Gallego, presidente de AERCO (Asociación española de responsables de comunidad y profesionales de Social Media).
8. Fundación Telefónica.
9. Guía para una gestión por procesos del Instituto Tecnológico de Andaluz.