

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**Para optar por el grado de Bachillerato de Ingeniería Industrial
Propuesta de mejora del proceso de ejecución de campañas de
mercadeo en el departamento Client Delivery de la empresa
Couponing S.A.**

**AUTORA
Francina Lí Ávila**

**TUTOR
Ing. Allan Maroto Coto**

**LECTOR
Ing.**

SAN JOSÉ, AGOSTO, 2020

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a mi familia, especialmente mis padres, quienes han sido mis pilares y mi luz durante toda la vida y me han brindado todo su apoyo para salir adelante.

Agradecimientos

A Dios y a la vida, por sus bendiciones, brindarme la fortaleza para continuar este proceso y una vida llena de aprendizajes.

A mis padres, por su amor, sus valores y su sacrificio, y por ser un siempre ser un símbolo de perseverancia y positivismo.

A mis hermanos por acompañarme y por el apoyo moral que siempre me brindan.

A Leo Valverde y a la empresa por brindarme la oportunidad de realizar este proyecto.

A mi tutor, Ing. Allan Maroto, por haberme orientado con sus consejos y demás profesores que me han compartido sus conocimientos en la universidad.

A mis amigos, y a Rog, por creer en mí, apoyarme y estar presentes para darme ánimos en este proceso.

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de investigación se desarrolla en la empresa internacional Couponing S.A., la cual se dedica a realizar campañas de mercadeo y promociones de bienes de consumo en supermercados y tiendas.

Couponing ha sido líder en el mercado en Estados Unidos, razón por la cual la organización se encontraba en un estado de adormecimiento y confort, hasta hace 2 años se inicia una serie de innovaciones, reorganización y mejoras en toda la organización, que incluye la migración del Departamento de Operaciones a Costa Rica y otra serie de cambios de manera acelerada y poco estructurada.

El desarrollo de este proyecto gira alrededor de que la empresa, específicamente el Departamento de Operaciones, presenta una problemática con errores de ejecución de los programas de mercadeo, los cuales repercutieron con desembolsos por indemnizaciones, descuentos a sus clientes y supermercados de \$4,134,000 en el año 2019.

Una vez comprendidos los problemas generados en la ejecución de campañas de mercadeo y su impacto a través del tiempo en la operación, se lleva a cabo un análisis de la situación actual, mediante un estudio de los procesos actuales, datos históricos de las fallas críticas, evaluaciones de calidad, encuestas a elementos claves como lo son los Especialistas de Campaña (responsables de la ejecución de los programas), Supervisores, Departamento de Calidad y Entrenamiento.

Seguidamente de recopilar los datos, se analizaron los resultados obtenidos a través de herramientas como diagramas de Pareto y Ishikawa, y con el fin de identificar las principales causas que generan las fallas en ejecución de campañas, las cuales son clasificadas como Errores de ejecución e Inconformidad con el proceso.

La propuesta de solución de las áreas de mejora se basa principalmente en 4 grandes áreas: estandarización, mejora de la calidad de la información y gestión documental, el seguimiento que se le da a los errores y la comunicación, áreas de mejora en los procesos de ejecución y una semi-automatización de la información y alertas en CMP (plataforma de ejecución de campañas).

La calidad debe gestionarla cada uno de los miembros de los departamentos, y estarán reguladas por los Supervisores, y jefes del Departamento de Calidad y Entrenamiento. La mejora continua es un aspecto vital de la propuesta, esta involucra el seguimiento constante y periódico,

en su mayoría a manera de reuniones mensuales, en donde los grupos de mejora con la ayuda de minutas y formularios cubren los aspectos relevantes por tratar, áreas de mejora, próximos pasos y sus responsables, así como el tiempo de ejecución para su realización durante el mes y el posterior seguimiento en la próxima reunión.

"El costo del desarrollo e implementación de la propuesta y diseño de la mejora en la empresa Couponing S.A. es de \$22,909. El tiempo de recuperación de la inversión, considerando el monto promedio mensual de desembolsos por errores en el 2019, es de 1,2 días.

La duración de la implementación de la propuesta se estima en 4 meses.

Contenido

Dedicatoria	1
Agradecimientos	2
Hoja De Correcciones	Error! Bookmark not defined.
Carta De Autorización Del Tutor	3
Carta De Revisión De La Filóloga	4
Código de Ética	5
Declaración Jurada	7
Solicitud De Defensa	8
Cédula De Identidad	9
Resumen Ejecutivo	10
Contenido	12
Tablas	17
Figuras	19
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	21
Generalidades De La Empresa	23
Misión	23
Visión	23
Organigrama	24
Planteamiento Del Problema	24
Objetivos	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26

	13
Justificación	27
Antecedentes	27
Artículos científicos	30
Proyecciones	32
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	33
Análisis Costo–Beneficio.....	33
Calidad	34
Tipos de calidad	34
Ciclo PHVA	35
Competitividad.....	38
Control de Calidad	39
Demanda	40
Diagrama de Flujo.....	40
Simbología de un diagrama de flujo	40
Construcción de un diagrama de flujo	41
Diagrama de Gantt	43
Diagrama de Ishikawa.....	44
Diagrama de Pareto	45
Diagrama de Proceso	47
Estándares	48
Estandarización	48
Indicadores de Gestión.....	48
Metodología general para indicadores de gestión.....	50
Matriz de evaluación de indicadores.....	50

	14
Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing)	50
Mapeo de Procesos.....	52
Proceso	53
Tipos de Procesos.....	54
Productividad	56
Criterios de productividad.....	57
Satisfacción del Cliente.....	59
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	60
Enfoque	60
Enfoque Cualitativo:	60
Enfoque Cuantitativo	60
Enfoque Mixto	61
Alcance.....	61
Investigación exploratoria:.....	61
Investigación descriptiva:	61
Investigación correlacional:	62
Investigación explicativa:	62
Diseño	62
Diseños experimentales.....	62
Diseños no experimentales:	63
Muestra de la Investigación	63
Muestra probabilística.....	63
Variables	64
Instrumentos.....	66

	15
Proceso para la Recolección de Datos	67
Método de Análisis	67
Cronograma.....	68
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	70
Mapeo de procesos de Couponing S.A.	70
Diagrama SIPOC del Proceso de Ejecución de Programas de Mercadeo.....	72
Proveedores	72
Entradas.....	73
Procesos	73
Salidas	73
Clientes.....	74
Diagrama de flujo del Proceso General de elaboración de una campaña de mercadeo.....	74
ERP: Salesforce.....	78
Roles, responsabilidades y comunicación entre las partes.....	79
Análisis de los programas y errores de ejecución	80
Resultados de Evaluaciones de Calidad.....	83
Categorización de las causas de Fallas Críticas en Evaluaciones Calidad	87
Gráfica de Pareto de los problemas críticos en programas	88
Diagrama de Causa y Efecto de problemas críticos en programas	90
Áreas de enfoque de esfuerzos de mejora.....	96
Análisis FODA de la ejecución de campañas	98
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
Conclusiones	101
Recomendaciones.....	104

CAPÍTULO VI PROPUESTA.....	108
Propuesta.....	108
Estandarización	108
Calidad de la información y gestión documental.....	113
Seguimiento de errores y comunicación	116
Áreas de mejora en los procesos de ejecución.....	120
Análisis Económico	127
Costo de la propuesta.....	127
Beneficio de la propuesta.....	128
Plan De Implementación.....	131
APÉNDICES.....	134
Apéndice 1: Comunicado del uso de Chatter como canal oficial de comunicación	134
Apéndice 2: Formulario de la reunión mensual entre SMEs y Entrenamiento.....	135
Apéndice 3: Formulario de Retroalimentación del Especialista de Campaña	136
Apéndice 4: Formulario reunión mensual Departamentos Operaciones, Calidad y Entrenamiento	137
Apéndice 5: Hoja de verificación previa de datos o “checklist” de los detalles del programa.....	138
Apéndice 6: Glosario	139
REFERENCIAS.....	141

Tablas

Tabla 1 Variables de la investigación	65
Tabla 2 Tabla de instrumentos de medición	66
Tabla 3 Responsabilidades por rol en la realización de una campaña	79
Tabla 4 Desembolsos por indemnizaciones y descuentos anual y mensual del 2019.....	81
Tabla 5 Total de programas mensuales vs Cantidad y Porcentaje de Errores Críticos (enero 2019 - febrero 2020).....	82
Tabla 6 Cantidad y promedio de errores críticos (enero 2019-febrero 2020).....	83
Tabla 7 Costo Promedio de un Error Crítico	83
Tabla 8 Definición de los resultados de las evaluaciones de calidad y el tipo de error en que se incurre en cada uno	84
Tabla 9 Resultados de las Evaluaciones de Calidad (junio 2019 a febrero 2020).....	85
Tabla 10 Calificaciones de las Evaluaciones de Calidad (junio 2019 - febrero 2020)	86
Tabla 11 Definición de las causas que generan los Errores Críticos en las Evaluaciones de Calidad	87
Tabla 12 Causas de Fallas Críticas en Evaluaciones de Calidad	87
Tabla 13 Porcentaje de Causas de Fallas Críticas.....	89
Tabla 14 Variación de términos en diferentes fuentes y propuesta de estandarización.....	109
Tabla 15 Tabla de complejidades propuesta	115
Tabla 16 Propuesta de campos de información cuyos valores migrarían desde el programa en Salesforce y prepopularían en CMP.....	124
Tabla 17 Secciones en CMP en donde alertas visuales e instrucciones se deben aplicar.....	126
Tabla 18 Costos de la propuesta	127
Tabla 19 Tabla de valoración de impacto de las soluciones sobre las causas de Errores Críticos	129

Tabla 20 Escala de valoración utilizada.....	129
Tabla 21 Mejora de Errores Críticos mensuales	130
Tabla 22 Desembolso mensual promedio debido a Errores Críticos	130
Tabla 23 Costo-Beneficio y tiempo de recuperación de la inversión	131

Figuras

Figura 1 Organigrama de Couponing S.A.	24
Figura 2: Fórmula para el cálculo del índice de rentabilidad.....	33
Figura 3 Ciclo PHVA y ocho pasos para la solución de un problema.....	36
Figura 4. Ejemplos de indicadores de gestión de calidad	39
Figura 5. Fórmula Demanda Potencial	40
Figura 6. Simbología de un diagrama de flujo.....	41
Figura 7. Ejemplo de Diagrama de Gantt	43
Figura 8. Ejemplo de Diagrama Ishikawa o Causa y Efecto	45
Figura 9. Ejemplo de Diagrama de Pareto	46
Figura 10 Diagrama de proceso	47
Figura 11. Casa Lean Manufacturing.....	51
Figura 12. Ejemplo de mapeo de procesos	52
Figura 13. Representación de un proceso	53
Figura 14 La productividad y sus componentes.....	57
Figura 15 Fórmula de la muestra	64
Figura 16 Diagrama de entregables del proyecto.....	68
Figura 17 Diagrama Gantt de los entregables del proyecto	69
Figura 18 Mapeo de procesos de la empresa Couponing S.A.	70
Figura 19 Diagrama SIPOC del Proceso de Ejecución de Programas de Mercadeo	72
Figura 20 Diagrama de Flujo del Proceso General.....	75
Figura 21 Subproceso de ejecución por parte del CS	76
Figura 22 Programas mensuales vs Errores Críticos (enero 2019 - febrero 2020).....	82
Figura 23 Resultados de las Evaluaciones de Calidad (junio 2019 a febrero 2020).....	85

Figura 24 Tendencia de calificación de las Evaluaciones de Calidad (junio 2019 - febrero 2020).....	86
Figura 25 Causas de Fallas Críticas en Evaluaciones de Calidad.....	88
Figura 26 Gráfica de Pareto: Causas de Fallas Críticas	89
Figura 27 Diagrama de causa y efecto de Errores de Ejecución de programas de mercadeo	91
Figura 28 Diagrama de causa y efecto de Inconformidades con el Proceso.....	94
Figura 29 Análisis FODA de la ejecución de campañas.....	99
Figura 30 Formato de contrato descartado.....	110
Figura 31 Formato de contrato propuesto	110
Figura 32 Sección dentro de un programa en Salesforce que alberga los archivos relevantes	111
Figura 33 Ejemplo de consolidación de interacciones dentro de un programa en Salesforce	112
Figura 34 Formulario de reuniones mensuales entre SMEs y Entrenamiento	114
Figura 35 Ejemplo de dashboard informativo en Salesforce	117
Figura 36 Formulario de la sesión de retroalimentación del Supervisor y Especialista de Campaña.....	118
Figura 37 Formulario de reunión mensual: Operaciones, Calidad y Entrenamiento	119
Figura 38 Detalles de una campaña en Salesforce	122
Figura 39 Detalles de una oferta en el programa CMP que prepopularían desde Salesforce	123
Figura 40 Alerta en CMP en sección problemática o campos de información requeridos ..	125
Figura 41 Artículo de instrucciones en Olivia desplegado en el panel derecho de CMP	126
Figura 42 Diagrama de Gantt para el plan de implementación de la propuesta	132

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio se realiza en la empresa internacional Couponing S.A. esta compañía es proveedor líder de servicios de mercadeo electrónico dentro de los supermercados y tiendas. La empresa provee a los fabricantes de productos de consumo y a las cadenas detallistas, métodos efectivos en costo para entregar incentivos promocionales y mensajes publicitarios directamente a los consumidores dentro de los supermercados, basándose en su comportamiento de compra.

La empresa ha pasado por una serie de reestructuraciones en los últimos dos años como parte de su plan de agilizarla antes los crecientes retos del mercado, y por la necesidad de recortar gastos innecesarios. Por esta razón, gran parte de sus operaciones para la división de Estados Unidos, que años anteriores se ubicaba en Florida, se traslada a Costa Rica.

Inicialmente Couponing inició operaciones con el departamento de Client Delivery, el cual se encarga de la ejecución de las campañas de mercadeo en las distintas plataformas digitales de la empresa. Este departamento trabaja de manera conjunta con otros dos departamentos, el de Ventas y los Analistas de Negocio. Los primeros como su puesto lo indica, venden a los clientes de Couponing campañas de mercadeo, mientras que los Analistas de Negocio (Business Consultants) trabajan en las estimaciones y propuestas de estas campañas con los vendedores. Esta dupla trabaja con el Departamento de Operaciones con los Especialistas de Campaña (Campaign Specialist, por sus siglas en inglés) quienes son los responsables de la ejecución de los programas en los sistemas de Couponing y los Managers de las Cuentas de negocio (en inglés: Business Account Manager), responsables del buen rendimiento del programa una vez esté corriendo en las tiendas y supermercados.

Como parte de la búsqueda de agilidad mencionada, la empresa se ha dedicado a inyectar de tecnología y nuevas funcionalidades a sus obsoletos sistemas, lo cual genera nuevos procedimientos de ejecución, nuevas maneras de realizar las cosas, así como de realizar excepciones dependiendo del cliente y estado geográfico en donde se realice la campaña de mercadeo, y consideraciones legales dependiendo del producto que se esté promocionando.

Este conocimiento no se ha trasladado afectivamente a las contrapartes en Costa Rica puesto que la documentación de los procesos es deficiente y la información no se encuentra consolidada. La empresa invirtió en la plataforma Salesforce como un sistema de tiquetes y gestión de las campañas mientras se mueve por las diferentes etapas del proceso y miembros de cada cuenta, sin

embargo, la metodología para su uso no se ha madurado y existe resistencia a su uso por parte de los miembros más antiguos.

Diversos factores en los procesos, que se mencionan en los siguientes capítulos han contribuido a errores de ejecución de las campañas de mercadeo, lo cual ha tenido un impacto importante en las finanzas de la empresa desde el 2018.

La línea de investigación que se va a utilizar es la de diseño, desarrollo y mejoramiento de procesos, lo cual le permitirá el fortalecimiento del departamento Client Services y repercutirá directamente de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Seguidamente a la parte introductoria, se muestra el marco teórico, el cual lista los conceptos esenciales para la obtención de datos, las herramientas y metodologías utilizadas y el análisis de la información obtenida en la investigación, así como aquellas con las cuales se podrá desarrollar una propuesta de solución.

El capítulo continuo corresponde al marco metodológico, en donde se detalla la manera en que se lleva a cabo el trabajo, estableciendo el tipo de investigación, las variables de estudio, las herramientas y recursos necesarios para su medición, los resultados esperados con la aplicación de esto último, el proceso para la recolección de datos, método de análisis, entre otros.

Una vez planteados los tres primeros capítulos, se procede con el análisis de los resultados. En relación directa con los resultados de este diagnóstico, se efectúan las conclusiones y por cada una de ellas, una recomendación que funciona como base para la solución al problema.

Finalmente, se plantea la propuesta, la cual abarca el método de trabajo por adoptar con base en el diseño funcional del sistema propuesto, con el detalle de las herramientas por utilizar en función de optimizar el tiempo empleado a las acciones que no generan valor a la operación; seguidamente, se expone la alternativa más efectiva para el manejo de los procesos operativos de campañas de mercadeo.

El último capítulo cierra con la evaluación económica de todo lo propuesto, así como de un plan de implementación considerando el tiempo necesario para ponerlo en funcionamiento, los factores críticos para el éxito del nuevo sistema y una serie de recomendaciones por considerar.

En seguida, se describe a la empresa y sus generalidades con el objetivo de conseguir un contexto de la realidad en la que se trabaja con el estudio.

Generalidades De La Empresa

Couponing S.A. es una empresa de mercadeo fundada en 1983, y su sede central se encuentra en Saint Petersburg, Florida, Estados Unidos, y cuenta con oficinas en distintas partes del mundo como Costa Rica, Francia, Alemania, Inglaterra, India y Japón.

Couponing es el proveedor líder de servicios de mercadeo electrónico dentro de las tiendas. La empresa provee a los fabricantes de productos de consumo y a las cadenas detallistas, métodos efectivos en costo para entregar incentivos promocionales y mensajes publicitarios directamente a los consumidores, basándose en su comportamiento de compra.

Por medio de la captura de data realizada mediante el escaneo de códigos de barras y cupones, Couponing asiste a sus clientes, los fabricantes de productos de consumo y a las cadenas detallistas, con estrategias a largo plazo para incrementar la lealtad de los consumidores, promover bienes y aumentar la presencia de las marcas.

El enfoque de la empresa por años han sido los cupones y mensajes impresos dentro de los supermercados y tiendas, sin embargo, las compras en estos locales han sufrido un impacto negativo en los últimos años, con el advenimiento de tiendas como Amazon y demás sitios que ofrecen compras en línea. Lo anterior y la creciente competencia, ha obligado Couponing a hacer uso de la tecnología para incrementar la variedad de sus productos y los canales en los que los ofrece, prueba de eso son las aplicaciones en móviles, televisores digitales, entre otros.

La ventaja competitiva de Couponing es que cuenta con bases de datos de consumidores que se han venido recabando desde hace años, lo cual, con el uso de “data-science”, o ciencia de datos, por su traducción al español, potencia sus posibilidades y la capacidad de predecir comportamiento del consumidor en tiempo real para un mercadeo de productos más eficiente.

Misión

Nuestro propósito es potenciar los resultados que más importan a nuestros aliados de marcas de bienes de consumo y cadenas minoristas, mediante la entrega de valor significativo a los consumidores del mundo.

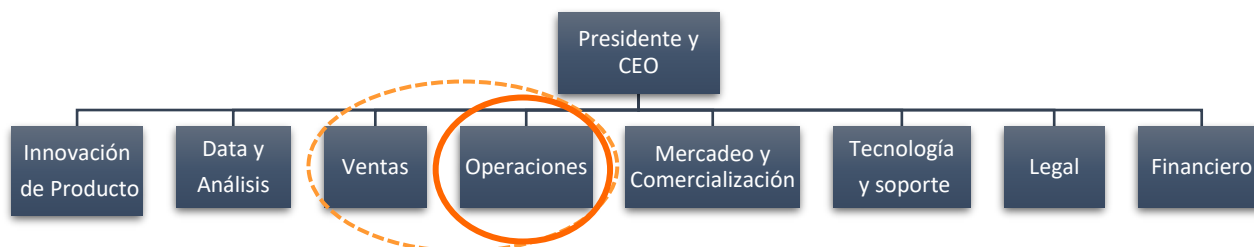
Visión

Nuestra aspiración es revolucionar el desempeño del mercadeo mediante innovación pionera en los medios que comprometan a todos los consumidores en todas partes.

Organigrama

Se detalla el organigrama de la empresa y los diferentes departamentos que son claves para la empresa en la Figura 1. El enfoque y prioridades de la compañía se evidencian al contar con departamentos como el de Análisis de Data e Innovación de Producto.

Figura 1 Organigrama de Couponing S.A.



Nota: Couponing (2019)

El departamento en donde se ejecutan las campañas de mercadeo de cupones y mensajes es el Departamento de Operaciones, el cual trabaja de manera conjunta con el Departamento de Ventas para llevar a cabo los programas acordados con el cliente.

Planteamiento Del Problema

El negocio de los bienes de consumo se mueve a un ritmo acelerado, en un mercado tan competitivo, realizar una venta no siempre es fácil y el departamento de ventas al negociar los contratos de programas de cupones con sus clientes, no siempre respeta el tiempo mínimo estipulado para que los departamentos internos de Analistas, pero principalmente los Especialistas de Campañas trabajen en la ejecución del programa. En ocasiones los Especialistas de Campañas trabajan en varias campañas urgentes al mismo tiempo, razón por la cual se pueden obviar detalles importantes del tipo programa o de su cliente, o que no se cuente con tiempo suficiente para investigar la manera apropiada de ejecutar la campaña.

Es importante resaltar que debido a que el mercado estadounidense es tan grande, los procedimientos por seguir pueden llegar a variar de gran manera de un programa a otro, en virtud de las políticas que tenga cada marca de productos, y a su vez, cada cadena minorista tiene sus políticas y restricciones por seguir. De la misma forma, ciertos productos como los que contienen alcohol y lácteos tienen una serie de restricciones legales dependiendo del estado en que se esté

realizando la promoción, por consiguiente, el procedimiento para trabajar en estos programas incrementa su complejidad.

La fuente principal de información e instrucciones sobre cómo ejecutar programas de acuerdo con su tipo, llamada Olivia, no cuenta con todas las instrucciones por seguir, estas no siempre están redactadas de manera detallada y clara. Así mismo, información de otros rubros también se encuentra en otras fuentes, que no son referenciadas en Olivia, de ahí que, al no tener la información consolidada en un mismo lugar, resulte en omisión de instrucciones o detalles importantes de los programas, y con ello errores de ejecución.

Las plantillas que contienen los detalles de cada programa por ejecutar, llamados en inglés Cost Estimate (CE), no están estandarizados, por el contrario, cada cuenta maneja su versión, por consiguiente, existe lentitud en la lectura de los mismos y facilidad de saltarse algo. Al mismo tiempo, la información en estos documentos no siempre está actualizada para reflejar valores actuales, ya que los Analistas generan un nuevo Contrato o “Cost Estimate”, copiando uno anterior y actualizando los datos, sin embargo, detalles viejos fácilmente pueden copiarse a los nuevos.

La empresa ha incurrido en desembolsos millonarios por errores de ejecución en sus campañas de mercadeo, por lo que es de vital importancia para la empresa los esfuerzos que se realicen enfocados a la resolución de este problema.

Con el objetivo de reducir los errores críticos de ejecución y por ende la cantidad de desembolsos, el Departamento de Calidad, fue creado en el 2019 e inició labores de monitoreo y calidad de programas a partir de junio del mismo año.

En los casos en que un error de ejecución es cometido, no existe mayor retroalimentación, seguimiento del problema, o comunicación con el resto de los Especialistas de Campaña, para informar y evitar la ocurrencia de este tipo de fallas, de igual manera la población en general no está al tanto de tendencias que debería de cuidar.

En esta misma línea, existen diferencias de criterio entre los mismos Especialistas de Calidad y no siempre se encuentran calibrados, de ahí que los diferentes resultados generen confusión entre los Especialistas de Campaña.

Así mismo, el aporte del departamento de Entrenamiento es mínimo como área de soporte para afianzar conocimientos y ayudar a evitar mayores ocurrencias.

Una vez existe una oportunidad de negocio para un nuevo programa, el Analista genera un caso en la plataforma digital Salesforce, en el cual se le da seguimiento a las tareas y diferentes etapas por las que va evolucionando el programa. Cada uno de los miembros de una cuenta va moviendo el programa de una etapa a otra, dependiendo del progreso de este, así cada miembro sabe el momento en que debe empezar a actuar. Este sistema de información debe contener todos los datos relevantes para el programa, introducida por cada uno de los miembros de la cuenta o equipo, para facilitar visibilidad de los mismos, sin embargo, existe resistencia al cambio de algunos miembros de Ventas (DBDs) o Analistas de negocio (BCs), quienes continúan la comunicación entre las partes por medio de correo o chats, lo cual no permite la consolidación de la comunicación del programa.

Debido a las múltiples variables mencionadas anteriormente, al desorden y a la falta de estandarización de los procesos, se plantea el siguiente problema:

¿Cómo gestionar los procesos en el departamento de Client Delivery de la empresa Couponing Marketing mediante un rediseño de los procesos de ejecución de los programas de mercadeo para aumentar sus utilidades?

Objetivos

Objetivo general

Rediseñar los procesos de ejecución de los programas de mercadeo en el departamento Client Delivery de la empresa Couponing Marketing.

Objetivos específicos

Describir los problemas generados en la ejecución de campañas de mercadeo.

Medir la cantidad de fallas y su impacto en la operación del departamento.

Determinar las causas que generan las fallas en ejecución de campañas de estas.

Elaborar una propuesta de rediseño de procesos que ataque las causas detectadas.

Definir un sistema de control de la gestión de los procesos de ejecución de campañas.

Justificación

El impacto financiero de los problemas de ejecución de las campañas en Estados Unidos se refleja en descuentos a los clientes, costos internos implicados, responsabilidad de la no redención de los cupones en los supermercados e incumplimiento de contratos.

En el 2018, la empresa contabilizó poco menos de \$6,5 millones reembolsos y descuentos a clientes debido a errores de ejecución, lo cual generó un fuerte impacto en las finanzas de la compañía.

Por otra parte, se estima que en el 2019, este egreso contabilizó \$4,134,000.

Al observar de manera más granular este impacto en los ingresos debido a sus causas de origen, se cuenta con que se realizaron error de ejecución, inconformidades con los procesos y errores de calidad.

Por lo anteriormente mencionado, aunado al desorden en los procesos internos, la falta de estandarización y fuentes de información, y el desgaste en el Departamento de Operaciones, en general es necesario una mejora de los procesos internos de elaboración de los programas.

Antecedentes

La empresa confirma que constantemente se hacen intentos por hacer mejoras a los procesos, sin embargo, estos se han realizado de manera aislada y no de forma integral considerando todas las variables en juego. De igual manera, no se ha realizado un estudio relacionado con la temática de esta investigación. A continuación, se despliegan antecedentes de estudios similares.

Tesis de Jose Enrique Arias Arias y Federico Castro Mora, Costa Rica, 2013.

La empresa Tico Electronics se dedica a manufactura y ensamble de productos, busca posicionarse en el mercado aeroespacial. Para lograrlo, debe certificarse en la Norma AS9100, especializada en procesos de producción espaciales.

El proyecto busca rediseñar los procesos de elaboración de componentes para asegurar la fiabilidad de los mismos y cumplimiento de las normas demandadas por el sector aeroespacial.

Una vez estudiadas las líneas de productos, se comprobó que se encuentran bajo control y tienen capacidad productiva para cumplir con las especificaciones del cliente, se compara el sistema de gestión con las normas ISO 9001 y AS9100.

Los procesos de compras y planificación de la producción se fortalecen con la elaboración de subprocesos como la evaluación de proveedores, gestión de riesgos y control de transferencias.

Se finaliza el diseño con una estrategia para la implementación de los nuevos procesos, mediante el rediseño, documentación, nombramiento de responsables, capacitaciones y autoevaluación.

En la Tesis de H. Ramírez (2013), se identificó que el departamento de Operaciones de la empresa Kativo S.A., encargado de la planeación de las operaciones, no tiene definido un proceso productivo, ni controles de eficiencia, lo cual genera errores en la planeación de la producción. Así mismo, el flujo incorrecto de la información da pie a fallas en las fechas de entrega del producto terminado a sus clientes.

El proyecto es abordado de la siguiente manera:

- Establecimiento de la estrategia para alcanzar los objetivos.
- Análisis de los procesos y procedimientos en el departamento e operaciones.
- Mapeo de procesos, diagrama de flujo y análisis del flujo de la información.
- Cadena de valor.
- Análisis de causalidad, diagrama de Klee y Pareto.
- Rediseño y propuesta del nuevo proceso operativo.
- Manual de procedimientos.
- Indicadores planteados.
- Evaluación de costo-beneficio.
- Propuesta de implementación.
- Factores críticos para el éxito.

Tesis de María Coto Ceciliano. Propuesta de rediseño de los procesos de Recursos Humanos en el grupo empresarial Yeril, Costa Rica, elaborada en el 2018.

El estudio aborda uno de los problemas que enfrenta el departamento de Recursos Humanos de la empresa Yeril específicamente con tres de los subprocesos de recursos humanos los cuales son: reclutamiento y selección, organización y retención del personal.

Mediante un análisis de la situación actual de la empresa, la autora logra identificar las principales debilidades que se presentan en estos tres procesos realizados por el departamento.

Se da una búsqueda de una mejora del proceso de contratación de personal, facilitado en parte por la elaboración de los ausentes perfiles de puesto de la organización. El desarrollo de estos perfiles de puesto que indiquen las necesidades y requerimientos de cada plaza, permiten un involucramiento mayor del departamento de Recursos Humanos en las contrataciones, mejorando el proceso de inducción y propone una disminución de costos por mala contratación de personal.

Una medición periódica del clima organizacional con el objetivo de retener el personal y disminuir la rotación de personal es cubierta de igual manera.

La propuesta sugiere el uso de indicadores que permitan la gestión y control de los procedimientos que permita la medición, para un posterior estudio y mejora del aspecto como el tiempo en cubrir una vacante, el índice de rotación de personal y el porcentaje de colaboradores que salen de la empresa por una razón en particular.

Tesis de Donald Garay Sieza. Propuesta de diseño de los procesos, procedimientos y requerimientos del sistema de lavado de vehículos en la empresa Lavacar D&K, Costa Rica, 2018.

El proyecto está enfocado en el diseño de los procesos, procedimientos y requerimientos que debe tener sistema del lavado automotriz para el inicio de sus operaciones.

Se inicia estableciendo los procesos de lavado para cada tipo de servicio, y con ello la maquinaria ideal, capacidad de respuesta del sistema, y estimación de la demanda. Seguidamente se procede a determinar los costos, suministros, la cantidad personal y maquinaria necesarias para la ejecución de las tareas.

El estudiante procede a documentar los procesos y procedimientos según el tipo de servicio que permite una oportuna capacitación del personal y estandarización de los procesos.

Tesis de Mariana Mora López. Propuesta de rediseño en los procesos de alisto y chequeo de la bodega en la empresa MC Logística, Costa Rica, 2018.

Mediante el análisis de la situación actual, logra identificar las causas que afectan los procesos de alisto y chequeo en el área de bodega y repercuten en quejas por faltantes en los pedidos, el tiempo de entrega y el control final del producto.

Las causas establecidas son: desorden de los productos terminados, la materia prima, los materiales en tránsito y mercancía entrante de los proveedores.

El estudio propone realizar un rediseño de los procesos actuales e implementar un sistema de codificación de los productos y posicionamiento específico en racks asignados, así como establecimiento de zonas específicas para cada actividad realizada y señalización de estas.

La metodología utilizada es la siguiente:

- Enfoque cuantitativo.
- Investigación Explicativa con el fin de identificar las fallas en los procesos.
- Muestra probabilística de errores de alisto con registro de la empresa, y en su defecto obtenidos en visitas a la empresa 3 veces a la semana durante un mes.
- Determinación de las variables e instrumentos de la investigación.
- Desarrollo de un plan para el Proceso para la Recolección de Datos y método de análisis de los mismos.
- Cronograma de actividades por realizar.

Artículos científicos

El artículo elaborado por Alfonso, Villazón, Milanés, Rodríguez, Espín (2011) aborda el tema de cómo realizar el rediseño organizacional de las empresas orientado a un mayor desempeño. Esto lo realizan por medio de 6 fases, en donde se listan las actividades de cada fase del procedimiento de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos, así como sus entradas y salidas. Las fases cubiertas son las siguientes

- Fase 1: Identificar el asunto crítico del negocio.
- Fase 2: Conformar un equipo para perfeccionar el proceso (así como su entrenamiento).
- Fase 3: Desarrollar mapa de la situación actual, considerando las interrelaciones y fichas de procesos.
- Fase 4: Encontrar y analizar desconexiones o inconformidades, con el uso de diagramas de causa y efecto y matrices de relaciones.
- Fase 5: Recomendar y evaluar cambios.

- Fase 6: Desarrollar mapa de lo que “debe ser” para eliminar las inconformidades.

Pomar y Artilés (2011) escriben sobre las ventajas competitivas de una radical reinención de la reingeniería de los procesos para una empresa. Puntualizan sus avances y debilidades, así como los efectos y usos en los procesos: en la gestión de procesos y la gestión del conocimiento.

Así mismo recalcan la importancia de que todos los trabajadores de la organización (no solo los altos mandos) son partes activas y responsables de este proceso. y cómo el uso de la tecnología facilita la creación de nuevas estructuras en las empresas.

Alarcón, Alemany y Laguardia (2012) proponen una metodología alterna a la Reingeniería de Procesos de Negocio, por ser criticada ya que requiere altos esfuerzos, conocimiento, y periodos de implementación. Su planteamiento involucra a una metodología ágil y eficaz de siete fases en donde se identifican posibles mejoras en el proceso y otras mejoras que no sean viables técnicamente. Estas fases son:

- Selección del proceso por mejorar y análisis previo.
- Selección del tipo de aspecto de mejora que se desea alcanzar.
- Identificación de las vistas de modelado y las técnicas o lenguajes apropiados para la mejora del proceso.
- Modelado del proceso actual.
- Análisis detallado del modelo y búsqueda de mejoras.
- Modelado del nuevo proceso mejorado y evolución de las mejoras.
- Validación final de las mejoras y plan de implementación.

Las ventajas de la metodología propuesta son su simplicidad, facilidad de uso y de comunicación, la flexibilidad para adaptarse a distintas empresas y procesos, los bajos requerimientos de formación y bajo costo.

Gutiérrez y Sastrón (2016) repasan en su artículo las bases de la Reingeniería y Rediseño de Procesos de Negocio, así como su evolución y áreas de mejora. Se menciona cómo es necesario una readecuación de estas referencias de la transformación de proceso en tiempos modernos en donde el uso de la Tecnología de la Información y era digital son innegables y de tremenda ayuda.

El escrito expone la transformación de procesos empresariales basada en las Tecnologías de la Información - la Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR), y la relación fuerte entre el alto

grado de radicalidad de la transformación y su alcance, y cómo este se limita muchas veces a escala empresarial y la automatización a áreas funcionales locales.

El artículo menciona cómo con el análisis conceptual, se pueden tratar variables de manera independiente y experimentar con grado de transformación y con diferentes variaciones de escala en la que tienen lugar (una actividad, un subproceso, toda la empresa) de manera más práctica.

En su artículo, Martínez, Cortés y Torres (2016) expresan las bondades de la reingeniería de procesos y analizan factores importantes para desarrollar una metodología para el método reingeniería de procesos tomando en cuenta las actividades, herramientas y técnicas y por supuesto aspectos específicos de cada empresa.

Las mismas recomiendan hacer un análisis exhaustivo de la organización por rediseñar y a buscar alternativas de herramientas que ayuden al manejo de esta metodología. Así como realizar una comparación de la productividad que genera la organización actualmente, con la productividad obtenida después de la aplicación de la Reingeniería de procesos administrativos.

Con la Reingeniería de procesos de una organización, se pretende mejorar la calidad, e incrementar la productividad del recurso humano, además de la asignación de actividades específicas para cada trabajador del departamento de la organización.

Proyecciones

A continuación, se enuncian las proyecciones para el presente estudio:

- Tener un entendimiento de los procesos involucrados en la elaboración de programas, y cuáles de estos incurren en afectaciones de calidad y de ejecución.
- Obtener una imagen clara de la cantidad de fallas incurridas en la ejecución de campañas.
- Comprender las causas que generan las fallas en ejecución de campañas.
- Se espera diseñar una propuesta de mejora en la gestión de los procesos de ejecución de programas, que ataque los errores de ejecución.
- Finalmente, el establecimiento de un sistema de control para el proceso de ejecución de campañas con el objetivo de lograr una buena gestión y calidad de los mismos.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El segundo capítulo expone el conjunto de conceptos, herramientas y apoyo teórico que permiten el encuadre de este estudio de mejora de procesos en la empresa de servicios. La finalidad de la información contenida en él es de guiar la investigación con el uso de definiciones, principios e instrucciones y en base en estos, y después de desarrollado el diagnóstico, análisis e interpretación de los resultados, arribar a la propuesta de mejora.

Análisis Costo–Beneficio

En su libro, Niebel & Freivalds (2009) expresan que:

Un enfoque más cuantitativo para decidir entre diferentes alternativas es un análisis costo-beneficio. Este enfoque consta de cinco pasos:

1. Determinar qué cambia debido a un mejor diseño, es decir, incremento de la productividad, mejor calidad, menos lesiones, etcétera.
2. Cuantificar estos cambios (beneficios) en unidades monetarias.
3. Determinar el costo que se necesita para implantar los cambios.
4. Dividir el costo entre el beneficio de cada alternativa, con lo que se crea razón.
5. La razón más pequeña determina la alternativa deseada.

El paso 2 es quizás el más difícil de evaluar y cuantificar. No siempre es posible asignar valores en dólares; algunas veces pueden ser cambios porcentuales, número de lesiones u otros valores. (pág. 301)

La fórmula para conocer la relación costo-beneficio o cálculo del índice de rentabilidad es la mostrada por la Figura 2:

Figura 2: Fórmula para el cálculo del índice de rentabilidad

$$\frac{B}{C} = \frac{VAI}{VAC}$$

Nota: (El análisis costo-beneficio, 2012)

En donde:

VAI: Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos.

VAC: Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales del proyecto.

De acuerdo con la página electrónica Crece Negocios (2012), “el análisis costo-beneficio, un proyecto o negocio será rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor que la unidad ($B/C > 1 \rightarrow$ el proyecto es rentable)”.

Calidad

Este importante término Gutiérrez (2013) lo define como las “características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.” (pág. 5)

Por su parte, Acuña (2012) establece que existen varios tipos de calidad, los cuales se detallan a continuación:

Tipos de calidad

Calidad absoluta.

Por tanto, “Es el grado en que un proceso es capaz de reproducir un diseño, es decir, existe una concordancia entre el producto físico y su diseño. Esta es una definición del productor y es válida durante el proceso de fabricación de un producto”. (pág. 22)

Calidad relativa.

Es el grado en que un producto cumple con el fin para el cual fue creado. En otras palabras, es la medida en que se satisfacen las necesidades o requerimientos del consumidor o cliente. Esta es la definición del consumidor y es la de más importancia, pues todo esfuerzo que conlleve mejorar la calidad relativa se reflejará en el volumen de ventas. (pág. 23)

Calidad total.

La calidad total, se entiende como el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de la organización, para la integración del desarrollo del

mantenimiento y de la superación de la calidad del producto y al nivel más económico. (pág. 24)

Calidad en la fuente.

La calidad de la fuente se basa en el principio de que los problemas de calidad se deben detectar en el lugar y en el tiempo en que ocurren, pues la detección tardía de problemas de calidad genera muchos problemas de productividad y de logística. El principio fundamental de calidad en la fuente es no recibir producto defectuoso, no provocarlo y no enviarlo. (págs. 28, 29)

Ciclo PHVA

En su libro Gutiérrez (2010) menciona:

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan —si dio resultado— y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. (pág. 120)

Así mismo, el autor lista ocho pasos para la solución de un problema. Los primeros cuatro pasos pertenecen a la etapa de planear, el paso cinco a la etapa de hacer, el paso seis es la etapa de verificar y los últimos dos pasos se refieren a la etapa para actuar, como despliega la Figura 3 y describe a continuación:

Figura 3 Ciclo PHVA y ocho pasos para la solución de un problema

Tabla 6.1 Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema.

Etapa del ciclo	Paso núm.	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué . . . necesidad Qué . . . objetivo Dónde . . . lugar Cuánto . . . tiempo y costo Cómo . . . plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados <i>(continúa)</i>
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Nota: (Calidad Total y Productividad)

1. Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema

En este primer paso, se debe definir y delimitar con claridad un problema importante, de tal forma que se entienda en qué consiste el problema, cómo y dónde se manifiesta, cómo afecta al cliente y cómo influye en la calidad y la productividad. Además, se debe tener clara la magnitud del problema: con qué frecuencia se presenta y cuánto cuesta.

2. Buscar todas las posibles causas

En este segundo paso, los miembros del equipo deben buscar todas las posibles causas del problema, preguntándose al menos cinco veces el porqué de éste. Por tanto, es importante profundizar en las verdaderas causas y no en los síntomas; además de poner énfasis en la variabilidad: cuándo se da (horario, turno, departamento, máquinas), en qué parte del producto o el proceso se presentan los defectos, en qué tipo de productos o procesos se da el problema.

3. Investigar cuál es la causa o el factor más importante

Dentro de todos los posibles factores y causas considerados en el paso anterior, es necesario investigar cuál o cuáles se consideran más importantes.

4. Considerar las medidas remedio para las causas más importantes

Al considerar las medidas remedio se debe buscar que éstas eliminen las causas, de tal manera que se esté previniendo la recurrencia del problema, y no deben llevarse a cabo acciones que sólo eliminen el problema de manera inmediata o temporal. Respecto a las medidas remedio, es indispensable cuestionarse lo siguiente: su necesidad, cuál es el objetivo, dónde se implementarán, cuánto tiempo llevará establecerlas, cuánto costará, quién lo hará y cómo. También es necesario analizar la forma en la que se evaluarán las soluciones propuestas y elaborar de manera detallada el plan con el que se implementarán las medidas correctivas o de mejora (secuencia, responsabilidades, modificaciones, etcétera). (pág. 121)

5. Poner en práctica las medidas remedio

Así, para llevar a cabo las medidas remedio se debe seguir al pie de la letra el plan elaborado en el paso anterior, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen. Algo fundamental a considerar en el plan de implementación es que las medidas remedio primero se hacen a pequeña escala sobre una base de ensayo, si esto fuera factible.

6. Revisar los resultados obtenidos

Entretanto, este paso se debe verificar si las medidas remedio dieron resultado. Para ello es importante dejar funcionar el proceso un tiempo suficiente, de tal forma que los cambios realizados se puedan reflejar y luego, mediante una técnica estadística, comparar la situación antes y después de las modificaciones. Si hubo cambios y mejoras en el proceso, es necesario también evaluar el impacto directo de la solución, ya sea en términos monetarios o sus equivalentes.

7. Prevenir la recurrencia del problema

Si las soluciones dieron resultado se deben generalizar las medidas remedio y prevenir la recurrencia del problema o garantizar los avances logrados; para ello, hay que estandarizar las soluciones a nivel proceso, los procedimientos y los

documentos correspondientes, de tal forma que el aprendizaje logrado mediante la solución se refleje en el proceso y en las responsabilidades. (pág. 122)

8. Conclusión

En este último paso, se debe revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro. Para ello se puede elaborar una lista de los problemas que persisten y señalar algunas indicaciones de lo que puede hacerse para resolverlos. Los problemas más importantes se pueden considerar para reiniciar el ciclo. Además, es indispensable reflexionar sobre todo lo hecho, documentarlo y aprender de ello, para que las acciones futuras sean mejores y cuenten con un expediente o documento del cual partir.

Es decir, si el proyecto se considera exitoso, es recomendable presentarlo a directivos y a otras áreas, tanto como una forma de reconocer a los miembros del equipo como una manera de difundir el trabajo por la calidad y la productividad.

Entonces, desde un principio, tal vez los ocho pasos anteriores parezcan un trabajo extra y lleno de rodeos para resolver un problema o para ejecutar un proyecto de mejora, pero a mediano plazo liberan de muchas de las actividades que hoy se realizan y que no tienen ningún impacto en la calidad y la productividad. En otras palabras, seguir los ocho pasos sustituirá la cantidad de acciones instantáneas por la calidad de las soluciones de fondo. (págs. 120, 121, 122, 123)

Competitividad

“La competitividad se entiende como la capacidad de una Empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores”. (Gutiérrez H. , Calidad Total y Productividad, 2010, pág. 16).

El mismo autor menciona que “esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones”, y termina recalcando lo siguiente:

Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una Empresa, están

determinados por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio (que incluye el tiempo de entrega de los productos o servicios)”. (pág. 16)

Control de Calidad

En función de lo planteado, el mismo autor enuncia:

Desde el punto de vista de los procesos de fabricación, control se puede definir como el conjunto de actividades que se realizan sobre una etapa de proceso o componente de producto con el fin de verificar que este se encuentra dentro de los límites fijados por un patrón previamente establecido y si no es así, ejercer las acciones correctivas y preventivas que correspondan a fin de alinearlo a lo esperado. (pág. 20)

Debido a que la calidad es “una responsabilidad de todas las funciones de la Empresa es necesario establecer un sistema que sea capaz de coordinar todas las actividades que deben llevarse a cabo, identificando claramente los insumos, los procesos y los resultados.” (pág. 29)

En otras palabras, “el sistema de calidad es el engranaje que se encargará de planear, ejecutar, coordinar y controlar todas las actividades cuya realización tiene como objetivo entregar al cliente un producto con la calidad requerida por él.” (pág. 29)

Por consiguiente, “el desarrollo de métricas que evalúen el desempeño de los sistemas de calidad es una necesidad manifiesta para tener una verdadera aplicación de un mejoramiento continuo de la calidad”. (pág. 41)

Existen múltiples indicadores para la gestión de la calidad, las Figura 4 muestra algunos de los mismos.

Figura 4. Ejemplos de indicadores de gestión de calidad

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

$$\text{Nivel de Calidad} = \frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$$

Nota: (Indicadores de gestión, 2005)

Demanda

Los autores Hillier y Lieberman (2006) proponen la siguiente definición de demanda, que si bien se refiere a bienes físicos, se puede trasladar a bienes de servicio, “la demanda de un producto en inventario es el número de unidades que será necesario extraer del inventario para algún uso (como venta) durante un período específico”. (pág. 772)

Seguidamente en la Figura 5, la fórmula para calcular la demanda potencial:

Figura 5. Fórmula Demanda Potencial

$$Q = npq$$

En donde:

Q: demanda potencial.

n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado

p: precio promedio del producto en el mercado.

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

Nota: (El análisis costo-beneficio)

Diagrama de Flujo

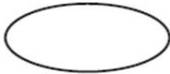

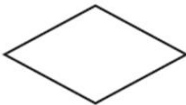

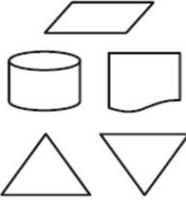
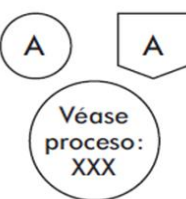
Según González, Domingo y Pérez (2013) establecen que:

“El diagrama de flujo o flujograma es la representación gráfica de los pasos relevantes de un proceso, por lo que contribuye a la comprensión del mismo. Estos diagramas muestran las entradas, los puntos de decisiones y las salidas de un proceso determinado.”

Simbología de un diagrama de flujo

Seguidamente en la Figura 6 se enlista la simbología más utilizada para elaborar diagramas de flujo y a su lado una descripción de cada uno.

Figura 6. Simbología de un diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado

Nota: (Configuración y usos de un mapa de procesos, 2012)

Es notable que la convención de símbolos y signos a utilizar evita anomalías en la construcción e interpretación de los flujogramas. (Pardo, 2012, pág. 27)

Construcción de un diagrama de flujo

El mismo autor señala que la importancia de la adecuada construcción de los diagramas de flujo “pues una mala representación del proceso puede provocar un rechazo tácito o explícito, y con ello anular posibles utilidades. (Pardo, 2012, p. 27)

Pardo (2012) lista los pasos para una correcta construcción de un flujograma a continuación:

- Listar las actividades que conforma el proceso. Es recomendable realizar esta tarea en presencia de los agentes que intervienen en su desarrollo, para lograr un consenso sobre cómo se ejecuta el proceso y para evitar que se olviden actividades.

En el momento de desgranar las actividades del proceso, se comenzará por la actividad inicial (el detonante) y es necesario preguntarse reiteradamente para cada actividad identificada: ¿Qué se realiza después de esta actividad?

- El nivel de descripción de las actividades debería ser más o menos uniforme. Si durante el listado de tareas aparecen puntos de decisión, también deben ser anotados. Si durante el listado de tareas aparecen puntos de decisión también se anotarán, identificando las actividades que se deriven de cada alternativa de decisión.
- Identificar los agentes que ejecutan cada actividad. A medida que van surgiendo las actividades, anotaremos el o los agentes que intervienen en su desarrollo.
- Dibujar la secuencia de actividades. Se debe elegir un formato de diagrama de flujo (matricial o lineal) y, con los símbolos ya identificados antes, se debe ir dibujando la secuencia cronológica de actividades hasta completar el flujograma del proceso.
- Añadir entradas y salidas. En este momento también se pueden dibujar, o señalar aparte, las entradas y salidas del proceso.
- Revisión final. Se debe revisar si se ha configurado adecuadamente el flujograma, si se encuentra completo y si describe el proceso tal cual se está ejecutando.

Es importante reflexionar sobre si el nombre actual del proceso representa lo que se ha dibujado o representado gráficamente. En caso de no ser así, se completará el título del proceso o se cambia el nombre, de forma que sea descriptivo de lo que allí se muestra. (Pardo, 2012, p. 27)

Siempre que se realiza el ejercicio de documentar un proceso, ya sea con un flujograma, un procedimiento o mediante cualquier otra herramienta, surgen mejoras a ese proceso, porque es en ese momento cuando se es consciente de acciones que se deberían realizar y que posiblemente no se están ejecutando, de procedimientos que se realizan de una forma y que se deberían hacer de otra. Se

trata de un hecho casi inevitable de producirse, aunque se le tenga que dar la bienvenida, puesto a que en realidad esto se trata de otra de las utilidades del flujograma: revelar oportunidades de mejora en los procesos. (Pardo, 2012, p. 28)

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es conocido por ser una de las herramientas más útiles para la planificación y programación de tareas y proyectos como Niebel & Freivalds (2009) mencionan:

El diagrama de Gantt muestra anticipadamente de una manera simple las fechas de terminación de las diferentes actividades del proyecto en forma de barras graficadas con respecto al tiempo en el eje horizontal. Los tiempos reales de terminación se muestran mediante el sombreado de barras adecuadamente. Si se dibuja en una línea vertical en una fecha determinada, usted podrá determinar qué componentes del proyecto están retrasadas o adelantadas. El diagrama de Gantt obliga al administrador del proyecto a desarrollar un plan con antelación y proporciona un vistazo rápido del avance del proyecto en un momento dado. (2009, págs. 19, 20)

La próxima Figura 7 despliega los elementos más importantes del Diagrama de Gantt.

Figura 7. Ejemplo de Diagrama de Gantt

Actividades	Inicio	Fin	Duración	Enero				Febrero				
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Estudio de mercado previo	01-01-2017	08-01-2017	1 semana	■								
Constitución del negocio	09-01-2017	23-01-2017	2 semanas		■	■						
Desarrollo de la inversión	24-01-2017	21-02-2017	4 semanas				■	■	■	■		
Construcción del lugar	07-02-2017	21-03-2017	6 semanas						■	■	■	■
Amoblado del local	22-03-2017	05-04-2017	2 semanas									
Selección del capital humano	06-04-2017	20-04-2017	2 semanas									
Capacitación del capital humano	20-04-2017	04-05-2017	2 semanas									
Alineación administrativa	05-05-2017	26-05-2017	3 semanas									
Inicio de actividades propias del local	27-05-2017	03-06-2017	1 semana									

Nota: Google (2019)

Diagrama de Ishikawa

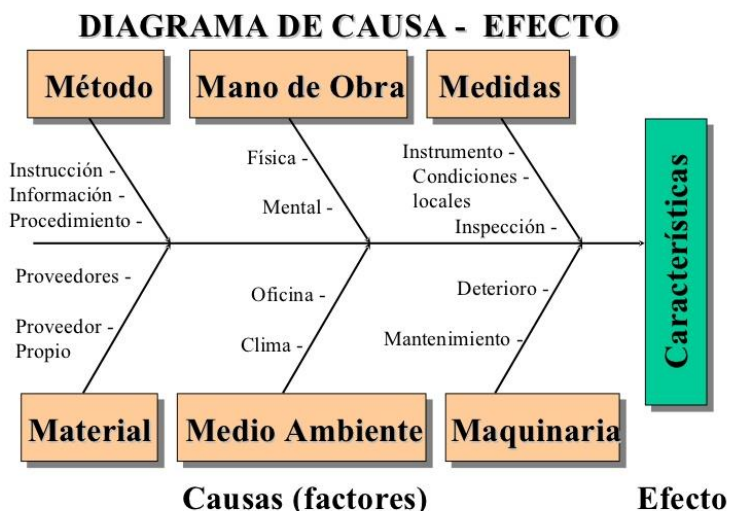
Una herramienta de gran utilidad es el diagrama de Causa y Efecto o diagrama de Ishikawa, por ser “un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas.” (Gutiérrez H. , 2010, pág. 192).

El mismo autor enumera los pasos para la construcción de este diagrama a continuación:

1. Definir y delimitar claramente el problema o tema por analizar. Es deseable tener claridad en la importancia del problema (costos, frecuencia).
2. Decidir qué tipo de DI se usará. Esta decisión se toma con base en las ventajas y desventajas de cada método.
3. Buscar todas las causas probables, lo más concretas posible, con apoyo del diagrama elegido y por medio de una sesión de lluvia de ideas.
4. Representar en el DI las ideas obtenidas y, al analizar el diagrama, preguntarse si faltan algunas otras causas aún no consideradas; si es así, agregarlas.
5. Decidir cuáles son las causas más importantes mediante diálogo y discusión respetuosa y con apoyo de datos, conocimientos, consenso o votación del tipo 5, 3, 1. En este tipo de votación, cada participante asigna 5 puntos a la causa que considera más importante, 3 a la que le sigue y 1 a la tercera en importancia; después de la votación se suman los puntos, y el grupo deberá enfocarse en las causas que recibieron más puntos.
6. Decidir sobre qué causas actuar. Para ello, se toma en consideración el punto anterior y lo factible que resulta corregir cada una de las causas más importantes. Sobre las causas que no se decida actuar debido a que es imposible por distintas circunstancias, es imprescindible reportarlas a la alta dirección.
7. Preparar un plan de acción para cada una de las causas por investigarse o corregirse, de tal forma que se determinen las acciones que es necesario realizar. Para ello se puede usar nuevamente el DI. Una vez determinadas las causas, hay que insistir en las acciones para no caer solo en debatir los problemas y no acordar acciones que tiendan a la solución de los problemas.

Una demostración del diagrama mencionado se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Ejemplo de Diagrama Ishikawa o Causa y Efecto



Nota: Google (2019)

Diagrama de Pareto

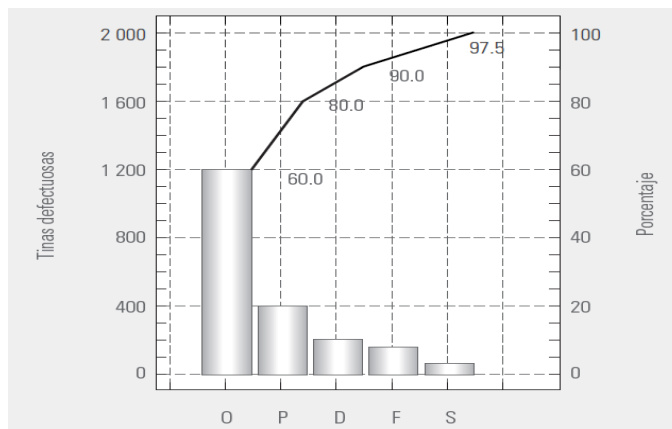
Si bien es cierto que se debe buscar una mejor continua de todos los aspectos que intervienen en una empresa, Gutiérrez (2010) puntualiza:

“Es imposible e impráctico pretender resolver todos los problemas de un proceso o atacar todas las causas al mismo tiempo. En este sentido, el diagrama de Pareto (DP) es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo.

El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes”. (pág. 179)

De manera ilustrativa se despliega un Diagrama de Pareto en la Figura 9.

Figura 9. Ejemplo de Diagrama de Pareto



Nota: (Calidad Total y Productividad, 2010)

El mismo autor lista los siguientes elementos para la elaboración de la herramienta:

1. “Es necesario decidir y delimitar el problema o área de mejora que se va a atender, así como tener claro qué objetivo se persigue. A partir de lo anterior, se procede a visualizar o imaginar qué tipo de diagrama de Pareto puede ser útil para localizar prioridades o entender mejor el problema.
2. Con base en lo anterior se discute y decide el tipo de datos que se van a necesitar, así como los posibles factores que sería importante estratificar. Entonces, se construye una hoja de verificación bien diseñada para la colección de datos que identifique tales factores.
3. Si la información se va a tomar de reportes anteriores o si se va a coleccionar, es preciso definir el periodo del que se tomarán los datos y determinar a la persona responsable de ello.
4. Al terminar de obtener los datos se construye una tabla donde se cuantifique la frecuencia de cada defecto, su porcentaje y demás información.
5. Se decide si el criterio con el que se van a jerarquizar las diferentes categorías será directamente la frecuencia o si será necesario multiplicarla por su costo o intensidad correspondiente. De ser así, es preciso multiplicarla. Después de esto, se procede a realizar la gráfica.

6. Documentación de referencias del DP, como son títulos, periodo, área de trabajo, etc. 7. Se realiza la interpretación del DP y, si existe una categoría que predomina, se hace un análisis de Pareto de segundo nivel para localizar los factores que más influyen en el mismo.” (pág. 144)

Diagrama de Proceso

De acuerdo con Gutiérrez (2010), un diagrama de procesos:

“Es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso. A través de este diagrama se ve en qué consiste el proceso y cómo se relacionan las diferentes actividades; es de especial utilidad para analizar y mejorar el proceso.” (p. 199)

“En la siguiente figura el autor muestra la simbología que deben tener el procedimiento del diagrama, donde: con un rectángulo se identifica un paso o tarea del proceso, mientras que con un rombo se identifican los puntos de verificación o de decisión (la respuesta a la pregunta determina el camino que debe tomarse). Se pueden consultar otros símbolos en los programas Word y Power Point, en la pestaña “Insertar-Formas.” (Gutiérrez H. , 2010, p. 200)

La

Figura 10 muestra la simbología usada en un Diagrama de proceso

Figura 10 Diagrama de proceso

Expresado de otra manera por Evans & Lindsay (2008) “estandarizar significa formalizar los procedimientos y prácticas para crear consistencia y asegurarse de que todos los pasos se realizan en forma correcta”. (pág. 521)

Indicadores de Gestión

Sobre este tema, Beltrán (2005) establece:

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (pág. 36)

Así mismo, Beltrán (2005) aúna que los indicadores “son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.” (pág. 36)

En la misma línea, Senn (1990), citado por Beltrán (2005), propone los siguientes atributos para la información:

Exactitud.

La información debe representar la situación o el estado de cómo es realmente.

Forma.

Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

Frecuencia.

La frecuencia es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

Extensión.

Este término se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además, tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. Así, la calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

Origen.

Puede originarse dentro o fuera de la organización; lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

Temporalidad.

La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

Relevancia.

La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

Integridad.

Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

Oportunidad.

Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita, por lo que, un aspecto fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores son un medio y no un fin. (págs. 29, 36, 37)

Metodología general para indicadores de gestión

Los pasos para definir indicadores de gestión según Beltrán (2005) son:

1. Contar con objetivos y estrategias.
2. Identificar los factores claves de éxito.
3. Definir los indicadores para los factores claves de éxito.
4. Determinar estatus, umbral y rango de gestión.
5. Diseñar la medición.
6. Determinar y asignar recursos.

7. Medir y ajustar.
8. Estandarizar y formalizar.
9. Mantener en uso y mejorar continuamente. (pág. 50)

Matriz de evaluación de indicadores.

El mismo autor enuncia sobre la utilización de una matriz de evaluación con indicadores:

Este instrumento ha sido diseñado para aplicarse de manera periódica en las organizaciones, y tiene por objeto ayudar a los líderes a depurar el sistema de indicadores a partir del análisis de cada uno respecto de los objetivos y procesos que se llevan a cabo. (pág. 50)

Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing)

Lean Solutions (2018) el sitio web explica este concepto como “una filosofía o sistema de gestión sobre cómo operar un negocio”. En otras palabras, enfoca esta filosofía o sistema de herramientas en la eliminación de todos los desperdicios, que permite reducir el tiempo entre el pedido del cliente y el envío del producto, mejorando la calidad y reduciendo los costos.

El mismo sitio web enuncia los principios fundamentales del Lean Manufacturing, también ejemplificados en la Figura 11, son:

- Calidad perfecta a la primera: búsqueda de cero defectos, detección y solución de los problemas en su origen.
- Minimización del desperdicio: eliminación de todas las actividades que no son de valor añadido y/o optimización del uso de los recursos escasos (capital, gente y espacio).
- Mejora continua: reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y se comparte la información.
- Procesos “Pull”: los productos son tirados (en el sentido de solicitados) por el cliente final, no empujados por el final de la producción.
- Flexibilidad: producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos, sin sacrificar la eficiencia debido a volúmenes menores de producción.

- Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores tomando acuerdos para compartir el riesgo, los costes y la información.

Figura 11. Casa Lean Manufacturing



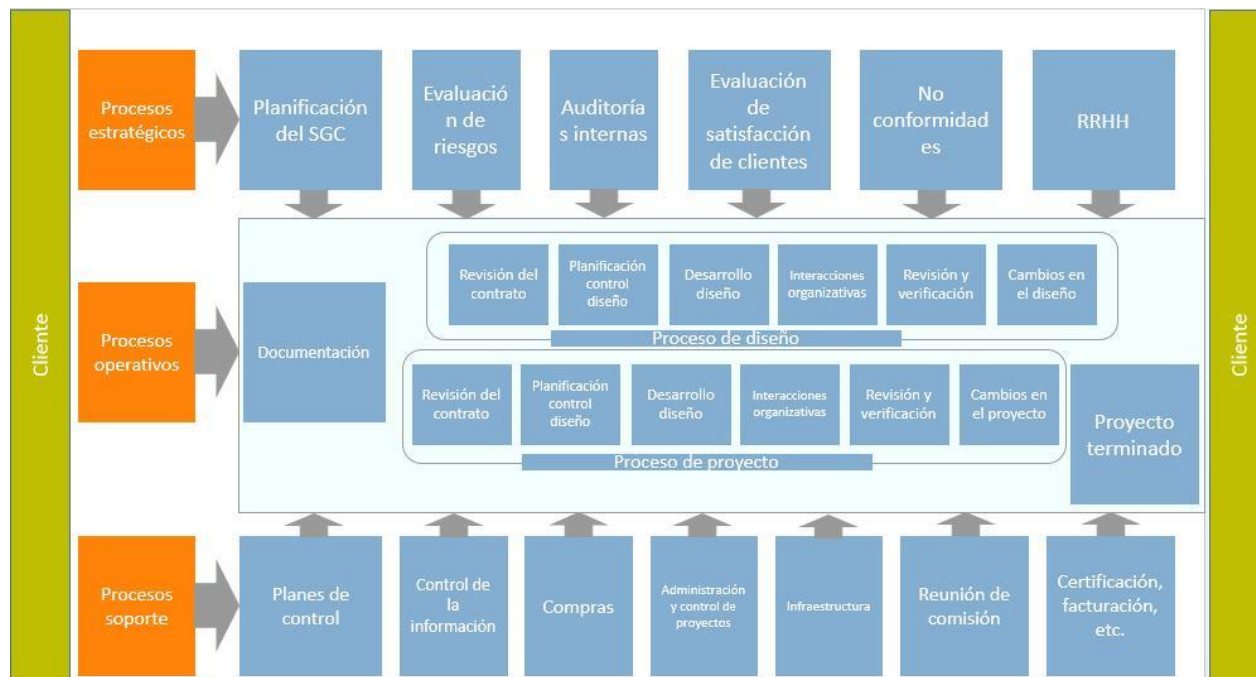
Nota: (Lean Solutions)

Mapeo de Procesos

Un mapeo de procesos es “una representación global de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción de todos ellos” (Pardo, 2012, pág. 49). Esta representación varía dependiendo de la naturaleza de la empresa, su misión y visión, un ejemplo es el de la Figura 12.

En la misma línea, Gutiérrez (2010) expresa que la función del mapeo de procesos “es hacer un diagrama de flujo del proceso más apegado a la realidad, en el que se especifique las actividades que realmente se hacen en el proceso (actividades principales, inspecciones, esperas, transportes, reprocesos).” (pág. 201)

Figura 12. Ejemplo de mapeo de procesos



Nota: Google, (2019)

Mayor detalle sobre los beneficios de realizar un mapeo de procesos es establecido por Pardo (2012):

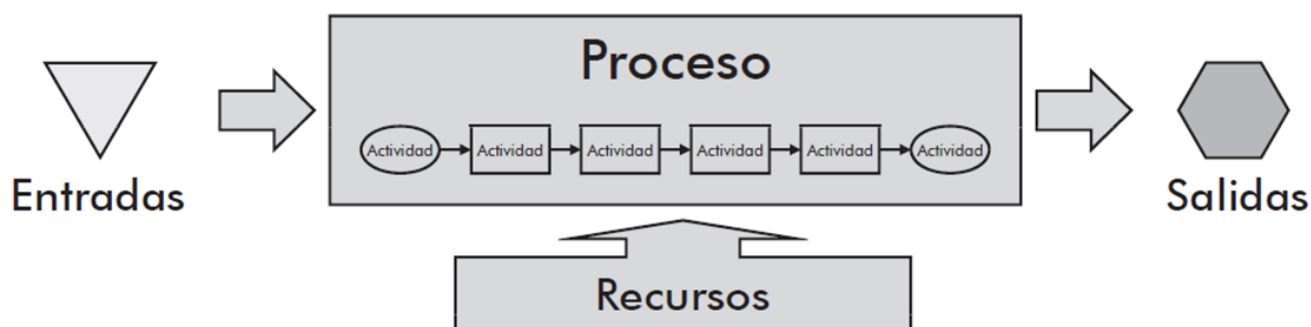
- Facilita la selección de procesos prioritarios ligados a la definición de la estrategia, la innovación de procesos, la mejora de procesos, etc.
- Asociándole indicadores de gestión, permite observar rendimientos, tasas de eficiencia en la utilización de recursos, entre otros.
- Contribuye definitivamente a la integración de sistemas de gestión, al aunar los procesos relacionados con las disciplinas de integración (calidad, medio ambiente, seguridad y salud, entre otros).
- Puede utilizarse para perfilar el concepto de misión de la organización, para estructurar el conocimiento disponible y para la formación del personal. (Pardo, 2012, pág. 50)

Proceso

Un concepto importante en el presente estudio es el de proceso, (Bravo, 2009) establece que proceso es “un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información”. (p. 27)

Para entender mejor la definición anterior, se desglosan los elementos de un proceso ejemplificado en la Figura 13:

Figura 13. Representación de un proceso



Nota: (Configuración y usos de un mapa de procesos, 2012)

- Para el desarrollo de las actividades del proceso, es necesario emplear entradas (insumos o inputs), que son transformadas para conseguir el resultado final. En procesos industriales, las entradas suelen ser materias primas, materiales o energía, mientras que en procesos de servicios acostumbran a materializarse como información en distintos soportes o formatos.

Por ejemplo, en el proceso de panificación, los insumos suelen ser harina, agua, levadura y sal. En un proceso de concesión de licencias de obra, las entradas pueden ser el impreso de solicitud que rellena el interesado, informes técnicos de consulta, datos del catastro, entre otros. (Pardo, 2012, pág. 14)

- Todos los procesos necesitan para su funcionamiento una serie de recursos: personas encargadas de las actividades a realizar, equipos de apoyo, infraestructura, entre otros. Los recursos son inherentes al desarrollo de las distintas actividades del proceso, ya que sin ellos su ejecución no es posible. Dimensionar adecuadamente estos recursos es una de las principales cuestiones a considerar cuando se pone en marcha un proceso, y debería revisarse de manera periódica. (Pardo, 2012, pág. 14)

- Los procesos están formados por actividades, también denominadas tareas, pasos, acciones, operaciones, entre otros. Estas actividades deben estar claramente establecidas para evitar omisiones en su ejecución, así como también interrelacionadas entre sí. Siempre existirá un procedimiento precedente y uno posterior (salvo para el primero y último de ellos), siguiendo una secuencia lógica de ejecución y sistemática de las diferentes labores a realizar. (Pardo, 2012, pág. 15)
- Con los procesos se genera una salida (resultado u output), un producto o servicio que satisfacen una necesidad de un cliente externo o interno. Estas salidas justifican la existencia misma del proceso, donde cada una tendrá que cumplir con una serie de especificaciones fijadas por el consumidor o establecimientos según sus requerimientos. Se espera que el resultado obtenido con el proceso añada valor al cliente, entendiéndolo por aquello que tiene utilidad para él y que, por ello, aprecia. Aquel proceso cuyo resultado no aporta valor, deberá replantearse o hasta eliminarse. (Pardo, 2012, pág. 15)

Tipos de Procesos

Al mismo tiempo, Bravo (2009) define los 3 diferentes tipos de procesos de la siguiente manera:

Procesos estratégicos.

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma cómo se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma cómo se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y cómo se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.

- La forma cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

Procesos de negocio.

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. Entre tanto, en Empresas pequeñas se estima razonable identificar entre uno y tres de estos macro procesos; en Empresas grandes este número puede llegar a ocho. También, estas cantidades tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

Por ejemplo:

En una Empresa de confección de vestuario por pedido:

- Satisfacer el pedido de un cliente, desde realizar el contacto inicial hasta entregar el producto, incluyendo compras de insumos, producción y cobranza.
- Diseño de productos: búsqueda de ideas, preparación de los modelos, prototipos, matrices para la producción, etc.

En general, los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización. (pág. 31)

También se conocen como procesos operativos:

Procesos apoyo.

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. Entonces, en Empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.

Por ejemplo:

- Compra de artículos de oficina

- Pago de anticipos
- Pago de remuneraciones
- Declaración y pago de impuestos
- Servicios de alimentación
- Impresión de formularios
- Reposición de maquinarias
- Reparación de maquinarias (pág. 32)

Productividad

De acuerdo con Gutiérrez (2010), “La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.” (pág. 21)

En referencia a la medición de productividades, el mismo autor menciona:

La productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. (pág. 21)

Criterios de productividad

Efectividad.

Entonces, “... por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar.” (pág. 21)

Eficacia.

Gutiérrez (2010) establece sobre la eficacia que “es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados.” (pág. 21)

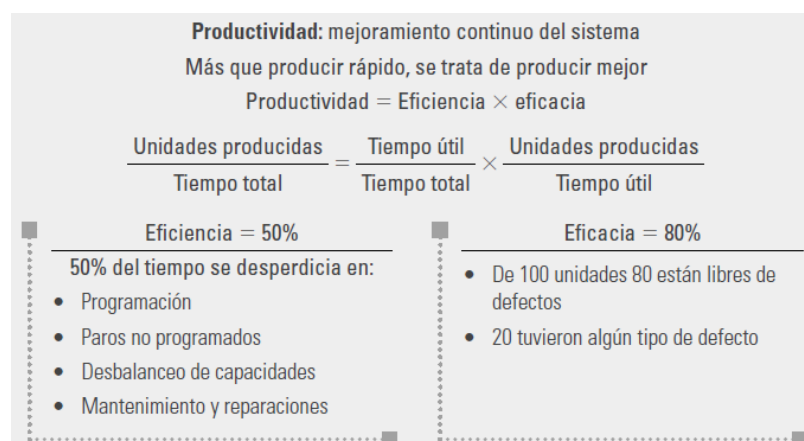
Asimismo, “La eficiencia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados.” (pág. 21)

Eficiencia.

“La relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. Por lo tanto, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos. (pág. 21)

Un ejemplo de la aplicación de estos componentes de la productividad es el de la Figura 14

Figura 14 La productividad y sus componentes.



Nota: (Gutiérrez H. , 2010)

Ejemplifica la definición de eficiencia y eficacia midiendo los recursos empleados a través del tiempo total y los resultados mediante la cantidad de productos generados en buenas condiciones. Esta figura sugiere dos programas para incrementar la productividad: mejorar la eficiencia reduciendo los tiempos desperdiciados por paros de equipos, falta de materiales, desbalanceo de capacidades, mantenimiento no programado, reparaciones y retrasos en los suministros y en las órdenes de compra. (Gutiérrez H. , 2010, p. 22)

Por otro lado, está la mejora de la eficacia, cuyo propósito es optimizar la productividad del equipo, los materiales y los procesos, así como capacitar a la gente para alcanzar los objetivos planteados, mediante la disminución de productos con

defectos, fallas en arranques y en operación de procesos, y deficiencias en materiales, en diseños y en equipos. Además, la eficacia debe buscar incrementar y mejorar las habilidades de los empleados y generar programas que les ayuden a hacer mejor su trabajo. (Gutiérrez H. , 2010, p. 22)

En el ejemplo, la eficiencia promedio fue de 50%, mientras que la eficacia promedio de 80%, esto significa que:

En un tiempo útil en que se producen 100 unidades, sólo 80 están libres de defectos, las otras 20 se quedaron a lo largo del proceso por algún tipo de defecto. De estas 20 algunas podrán reprocesarse y otras serán desperdicio.

De esta manera, si se multiplica eficiencia por eficacia, se tiene una productividad promedio del orden de 40%, en las ramas industriales referidas, lo que indica el potencial y el área de oportunidad que existe en mejorar el actual sistema de trabajo y en organizar por medio de programas de mejora continua. (Gutiérrez H. , 2010, p. 22)

El mismo autor concluye con esta importante observación:

La historia de la calidad y la mejora ha demostrado ampliamente que la calidad y la productividad la dan los procesos y los sistemas, por lo que es necesario trabajar en éstos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación. El personal se adapta al sistema y no es la causa básica de la mala calidad. Más de 90% de las fallas está fuera del alcance de la gente de labor directa. Las causas deben buscarse a lo largo del proceso, desde los insumos, y preguntando si éstos cumplen con los requerimientos y si se reciben a tiempo. Asimismo, hay que inspeccionar los procesos de transformación y ver dónde se originan los incumplimientos, cuáles son las causas de éstos y cómo pueden remediarse y evitarse. También hay que investigar si los productos y servicios satisfacen las necesidades, si son los que demanda el cliente y si se entregan a tiempo. (Gutiérrez H. , 2010, p. 22)

Satisfacción del Cliente

En su libro Control estadístico de la calidad, Gutiérrez (2013) define como la percepción del cliente “acerca del grado con el cual sus necesidades o expectativas han sido cumplidas.” (pág. 5)

El autor Nahmias (2007) establece lo siguiente:

Las compañías exitosas se han dado cuenta de que el éxito finalmente se obtiene sólo al lograr tener una base de clientes leales y satisfechos. Esto significa que el cliente no sólo debe estar satisfecho con un producto cuando lo compra, sino que debe confiar en que la compañía hará válidas las garantías proporcionando un servicio eficiente y efectivo en términos de costos después de realizada la venta. La calidad regida por el mercado es un concepto que escuchamos frecuentemente en nuestros días. Su reciente énfasis muestra que las compañías se están volviendo cada vez más conscientes de que el servicio al cliente debe ser una parte explícita del proceso de entrega del producto. (pág. 11)

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En esta tercera sección del proyecto de investigación, se describe la manera o metodología en la que se procede a obtener y analizar la información que da lugar al problema planteado, donde los resultados que se obtienen a través de la aplicación de las herramientas sirven como base para brindar las soluciones más apropiadas.

Enfoque

Según Hernández, Fernández y Baptista (2016) “los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (pág. 4).

Enfoque Cualitativo:

Hernández et al. (2016) definen el enfoque cualitativo de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria, por lo que se no puede eludir ninguno de sus pasos. El orden es riguroso, pero sí se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la bibliografía y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables. Posteriormente, se traza un plan para probarlas (diseño) y se miden las variables en un determinado contexto. Las mediciones obtenidas se analizan utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones en relación con las hipótesis. (pág. 4)

Enfoque Cuantitativo

Continuando con los autores anteriores (2016):

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un

plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas al utilizar métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pág. 4)

Enfoque Mixto

Así mismo, Hernández et al. (2016) resumen el enfoque mixto “como aquel que utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.” (p. 534)

Por tanto, de acuerdo con el objetivo del estudio, la investigación cuantitativa es la que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Se selecciona un enfoque cuantitativo, ya que es el que más se ajusta al tipo de investigación por realizar, debido a que se recogen y analizan datos sobre variables para luego proporcionar una recomendación que resuelva el problema de mayor impacto en la empresa con respecto a su situación actual.

Alcance

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2016) definen los tipos de investigación como se menciona a continuación.

Investigación exploratoria:

“Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p. 91)

Investigación descriptiva:

“Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (p. 92)

Investigación correlacional:

“Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.” (p. 93)

Investigación explicativa:

Por otro lado, “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2016, p. 95)

Para el desarrollo del proyecto, el alcance de la investigación será explicativo, ya que en conjunto con la descripción de la situación actual se establecen las causas por las cuales los procesos de creación de campañas de mercadeo no se desarrollan correctamente, así como lo que esto ocasiona y quizás más importante aún, saber por qué se relacionan dos o más variables, permitiendo así, plantear la solución del problema planteado.

Diseño

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el “diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la(s) hipótesis formuladas en un contexto en particular.” (pág. 128)

Diseños experimentales

Hernández et al. aseveran:

Los experimentos manipulan tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones (denominadas variables independientes) para observar sus efectos sobre otras variables (las dependientes) en una situación de control.

Es decir, los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. Pero, para establecer

influencias (por ejemplo, decir que el tratamiento psicológico reduce la depresión), se deben cubrir varios requisitos que a continuación se verán. (pág. 130)

Los mismos tienen tres requisitos:

- Manipulación intencional de una o más variables independientes (pág. 130)
- Medir el efecto en la variable dependiente (pág. 134)
- Validez interna (la variación de la variable dependiente no debe ser por otras causas o factores o causas diferentes a la variable independiente) (pág. 135)

Diseños no experimentales:

Hernández et al. definen a los diseños no experimentales como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.” (p. 152)

Estos diseños se dividen en:

- Transeccional o transversal: se recolectan los datos en un solo momento dado. (pág. 152)
- Longitudinal o evolutiva: recaban datos en diferentes puntos del tiempo (pág. 160)

La presente investigación utiliza el diseño experimental ya que manipula variables independientes para medir el efecto en las variables dependientes, así como por el factor del tiempo en que se realiza el estudio.

Muestra de la Investigación

De acuerdo con Hernández, R, Fernández, C & Baptista, P. (2014) una muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos. Esta debe definirse y delimitarse de antemano con precisión, y debe ser representativa de la población. (pág. 173)

Muestra probabilística

Subsecuentemente, una muestra probabilística es aquella en la cual cada unidad de la población tiene una probabilidad de selección conocida, y se emplea un método aleatorio para seleccionar las unidades específicas que se incluirán en la muestra (Alvarado Valencia & Obagi Araújo, 2008, pág. 71).

La aplicación de un Muestreo Sistemático resulta el más favorable para el presente estudio en favor de que sea estadísticamente confiable, ya que selecciona a un número n de elementos dentro de una población N , a partir de un intervalo K . En donde “ K ” es un intervalo de selección sistemática con el fin de utilizar un patrón de selección objetivo, “ N ” representa a la población a estudiar y “ n ” es el tamaño de la muestra. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La Figura 15 despliega la fórmula en cuestión.

Figura 15 Fórmula de la muestra

$$n = \frac{N}{K}$$

Nota: (Hernández, Fernández, & Baptista)

Puesto que la mayor problemática son los errores en ejecución de las campañas de mercadeo, se selecciona como unidad de análisis a los errores de campañas registrados históricamente. Los mismos se almacenan en el sistema de información Salesforce, en tiempo real el cual permite la generación de reportes de los datos para el estudio.

Variables

En la Tabla 1 se despliegan diferentes condiciones o características que pueden generar alguna variación, las cuales pueden observarse o medirse, con el fin de identificar posibles causas y efectos relacionados con cada uno de los objetivos planteados.

Tabla 1 Variables de la investigación

Objetivos	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
Describir los procesos involucrados en la ejecución de campañas de mercadeo	Proceso	Una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuara sobre una o más entradas para crear una o más salidas. (Project Management Institute, 2013)	- Cantidad de etapas de ejecución /campaña - Programas realizados /Programas correctos	Registros Hojas de observación Diagramas
Medir las fallas críticas en el proceso de ejecución de campañas	Falla	Efecto que se origina o crea cuando un componente, el sistema, un equipo o algún proceso dejan de cumplir con la función que se espera que realice. (Sánchez, 2016)	- Programas con fallas críticas/ Programas creados	Registros Diagramas
Determinar las causas que generan las fallas en ejecución de campañas	Tipos de causas dadas	Origen o las causas, es decir las razones básicas de un fallo problema (Medina, 2017)	- Porcentaje de incidencia de cada causa en el proceso	Informes Registros Diagramas Hojas de observación Entrevistas
Elaborar una propuesta de rediseño de procesos que ataque las principales causas detectadas	Propuesta de mejora	El plan de mejora que detalla los pasos para analizar los procesos a fin de identificar las actividades que incrementan su valor (Project Management Institute, 2013)	- Requisitos obtenidos para avanzar de etapa /Total de Requisitos - Instructivos actualizado /Total Instructivos - Inversión de la empresa /beneficio obtenido	Hoja de Datos Informes Registros Diagramas
Definir un sistema de control de la gestión de los procesos de ejecución de campañas	Sistema de Control	Sistema de Control: está constituido por un conjunto de componentes que regulan el comportamiento de un sistema	- Etapas del programa completadas en SF /Etapas totales en SF - Programas evaluados por QA /Total de programas	Hoja de registro de seguimiento de procesos Matriz de evaluación de indicadores Hoja de evaluación de calidad

Nota: Francina Li

Medir los procesos involucrados en la creación de campañas, las dependencias para realizar cada una de estas etapas, así como las necesidades de tiempo requeridos.

El enfoque principal del estudio son las fallas en ejecución, por tanto la medición de su impacto en la organización es primordial con los indicadores trazados. Resulta de igual importancia el identificar las causas de las no conformidades en las campañas, para lo cual, se hace uso de datos brindados por la empresa, entrevistas a personas claves que interfieren en el proceso, hojas de observación y diagramas.

El rediseño de los procesos y su posterior control con las herramientas y los indicadores trazados para su gestión permitirá una mejora en la eficacia y eficiencia del departamento.

Instrumentos

Seguidamente en la Tabla 2 se enlistan los instrumentos por utilizar para responder a la necesidad de medir las variables planteadas con los indicadores mencionados en el apartado anterior.

Tabla 2 Tabla de instrumentos de medición

Operacional	Instrumental	Recursos requeridos	Beneficios esperados
- Cantidad de etapas de ejecución / campaña - Programas realizados / Programas correctos	Registros Hojas de observación Diagramas	Reportes de Salesforce Documentación existente Registros históricos Excel	Comprender los procesos y problemas involucrados en la creación de campañas
- Programas con fallas críticas/ Programas creados	Registros Diagramas	Registros de Salesforce Excel Recursos informáticos	Determinar la cantidad de programas generados y cuántos de ellos contabilizan errores de ejecución
- Porcentaje de incidencia de cada causa en el proceso	Informes Registros Diagramas Hojas de observación Entrevistas	Reportes de Salesforce Documentación existente Registros históricos Entrevistas a personal Excel	Conocer las causas de los errores en el proceso actual por mejorar
- Requisitos obtenidos para avanzar de etapa / Total de Requisitos - Instructivos actualizado / Total Instructivos - Inversión de la empresa/ beneficio obtenido	Hoja de Datos Informes Registros Diagramas	Registros Sistema informático Excel Salesforce	- Trazabilidad de que cada rol cumpla con Requisitos de cada etapa - Procesos conformes con las especificaciones internas y del cliente, entregados a tiempo
- Programas evaluados por QA / Total de programas - Etapas del programa completadas en SF / Etapas totales en SF	Hoja de registro de seguimiento de procesos Matriz de evaluación de indicadores Hoja de evaluación de calidad	Registros Sistema informático Excel Salesforce	- Establecer un registro obligatorio de control de calidad por cada campaña - Indicador enfocado en las etapas completadas

Nota: Francina Li

Como instrumentos empleados para el desarrollo del proyecto se tienen registros históricos, reportes del programa Salesforce que se han ido recabando para la operación en Costa Rica. Otros instrumentos de igual utilidad por emplear son entrevistas cualitativas, mapeo de procesos, diagramas, y reportes extraídos de Salesforce, así como el uso de hojas de evaluación de calidad matriz de evaluación de indicadores para medir su rendimiento.

La obtención de los datos necesarios con las herramientas propuestas permite la aplicación de cálculos, herramientas y análisis de estos indicadores. La última columna brinda los beneficios que conlleva cada uno de estos recursos y sus indicadores.

Proceso para la Recolección de Datos

Las fuentes principales de datos son registros, informes de la empresa, entrevistas a los Especialistas de Campañas, Jefes del Departamento, Especialistas de Calidad, y primordialmente el programa Salesforce con toda la gama de información que hospeda.

Salesforce alberga información específica para cada programa que incluye los individuos involucrados en su generación, etapas del proceso y tiempos en que estos se completan, dependencias. De igual manera el programa mencionado contiene los datos históricos de las evaluaciones de calidad realizadas a los programas por el Departamento de Calidad desde su creación en junio del 2019 y reportes históricos de los errores de ejecución reportados para las campañas, hayan tenido estos, impacto financiero o no. Cada uno de estos reportes despliega el motivo y tipo de falla. Los mismos se exportan directamente desde el software a archivos de Excel para su posterior análisis.

Como parte de la recolección de datos actuales, el Departamento de Calidad y Jefe de Departamento de Operaciones se encargarán de brindar los reportes y registros necesarios de manera semanal, o en su defecto, quincenalmente. Por otro lado, la entrevistas, hojas de observación y solicitud de data e informes relevantes se pretenden obtener un día por semana asignado por el Jefe de Departamento.

Método de Análisis

Para el análisis de los datos obtenidos y actual situación de la empresa, se procede a realizar un mapeo de procesos y diagramas de flujo con el fin de esclarecer las partes involucradas y dependencias del proceso, así como los procesos y procedimientos involucrados.

La información previamente mencionada, junto con los datos exportados de Salesforce, los informes del Jefe de Departamento de Operaciones y la información recabada de los Especialistas de Campañas, Especialistas de Calidad y Jefes de Departamento permiten un análisis integral de la información.

La herramienta por utilizar para el análisis de la situación en el siguiente capítulo del Diagnóstico es Microsoft Excel, herramienta que permite reestructurar los datos y para poder analizarla mediante una serie de funciones matemáticas, lógicas, generación de diagramas y gráficos.

El tipo de estadística seleccionada para el estudio es la descriptiva, la cual refleja una determinada situación, cuyo análisis involucra determinar las medidas de tendencia central y medidas de variabilidad, estas contribuyen a revelar el comportamiento de las variables de la investigación.

Los resultados que se obtienen de este análisis son útiles para valorar el desempeño actual de los procesos y con ello poder saber el tipo de soluciones que sean más acordes para la mejora de estos.

Cronograma

El diagrama de la Figura 16 muestra la descomposición jerárquica de las tareas de los entregables del proyecto, con el fin de ilustrar los capítulos y el contenido por desarrollar:

Figura 16 Diagrama de entregables del proyecto



Nota: Francina Li

Seguidamente de la figura anterior se detalla en Figura 17, el siguiente Diagrama de Gantt con las fechas de los entregables mencionados anteriormente:

Figura 17 Diagrama Gantt de los entregables del proyecto

Apartados del proyecto	Semanas Cuatrimestre I 2020															Semanas Cuatrimestre II 2020						
	1	2	3	4	5	6	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7		
Capítulo 1																						
Generalidades De La Empresa																						
Misión																						
Visión																						
Organigrama																						
Planteamiento Del Problema																						
Objetivos																						
Justificación																						
Antecedentes																						
Proyecciones																						
Capítulo 2																						
Metodologías, herramientas y conceptos																						
Capítulo 3																						
Enfoque																						
Alcance																						
Diseño																						
Muestra De La Investigación																						
Variables O Unidades De Análisis																						
Instrumentos																						
Proceso Para La Recolección De Datos																						
Método De Análisis																						
Cronograma																						
Capítulo 4																						
Descripción de la situación actual																						
Análisis de la situación actual																						
Evaluación de alternativas de solución																						
Capítulo 5																						
Conclusiones																						
Recomendaciones																						
Capítulo 6																						
Diseño de la propuesta																						
Plan de implementación																						
Evaluación económica																						

Nota: Francina Li

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Durante el proceso de diagnóstico se emplean una serie de herramientas de ingeniería para analizar la situación actual de la empresa.

Este capítulo es fundamental en la investigación ya que ahonda en la necesidad de corrección de problemas de ejecución de las campañas de mercadeo de Couponing S.A. Se parte así, de lo general a lo específico, con uso de herramientas, tablas y figuras con la finalidad de entender de forma visual y sencilla todas las variables presentes.

Objetivos del diagnóstico:

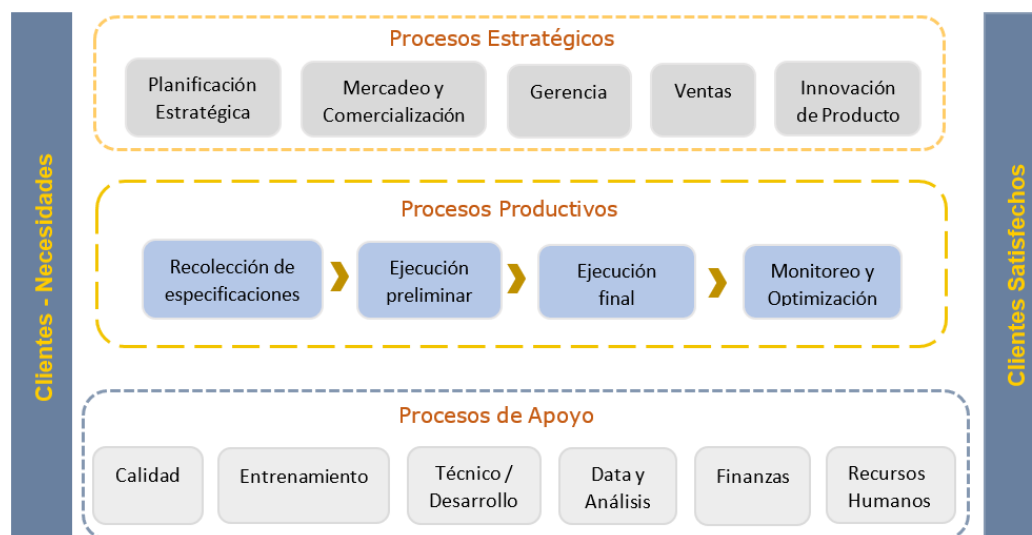
- Demostrar que la oportunidad existe y es real.
- Establecer la magnitud del problema.
- Identificar las causas del problema.
- Clasificar las causas más importantes.

Lo anterior permite generar las conclusiones y recomendaciones para brindar la propuesta de mejora ideal.

Mapeo de procesos de Couponing S.A.

Seguidamente, en la Figura 18 **Error! Reference source not found.**, el mapeo de procesos de la Empresa Couponing S.A., en donde se detallan los procesos estratégicos, los operativos y los de apoyo.

Figura 18 Mapeo de procesos de la empresa Couponing S.A.



Nota: Francina Li

La Empresa en estudio, cuenta con 3 grandes áreas en donde se realizan los Procesos Estratégicos, Productivos y de Apoyo.

Si bien es cierto Couponing se caracterizó por mucho tiempo por ser líder en el mercado por su publicidad impresa dentro de las grandes cadenas de supermercados y el manejo de la data histórica y en tiempo real de los consumidores, con el pasar de los años, competidores y nuevas tecnologías (digitales) han amenazado su hegemonía. Es ahí en donde desde hace 3 años aproximadamente, los departamentos de Planificación Estratégica e Innovación de Producto cumplen un rol crucial en el desarrollo de nuevas tecnologías y el rumbo de la empresa, y la toma de decisiones, junto con Mercadeo y Comercialización y la Gerencia.

El presente proyecto se centra en los Procesos Productivos que inician una vez que el Departamento de Ventas ha diseñado la campaña de mercadeo y cuenta con la aprobación del cliente para su ejecución. Los Procesos Productivos consisten en la obtención de la información necesaria para crear la campaña en las diferentes plataformas, después de identificar claramente el tipo de programa en el cual se va a trabajar, sus dificultades y particularidades y requisitos. Continúan con una ejecución preliminar de la campaña para generar el Client-Pack, o Paquete del Cliente que se envía al mismo para su aprobación. Al completarse exitosamente esta etapa, se finaliza la ejecución de la campaña, se audita y publica para que dé inicio en la fecha estimada. El monitoreo semanal de las ofertas es crucial para garantizar se estén cumpliendo con los objetivos iniciales, de lo contrario, se necesitan hacer pequeñas modificaciones para encausar la campaña.

Resultan fundamentales y están estrechamente ligados a las áreas de Ventas y Operaciones, los Departamentos de Apoyo de Data y Análisis (con el manejo y análisis de la data de compras y consumidores), mientras que el Departamento Técnico/Desarrollo asiste al Departamento de Operaciones en la implementación de las nuevas tecnologías y resolución de problemas en caso de fallas técnicas.

Los departamentos de Calidad y Entrenamiento son responsables del auditaje o control de calidad y entrenamiento de los diferentes roles respectivamente. Por otro lado, el Departamento Financiero es responsable de los procesos de cobro y demás aspectos financieros, y el Departamento de Recursos Humanos la búsqueda y desarrollo del talento humano.

Diagrama SIPOC del Proceso de Ejecución de Programas de Mercadeo

Con el objetivo de visualizar el proceso de una manera más sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo se procede a realizar el siguiente diagrama SIPOC en la Figura 19, la cual enuncia los Suppliers (Proveedores), Inputs (Entradas), Processes (Procesos), Outputs (Salidas) y Customers (Clientes) del proceso de ejecución de programas de mercadeo en Couponing S.A.

Figura 19 Diagrama SIPOC del Proceso de Ejecución de Programas de Mercadeo

Diagrama SIPOC del Proceso de Ejecución de Programas de Mercadeo				
Suppliers	Inputs	Processes	Outputs	Customers
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - BC - Clientes - Agencias - BAM - Entes legales - Dpto. Data & Análisis - Dpto. Digital - Dpto. Creativo - Supermercados - Salesforce 	<ul style="list-style-type: none"> - Códigos de barras - Listas de UPCs de - productos - Creativos - Citas legales - Archivos de audiencias - Características/ intención de programa - Assets - Archivos de control de tiendas/IDs - Pines - Contrato, o "CE" - Orden de trabajo para inicio de ejecución - Permisos/ Autorizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolectar assets <li style="text-align: center;">↓ - Crear programa preliminar en CMP <li style="text-align: center;">↓ - Obtener aprobación de - CP y UPCs del cliente <li style="text-align: center;">↓ - Completar programa <li style="text-align: center;">↓ - Auditar <li style="text-align: center;">↓ - Publicar programa <li style="text-align: center;">↓ - Confirmar impresiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Paquete del Cliente, o "CP" - Listas de UPCs de productos - Programa publicado - Orden de trabajo para inicio de monitoreo/ optimización - Data en Salesforce 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Supermercados - Dpto ventas - BAM - Dpto. Data & Análisis - Consumidores

Nota: Francina Li

Proveedores

Los proveedores de los diferentes elementos necesarios para crear una campaña son el Analista de Negocios ya que da la mayoría de la información estimada y acordada con el cliente, que se refleja en el contrato, e información llenada en Salesforce. El cliente y los supermercados son proveedores importantes al dar gran parte de los “assets”, así como su aprobación antes de publicar.

Lo entes legales y las agencias en algunos casos, dependiendo de la complejidad del programa, proveen parte de los requisitos.

Como parte de los equipos internos están los departamentos Creativo, Digital, de Data y Análisis los cuales trabajan en sus respectivos aportes, y una vez listos, transfieren a los Especialistas de Campaña para su incorporación en la campaña.

Toda la comunicación se debe canalizar o subir al ERP Salesforce para visibilidad de todas las partes involucradas.

Entradas

La ejecución de programas conlleva la manipulación e ingreso de diferente información característica del programa en las diferentes plataformas y expresada en el contrato o “Cost Estimate” y dentro del programa en Salesforce. La orden de trabajo para el inicio de las tareas del Especialista de Campaña se genera en Salesforce por el Analista de Negocios (BC) una vez haya completado la etapa anterior de proveer algunos assets al CS.

Algunas de las entradas son: códigos de barras, listas de UPCs de productos, archivos de audiencias, pines, creativos.

Procesos

El proceso de ejecución de campañas de mercadeo consiste grosso modo en recolectar assets o información específica para la campaña, crearla de manera preliminar en la plataforma CMP para generar el "Client Pack", o Paquete del Cliente y mandarlo para aprobación del cliente.

En caso de que se requieran ediciones, se realizan hasta contar con el visto bueno del cliente, y se procede a terminar de ejecutar en las plataformas la campaña.

Se confirma que cumpla con todos los requerimientos, y paso seguido, se solicita a un compañero Especialista de Campaña que realice un auditaje del programa.

Cuando sea satisfactorio, se continua con la publicación de la campaña para que inicie en la fecha estimada.

Finalmente, el primer día en que se inicia a imprimir la campaña, el CS ingresa al sistema y confirma que se estén reflejando impresiones, de lo contrario verifica si existe algo que lo esté evitando y trabaja para solucionarlo.

Salidas

El programa publicado es la esencia del trabajo del CS y principal salida o output. La manera en que se plasma la información principal del programa es a través del Paquete del Cliente, o "CP", el cual es una salida importante que debe ser aprobada por el cliente junto con la lista de UPCs de productos incluidos en la promoción.

Toda la información generada se debe ingresar en Salesforce, y al terminar el proceso, se mueve de etapa, creando finalmente una orden de trabajo para el Manager de Negocios de la Cuenta (BAM) para que proceda al monitoreo del rendimiento de las impresiones del programa.

Clientes

Los clientes del proceso son los clientes fabricantes de los productos promocionados, los supermercados en donde se realizan las promociones y los consumidores que aprovechan estas ofertas. De manera interna, las salidas del proceso van dirigidas al equipo de la cuenta: Manager de Negocios de la Cuenta (BAM) y roles del Departamento de Ventas -Analista de Negocios (BC) y Vendedor (DBD).

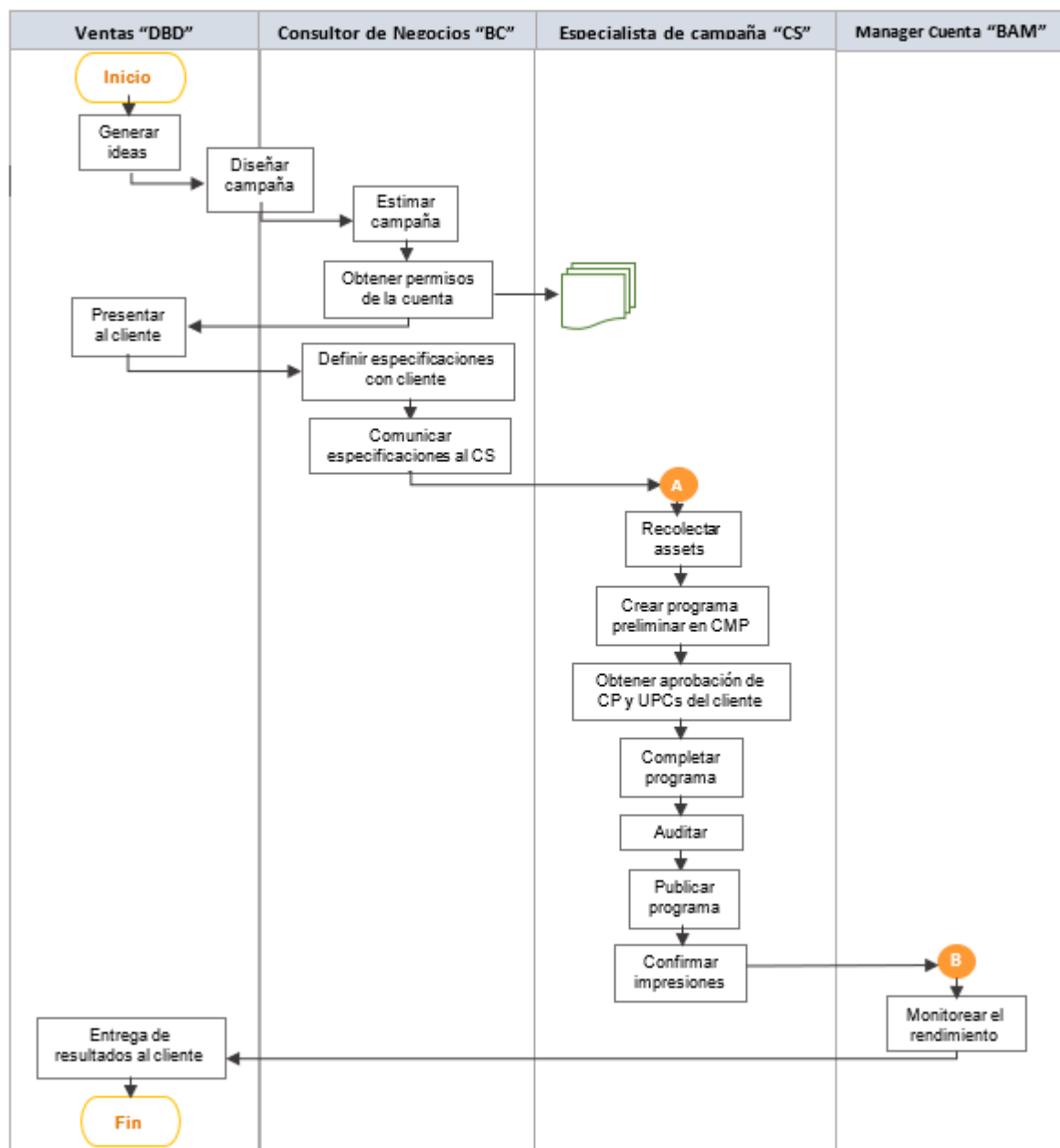
Diagrama de flujo del Proceso General de elaboración de una campaña de mercadeo

Sobre el diagrama de flujo, Gutiérrez (2010) establece que:

El diagrama de flujo de procesos es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso, incluidos transportes, inspecciones, esperas, almacenamientos y actividades de reproceso. A través de este diagrama se ve en qué consiste el proceso y cómo se relacionan las diferentes actividades; es de especial utilidad para analizar y mejorar el proceso. (pág. 199)

Así, el proceso general de elaboración de campañas de mercadeo se compone de varias tareas realizadas por los 4 roles de la cuenta que son el Vendedor (o DBD por sus siglas en inglés), Consultor de Negocios (o BC por sus siglas en inglés), el Especialista de la campaña (CS en inglés) y el Manejador de Cuenta de Negocios (o BAM en inglés). Este proceso general se despliega en el siguiente diagrama de flujo en la Figura 20.

Figura 20 Diagrama de Flujo del Proceso General



Nota: Francina Li

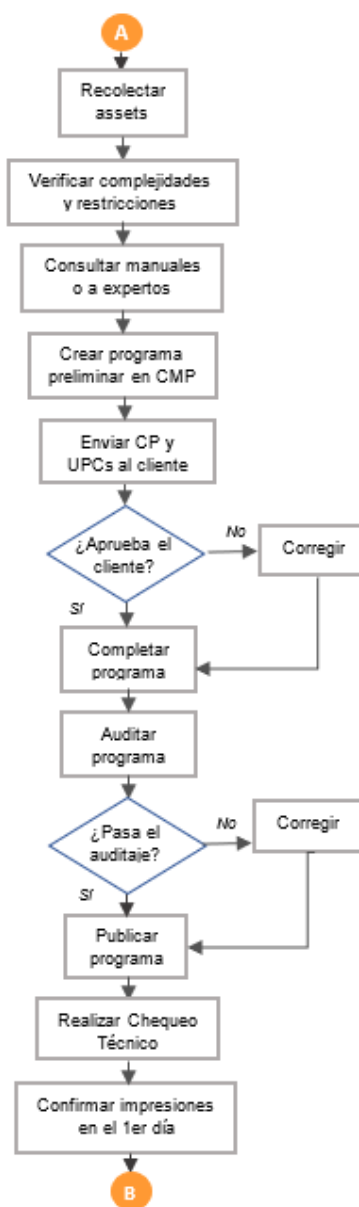
El diagrama enuncia a grandes rasgos las actividades involucradas en la creación de una campaña o programa. Algunos criterios que afectan la cantidad, duración y complejidad de actividades son: tipo de programa, si el programa es a nivel nacional o en ciertos supermercados o regiones, cantidad de ofertas dentro de cada programa, el tipo de producto anunciado.

El enfoque del presente estudio es en el departamento de Operaciones, específicamente en el rol del CS o Especialista de Campaña, encargado de la ejecución de las campañas. Los errores de este departamento han contabilizado el mayor impacto financiero para la compañía.

Diagrama de flujo del Subproceso A: ejecución de la campaña de mercadeo por el CS

Con el objetivo de ver en detalle los procesos involucrados en la ejecución por parte del Especialista de Campaña o CS, se detalla el subproceso de ejecución A, en la siguiente Figura 21.

Figura 21 Subproceso de ejecución por parte del CS



Nota: Francina Li

Las labores del Especialista de Campaña o CS inician recolectando los “assets” es decir la información característica de una campaña. Esta incluye el código de barras del cupón, la parte creativa del mismo, la sección escrita que expresa en qué consiste la oferta (beneficios y requisitos), terminología legal, las exclusiones de la promoción, entre otras.

Dependiendo del tipo de programa, a dónde esté dirigido, la cantidad de ofertas dentro del programa, su duración, el tipo de productos por promocionar, serán las complejidades de la misma a la hora de construir la campaña en las diferentes plataformas, así como las restricciones que se deben de considerar, y permisos por solicitar, y todos los pasos por seguir, por lo que este escalón es crucial para el éxito del programa.

Una vez definidas las complejidades, el Especialista de Campaña (o CS) consulta la información o manuales disponibles (sistema llamado “Olivia”) para cada tipo de programa o complejidad. Cabe destacar que esta información no existe para todos los programas y cuando se actualiza, no siempre se le notifica al CS. De igual forma, esta información se encuentra en diferentes fuentes, en vez de estar consolidada, o en su defecto no hace referencia a las demás para asegurar que todas las fuentes requeridas se consulten.

En caso de requerir ayuda adicional debido al nivel de complejidad por tipo de programa o al no haber suficiente información sobre los mismos, se puede consultar a los Expertos en la Materia (o Subject Matter Experts, en inglés) o inclusive a expertos en el departamento de Tec que desarrollan la tecnología.

Conforme se obtengan los assets y se entiendan las complejidades y características del programa, se busque en Olivia y demás fuentes de información, se construye la parte inicial de la campaña para elaborar el Paquete del Cliente o Client Pack por sus siglas en inglés. Este despliega información básica del programa como son las fechas de la promoción, y para oferta dentro del cupón el aspecto visual o creativo, código de barra, cantidad de impresiones, costo por impresión, porcentaje aproximado de redención, entre otros. Este Paquete del Cliente debe mandarse al cliente junto con la lista de UCPs que de los productos que se incluirán en la promoción para su aprobación o edición en caso de que sea necesario.

Con la aprobación del cliente se procede a terminar de crear la campaña en las diferentes plataformas:

- List Manager Central (LMC): Plataforma que alberga todos los detalles de los productos que se encuentran en el mercado que Couponing promociona para sus clientes. Algunos de los detalles incluidos son los de códigos de productos UPC, presentaciones, tamaños, peso, etc. LMC resguarda también la lista y detalles de las redes mayores de supermercados, las cadenas que los componen y tiendas.
- Cameo: Plataforma que alberga las audiencias de los consumidores, utiliza data de tarjetas de cliente frecuente e historial de compra de los compradores.
- Couponing Media Platform (CMP): Plataforma en línea en donde se crean las campañas de mercadeo. Alberga información importada de otras plataformas LMC y Cameo.

Finalizada la ejecución el CS debe realizar una autoevaluación utilizando una hoja de evaluación de calidad, y seguidamente buscar a otro compañero CS que asista con otra evaluación de calidad. En caso de no pasar el auditaje, el CS debe corregir los errores y solicitar al mismo CS una segunda evaluación hasta que sea exitosa.

El siguiente paso es publicar cada una de las ofertas del programa, lo cual hace que la campaña empiece a imprimir tan pronto se cumpla el requisito de fecha de inicio.

Un penúltimo paso de realizar un Chequeo Técnico en otra herramienta ayuda a confirmar que no hayan inconsistencias técnicas para cada oferta publicada.

En el día de inicio de impresión de cada oferta, el CS debe ingresar al sistema y confirmar que el sistema registre impresiones como estaba programado, o realizar una resolución de problemas en su defecto.

ERP: Salesforce

La comunicación entre las partes es crucial a través de las diferentes etapas del proceso para agilizarlo y sobrepasar obstáculos. Esta comunicación se realiza por medio de una reunión semanal en donde se revisa el rendimiento de cada programa que esté imprimiendo, además de llamadas realizadas antes de la ejecución de cada programa para alineamiento de las partes sobre el mismo.

De igual manera la evolución de las diferentes etapas de la campaña, información necesaria y especificaciones se registra en un ERP llamado Salesforce.

Este ERP (Enterprise Resource Planning por sus siglas en inglés, Planificación de Recursos Empresariales) funciona como un sistema de información, integra las operaciones involucradas en la elaboración de un programa.

Así, para cada programa Salesforce registra la etapa en la que se encuentra, y las tareas completadas o faltantes en cada una de ellas por parte de cada uno de los roles, de igual manera el mismo alberga las especificaciones de la campaña (lista de UCPs, de geografías, audiencias), contrato, aprobaciones, creativos y demás documentos importantes.

Roles, responsabilidades y comunicación entre las partes

A continuación, se enuncian las principales responsabilidades de los departamentos de Ventas y Operaciones en función de la realización de las campañas de mercadeo en la Tabla 3.

Tabla 3 Responsabilidades por rol en la realización de una campaña

Responsabilidades por rol	
Departamento de Ventas	
Director Brand Development (DBD)	Business Consultant (BC)
Vendedor	Consultor-Analista de Negocios
<ul style="list-style-type: none"> - Proyecta oportunidades de ingreso - Diseña la campaña junto con el BC - Negocia con el cliente - Trabaja en requerimiento internos y legales - Informa al cliente del rendimiento de campañas - Presenta los resultados de la campaña al cliente - Gestiona con Finanzas el cobro de las campañas 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea las listas de códigos UPC (que identifican a cada producto), las listas geográficas a donde se implementará, y las audiencias - Define con cliente especificaciones y las comunica a CS - Confirma con CS y BC requisitos técnicos y de ejecución - Trabaja con Depto. de Data y Análisis en la medición del desempeño - Ayuda al BAM a optimizar desempeño del programa - Solicita resultados y alista resultados para presentarlos al cliente
Departamento de Operaciones	
Campaign Specialists (CS)	Business Account Manager (BAM)
Especialista de Campaña	Manager de la Cuenta de Negocios
<ul style="list-style-type: none"> - Confirma con BAM y BC requisitos técnicos y de ejecución - Coordina ejecución de campaña digital y física - Solicita recolección de assets - Consulta documentación para ejecutar campaña, ver restricciones legales o técnicas - Ejecuta campaña en al menos 3 plataformas: CMP, LMC y Cameo 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica factibilidad del diseño de la campaña inicial - Confirma con CS y BC requisitos técnicos y de ejecución - Informa semanalmente sobre el desempeño de campañas - Recomienda cambios en campañas para mejora de su desempeño

<ul style="list-style-type: none"> - Envía el CP y la lista de UPCs incluidas al cliente para su aprobación - Publica la campaña en CMP para su implementación - Confirma que la campaña esté imprimiendo - Soluciona problemas técnicos de la campaña - Realiza cambios necesarios para mejorar desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa y provee resultados al BC para presentación al cliente
---	---

Nota: Francina Li

Tanto el Vendedor o Director Brand Development (DBD por sus siglas en inglés), como el Consultor-Analista de Negocios, o Business Consultant (BC en inglés) del Departamento de Ventas, como el Campaign Specialists (CS) o Especialista de Campaña y el Business Account Manager (BAM) o Manager de la Cuenta de Negocios de parte del Departamento de Operaciones, trabajan en conjunto para elaborar exitosamente la campaña de mercadeo que se negocia con cada cliente.

Director Brand Development (DBD): Director de Desarrollo de la Cuenta, traducido del inglés. Es el rol encargado de la venta del programa de mercadeo y maneja la relación y negociación con el cliente, además de presentarle los resultados de la campaña.

Business Consultant (BC): Consultor de Negocios. Trabaja con el DBD de ventas en la estimación y definición de los programas de mercadeo, para su presentación al cliente. Administra la estrategia del programa con el BAM, basados en los objetivos de la campaña.

Business Account Manager (BAM): Manager de la Cuenta de Negocios, por su traducción del inglés. Asignado a darle seguimiento a cada una de las ofertas de un programa una vez sale al mercado y dar recomendaciones del manejo de cambios en el mismo, para asegurar su rendimiento esperado.

Campaign Specialists (CS): Especialista de Campaña: Responsable de la obtención de assets o datos de la campaña con el cliente para generar el programa específico, la ejecución de las campañas de mercadeo en los diferentes sistemas y obtención de la aprobación del cliente del Client Pack para poder publicar el programa.

Análisis de los programas y errores de ejecución

El ERP Salesforce alberga diversa información sobre los programas, incluidos los detalles de cada uno, programas por cuenta, cantidad de errores de ejecución, los detalles de programas

publicados, evaluaciones de calidad realizada en cada programa, y demás información útil para el análisis de los programas y la situación actual.

Cabe destacar que se cuenta con información histórica de los programas desde el año 2019, así como se los errores de ejecución ocurridos, los cuales son exportados directamente de la herramienta.

De manera alterna datos históricos con más detalle sobre los errores de ejecución se despliegan a partir de las Evaluaciones de Calidad elaboradas por el Departamento de Calidad. Este departamento entró en funcionamiento a razón de la cantidad de errores de ejecución con el objetivo de capturar las fallas y mitigar el impacto financiero de los mismos.

Si bien se cuenta con datos históricos de los errores y programas desde inicios del 2019, las Evaluaciones de Calidad iniciaron en el mes de junio del 2019.

Desde el año anterior y hasta el mes de febrero del 2020 se publicaron 2518 programas o campañas de mercadeo, de los cuales 238 fueron errores críticos.

Los errores críticos son aquellos errores que afecten de manera considerable el rendimiento del programa, generan un impacto financiero para la empresa o no sigan los lineamientos legales establecidos por el cliente, supermercados, o se establezcan a nivel de estado o nivel federal por categoría de productos. Con estos por lo general se incurren en desembolsos por parte de la compañía y se genera insatisfacción con el cliente, supermercados, o ambos.

La Tabla 4 muestra los desembolsos en los que incurrió Couponing en el 2019 por indemnizaciones y descuentos por un monto de \$4,134,000, así como el promedio mensual de este desembolso de \$344,500. La empresa busca reducir el monto desembolsado, por lo que especial atención se enfoca en los Errores Críticos de ejecución de campañas que estén imprimiendo, o “Live Errors”, a como se les conoce en inglés.

Tabla 4 Desembolsos por indemnizaciones, descuentos anual y mensual del 2019

Desembolsos por indemnizaciones y descuentos	
2019	Promedio mensual en 2019
\$4,134,000	\$344,500

Nota: Francina Li

La Tabla 5 lista los programas publicados mensualmente y los errores contabilizados por mes.

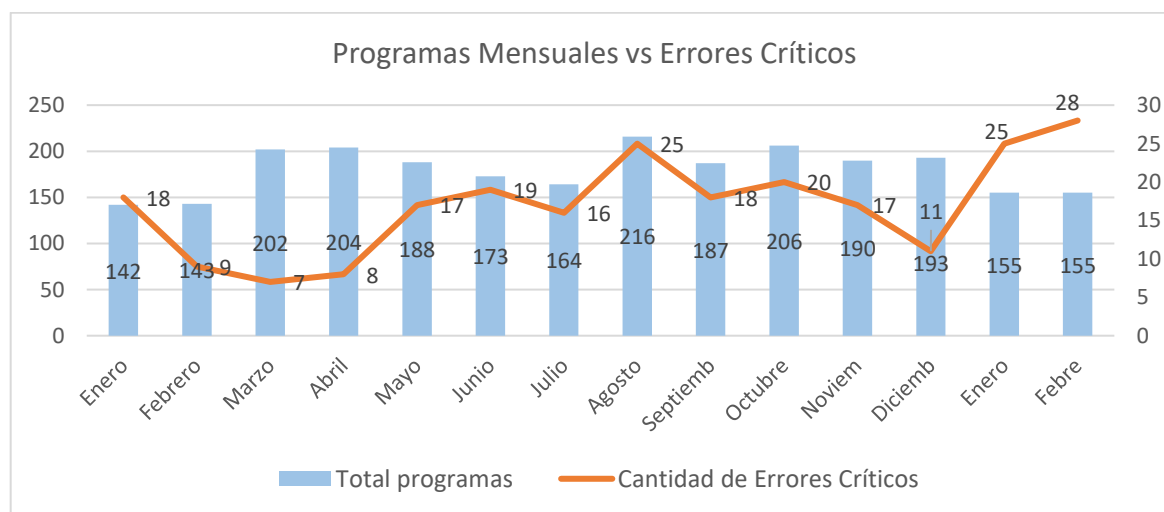
Seguidamente, la Figura 22 muestra de manera gráfica, el volumen de programas publicados por mes. La cantidad de programas varía dependiendo de la intención del cliente y lo que se haya pactado con el representante de Ventas.

Tabla 5 Total de programas mensuales vs Cantidad y Porcentaje de Errores Críticos (enero 2019 - febrero 2020)

Programas mensuales vs Porcentaje de Errores Críticos (enero 2019 - febrero 2020)														
Mes	2019												2020	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviem	Diciemb	Enero	Febre
Total programas	142	143	202	204	188	173	164	216	187	206	190	193	155	155
Cantidad de Errores Críticos	18	9	7	8	17	19	16	25	18	20	17	11	25	28
Porcentaje de Errores Críticos (%)	12.68%	6.29%	3.47%	3.92%	9.04%	10.98%	9.76%	11.57%	9.63%	9.71%	8.95%	5.70%	16.13%	18.06%

Nota: Francina Li

Figura 22 Programas mensuales vs Errores Críticos (enero 2019 - febrero 2020)



Nota: Francina Li

Al observar la cantidad de errores críticos por mes desde enero del 2019 a febrero 2020 y la tendencia que estos han tenido, es indudable que la cantidad de errores no ha disminuido con el pasar de los meses y por el contrario, en los últimos meses de enero y febrero del 2020, se ha incurrido en más errores que en el pasado año.

Tabla 6 Cantidad y promedio de errores críticos (enero 2019-febrero 2020)

Cantidad y Promedio de Errores Críticos (enero 19 – febrero 20)		
Total Programas	Total Errores Críticos	Promedio Errores Mensual
2518	238	17

Nota: Francina Li

En el periodo mencionado de enero el 2019 y febrero del 2020, se crearon 2518 campañas de mercadeo, de las cuales, 238 contenían un error crítico, lo cual equivale a un promedio de 9,45% como se muestra en la Tabla 6. Cabe destacar que en los meses de enero y febrero del 2020 el porcentaje de errores críticos mensuales ha sido de 16,13% y 18,06% respectivamente, muy por encima del promedio.

La **Error! Reference source not found.** despliega la estimación del costo promedio de un Error de Ejecución, considerando el total de 2208 campañas ejecutadas y las 185 fallas críticas que generaron pérdidas económicas por desembolsos y descuentos. En el 2019 se generaron 12 Errores Críticos en promedio por mes, y el costo promedio de un error fue de \$28,708.33.

Tabla 7 Costo Promedio de un Error Crítico

Costo Promedio de un Error Crítico	
Costo Promedio de un Error	\$28,708.33

Nota: Francina Li

Resultados de Evaluaciones de Calidad

Un aspecto fundamental por destacar es el hecho que las evaluaciones de calidad se efectúan aleatoriamente a cualquier programa, y en su mayoría se realiza una vez que el programa está imprimiendo en los supermercados, por lo que puede iniciar imprimiendo con errores hasta que sean identificados.

Existen 3 calificaciones posibles en las evaluaciones de calidad, que están directamente relacionadas con el tipo de error en que se haya incurrido en el programa o si pasó satisfactoriamente la evaluación, como muestra la Tabla 8.

Tabla 8 Definición de los resultados de las evaluaciones de calidad y el tipo de error en que se incurre en cada uno

Definición de los resultados de las evaluaciones de calidad		
Calificación de Calidad	Tipo de error	Descripción
No Pasó	<u>Error Crítico</u>	Se incurrió en un error que afecta el rendimiento de la campaña y genera un impacto financiero negativo
Pasó parcialmente	Error Leve, o no sigue lineamientos internos	La campaña se creó con algún error leve (sin afectación financiera); o no tiene impacto, mas no sigue los lineamientos internos (errores de forma)
Pasó	Sin Errores	El programa se creó sin fallas y de acuerdo con los lineamientos internos

Nota: Francina Li

Es importante mencionar que la empresa enfoca sus esfuerzos y atención en disminuir los Errores Críticos (cuya calificación en la evaluación de calidad es “No Pasó”), debido a que estos errores conllevan pérdidas monetarias para la empresa por desembolsos. Los errores leves (calificados como “Pasó parcialmente”) no generan desembolsos para la empresa.

Lo datos de las evaluaciones del departamento de calidad a programas publicados desde junio del 2019 hasta febrero 2020, como expresa la **Error! Reference source not found.**, arroja que de las 1005 evaluaciones realizadas, un 40,60% de ellas pasaron el auditaje, mientras al 17,81% se le identificó un Error Crítico.

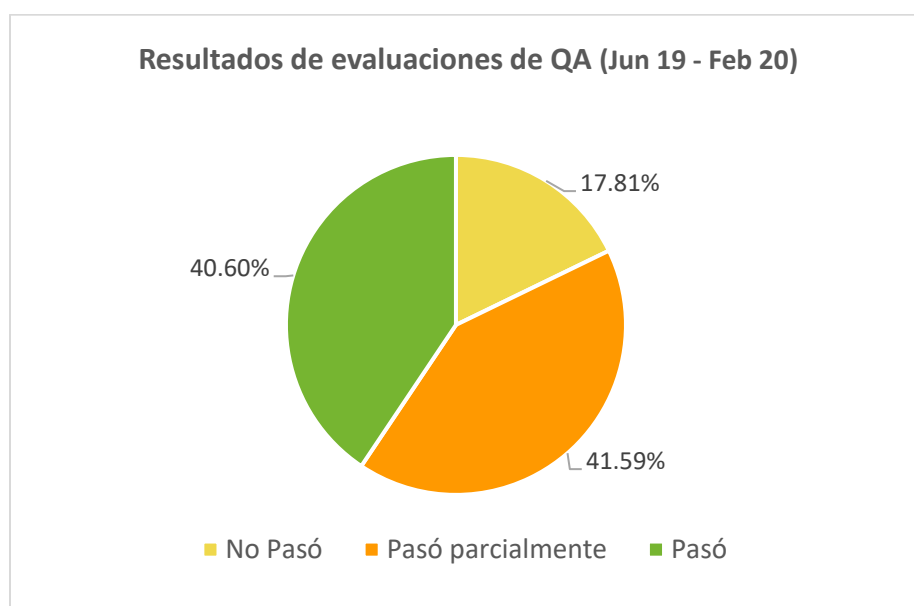
Un 41,59% de estas evaluaciones recibió una calificación de “Pasó parcialmente”, lo que quiere decir que la campaña tuvo fallas leves, sin embargo, no tuvieron impacto mayor en el rendimiento de esta y no afectó financieramente a la empresa, estos resultados están representados gráficamente en la Figura 23

Tabla 9 Resultados de las Evaluaciones de Calidad (junio 2019 a febrero 2020)

Resultados de evaluaciones de QA (Jun 19 - Feb 20)				
	No Pasó	Pasó parcialmente	Pasó	Total
Resultados de evaluaciones de QA (Jun 19 - Feb 20)	17.81%	41.59%	40.60%	100%
Resultados de QA	179	418	408	1005

Nota: Francina Li

Figura 23 Resultados de las Evaluaciones de Calidad (junio 2019 a febrero 2020)



Nota: Francina Li

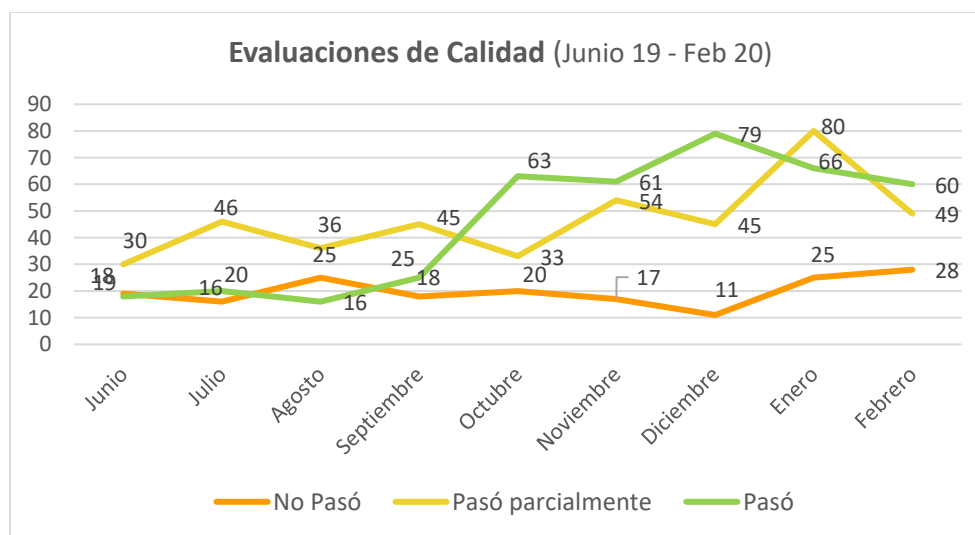
Por otro lado, la **Error! Reference source not found.** lista de manera más granular las calificaciones en cada uno de los meses desde junio del año 2019 (momento en que el nuevo Departamento de Calidad inicia los auditajes) a febrero del 2020. Con el pasar de los meses, se ha incrementado la cantidad de campañas evaluadas, en un esfuerzo de capturar las fallas críticas y corregirlas, para tratar de disminuir su impacto financiero.

Tabla 10 Calificaciones de las Evaluaciones de Calidad (junio 2019 - febrero 2020)

Evaluaciones de Calidad: Junio 19 - Feb 20					
Año	Mes	No Pasó	Pasó parcialmente	Pasó	Mensual
2019	Junio	19	30	18	67
	Julio	16	46	20	82
	Agosto	25	36	16	77
	Septiembre	18	45	25	88
	Octubre	20	33	63	116
	Noviembre	17	54	61	132
	Diciembre	11	45	79	135
2020	Enero	25	80	66	171
	Febrero	28	49	60	137
Total		179	418	408	1005

Nota: Francina Li

Figura 24 Tendencia de calificación de las Evaluaciones de Calidad (junio 2019 - febrero 2020)



Nota: Francina Li

La gráfica de la Figura 24 despliega las tendencias de las calificaciones de las campañas evaluadas desde los inicios de las labores del Departamento de Calidad en junio del 2019 y hasta febrero del 2020. Se puede observar en que para los meses de enero y febrero del 2020, se presenta una tendencia a la baja en la calidad de las campañas en general, y un lamentable repunte de Errores Críticos, lo cual preocupa a la organización.

Categorización de las causas de Fallas Críticas en Evaluaciones Calidad

Con el objetivo de entender la causa-raíz de las fallas críticas en los auditajes, el evaluador de calidad (Quality Specialist en inglés) selecciona una de las 5 grandes categorías que expliquen la razón del error en el programa. Dichas categorías se explican en la Tabla 11.

Tabla 11 Definición de las causas que generan los Errores Críticos en las Evaluaciones de Calidad

Causas de Fallas Críticas en Evaluaciones Calidad	
Causa de Error	Definición
Confusión en el proceso	Proceso no está aún bien definido ni documentado; o hubo alguna confusión de coordinación entre los miembros de la cuenta.
Data del cliente	Datos o “assets” entregados por el cliente tienen errores
Error de ejecución	Proceso está bien definido. Descuido al ingresar datos a plataforma (código de barra, lista incorrecta, plantilla incorrecta, opción no seleccionada), errores en el creativo, error en detalles específicos de la cuenta.
Inconformidad con el proceso	Proceso está bien definido, pero no se siguió bien (necesidad de entrenamiento, falta revisar toda la información o requisitos).
Problema técnico	Una herramienta, plataforma o sistema genera el problema.

Nota: Francina Li

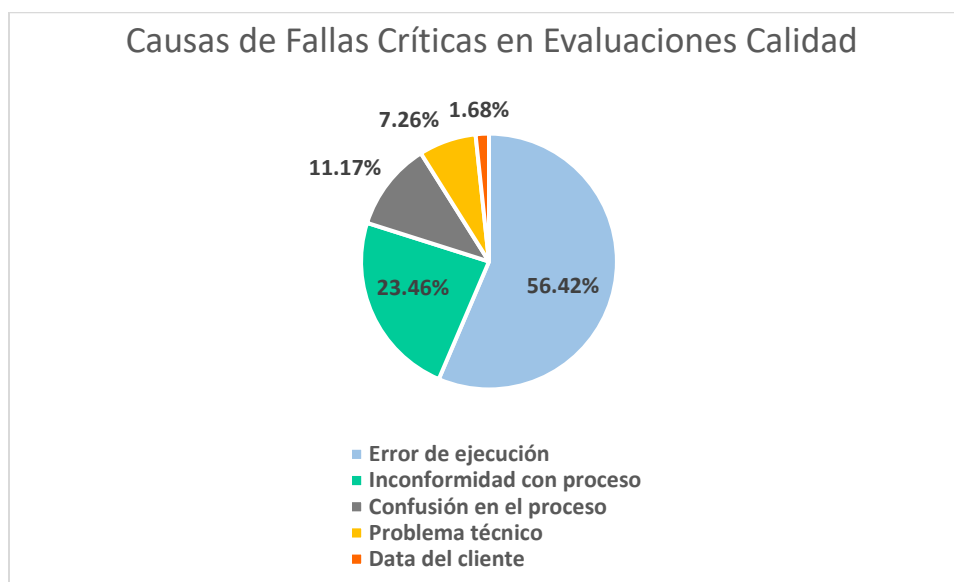
Para estudiar la cantidad y frecuencia de incidencia para cada causa crítica, se despliega la Tabla 12.

Tabla 12 Causas de Fallas Críticas en Evaluaciones de Calidad

Causas de Fallas Críticas en Evaluaciones de Calidad (Jun 19 – Feb 20)		
Causa del error	Total por tipo de error	% Tipo de error
Error de ejecución	101	56.42%
Inconformidad con proceso	42	23.46%
Confusión en el proceso	20	11.17%
Problema técnico	13	7.26%
Data del cliente	3	1.68%
Total	179	100%

Nota: Francina Li

Figura 25 Causas de Fallas Críticas en Evaluaciones de Calidad



Nota: Francina Li

La gráfica de pastel de la Figura 25 muestra como el 56.42% de los errores críticos de campañas es generado por errores de ejecución. Un 23.46% del total los errores se debieron a inconformidades con el proceso ya establecido y documentado.

Un menor porcentaje de las fallas se arrojan a una confusión en la manera en que manejó el programa entre los miembros de la cuenta con un 11.17%. De menor importancia son las causas de problemas técnicos (7.26%) y “assets” o datos incorrectos de parte del cliente con un 1.68%.

Gráfica de Pareto de los problemas críticos en programas

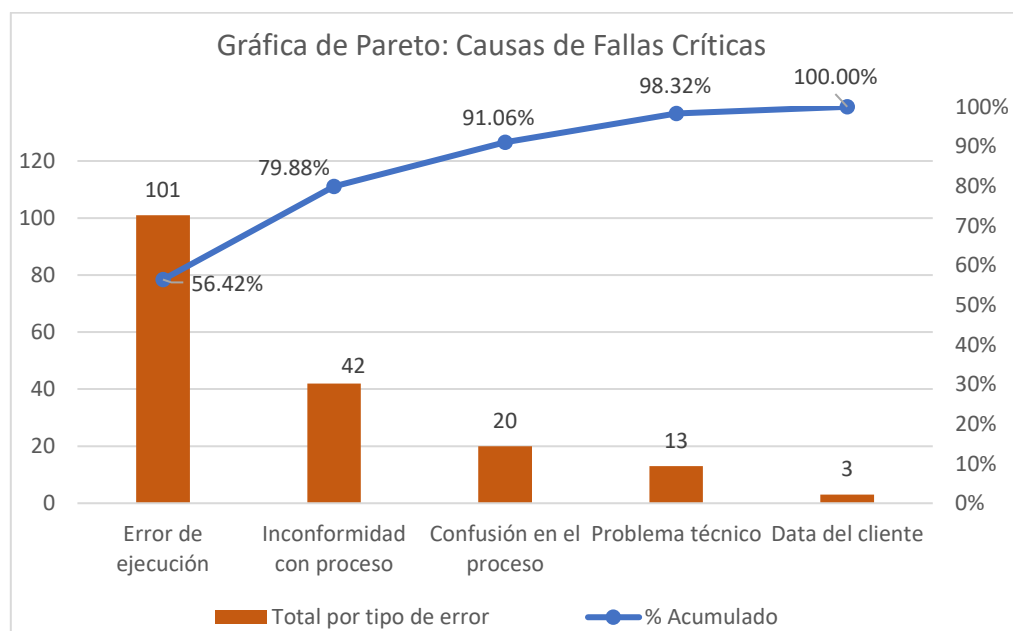
De acuerdo con lo citado en el marco teórico, el diagrama de Pareto muestra un gráfico de barras que presenta las causas en orden de prioridad y las que deberían mejorarse primero con el objetivo de delimitar los esfuerzos de manera efectiva, como se muestra a continuación en la **Error! Reference source not found.**

Tabla 13 Porcentaje de Causas de Fallas Críticas

Causas de Fallas Críticas en Evaluaciones Calidad			
Causa del error	Total por tipo de error	% Tipo de error	% Acumulado
Error de ejecución	101	56.42%	56.42%
Inconformidad con proceso	42	23.46%	79.88%
Confusión en el proceso	20	11.17%	91.06%
Problema técnico	13	7.26%	98.32%
Data del cliente	3	1.68%	100.00%
Total	179	100.00%	

Nota: Francina Li

Figura 26 Gráfica de Pareto: Causas de Fallas Críticas



Nota: Francina Li

Como se refleja en el gráfico anterior de la Figura 26, los errores en ejecución ocupan un lugar preponderante con 101 incidencias, mientras el no seguir los procesos establecidos y demás inconformidades con los procesos generaron 42 errores críticos.

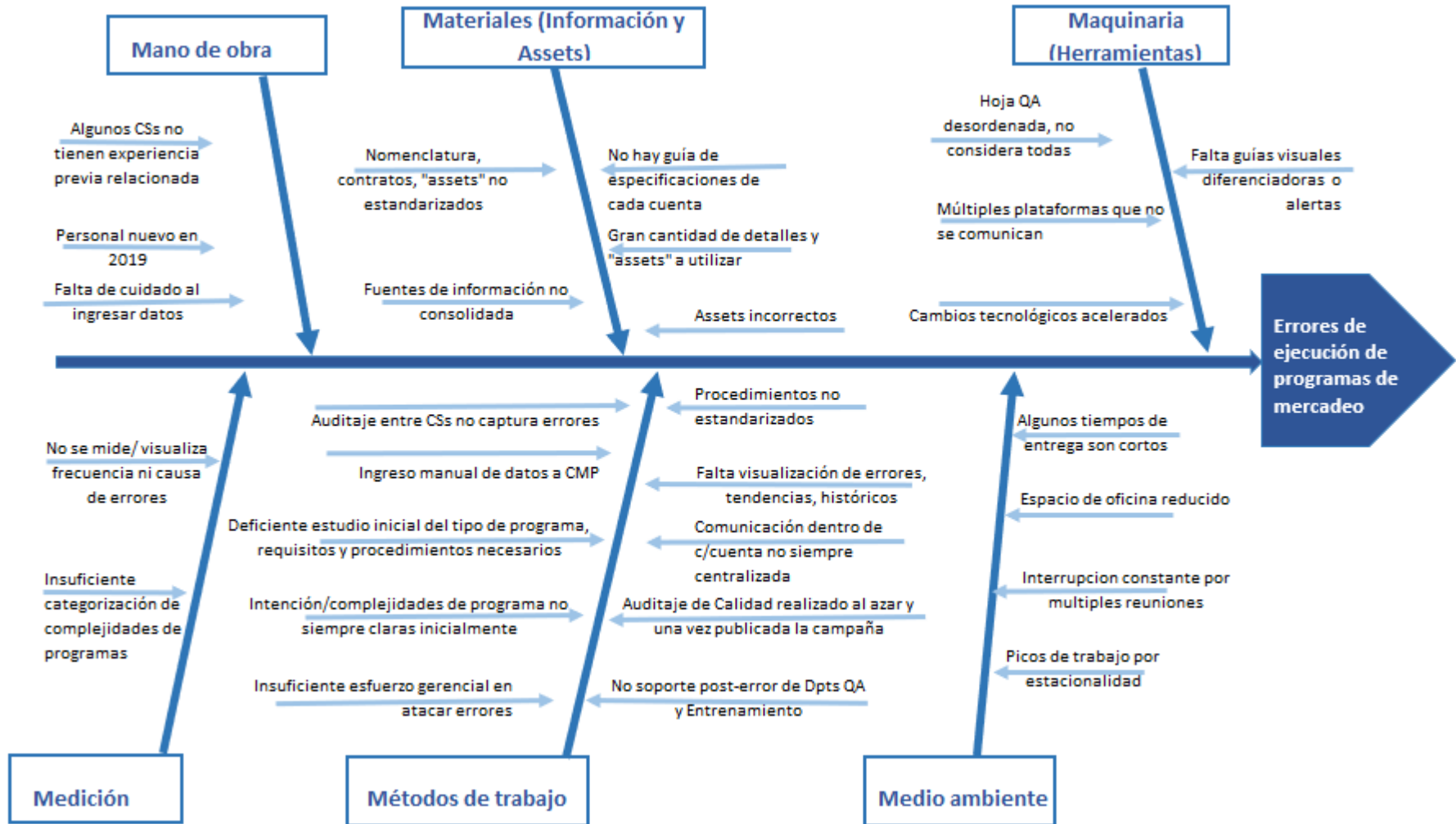
La línea curva trazada en la gráfica señala que al corregir el 20% de las principales causas, se logra resolver el 80% de los problemas críticos de los programas. Dicho de otra manera, son

precisamente estos dos problemas principales mencionados los responsables del 80% de las fallas críticas, por lo que se deben concentrar los esfuerzos en corregir sus causas.

Diagrama de Causa y Efecto de problemas críticos en programas

Una vez establecidas las causas en las cuales se deben concentrar los esfuerzos de mejora, se entrevista a los Supervisores, Departamento de Calidad y Especialistas de Campaña sobre las posibles causas que estén generando los Errores de Ejecución y las Inconformidades con el Proceso. Las Figura 27 y Figura 28 muestran respectivamente esta lluvia de ideas para ambas causas.

Figura 27 Diagrama de causa y efecto de Errores de Ejecución de programas de mercadeo



Nota: Francina Li

Causa “Errores de ejecución de programas de mercadeo”

Entre las características relacionadas a las 6 Ms de la principal causa de errores “Errores de ejecución de programas de mercadeo” la consulta a los Especialistas de Campaña, Departamento de Calidad y Supervisores arrojó lo siguiente:

Mano de Obra

- Operación de la empresa recientemente se implementó en el país.
- Falta de involucramiento de algunos Especialistas de Campaña y que algunos no cuenten con experiencia previa relacionada al negocio.
- Falta de cuidado al ingresar datos

Materiales

- Assets (o información para crear el programa) no se solicitan o reciben de manera estandarizada, al inicio de empezar a trabajar en el programa.
- Para la mayoría de las cuentas no existe una guía de especificaciones o no está actualizada, dificultando seguir los todos lineamientos internos.
- Las fuentes de información no están consolidadas en un mismo lugar.
- Gran cantidad de detalles y assets por utilizar e ingresar de manera manual en la plataforma para crear el programa.

Maquinaria o Herramientas

- CMP la plataforma principal, carece de guías visuales diferenciadoras, o alertas.
- Las múltiples plataformas no se comunican entre sí.
- Cambios tecnológicos acelerados de nuevos mecanismos en la plataforma que afectan a los usuarios si no están al tanto de estos.
- La Hoja verificación para el estudio del programa y verificación o control de Calidad es desordenada y no considera todas las complejidades de los programas.

Medición

- No se captura suficiente información o categorizar cada programa en Salesforce, con el objetivo de un estudio de estos por tipo de complejidad.

- No se mide-muestra información de Errores Críticos y Evaluaciones de Calidad, ni estudio de tendencias.

Medio Ambiente

- Interrupción por múltiples reuniones durante el día y la semana.
- Picos de trabajo por estacionalidad en ciertas ocasiones.
- Tiempos de entrega cortos para algunos programas o cuentas, aunque la empresa ha venido trabajando en erradicar esto.
- Espacio reducido en la oficina para ciertos grupos de trabajo.
- Métodos de Trabajo.
- Falta de estandarización de algunos procedimientos, documentos de contratos.
- Las actualizaciones de información o herramientas no siempre se comunican.
- La comunicación dentro cada cuenta no siempre está centralizada en un solo canal.
- La intención o complejidades de programa no siempre se aclaran inicialmente.
- El ingreso de información al sistema CMP es manual y da pie a error humano, mientras que
- El auditaje entre Especialistas de Campaña no captura errores.
- Los Especialistas frecuentemente no analizan bien el programa al inicio (identificar requisitos, particularidades y procedimiento). Esto se traduce posteriormente en omisión de ingreso de detalles en la plataforma, o información incorrecta ingresada, atrasos, o incumplimiento de procedimientos claves.
- Los auditajes de los programas por el Departamento de Calidad se realizan de manera aleatoria y en la mayoría de las veces, se audita una vez que el programa ya está publicado e imprimiendo.
- Análisis de las fallas de ejecución y cómo atacarlas por parte de los Supervisores y Departamento de Calidad.
- Falta de seguimiento por parte del Supervisor de los Errores de Ejecución de cada Especialista de Campaña.
- Soporte inexistente de los Departamentos Calidad y Entrenamiento a Operaciones en el tema de errores de ejecución y áreas de mejora.

Los Especialistas de Campaña no cuentan con tableros o dashboard para la visualización de los errores cometidos o tendencias de fallas (fallas propias y grupales).

Figura 28 Diagrama de causa y efecto de Inconformidades con el Proceso



Nota: Francina Li

Causa “Inconformidad con el proceso en programas de mercadeo”

Al consultarle a las partes involucradas, los siguientes aspectos salieron a relucir

Mano de Obra

- No existe un entrenador, si no un Coordinador de Entrenamiento, el cual no conoce muy bien del producto, se depende de Especialistas de Campaña, asignados como Expertos en la Materia (no siempre actualizados con toda la información).

Materiales

- Las fuentes de información no están consolidadas en un mismo lugar.
- Insuficiente información en el manual Olivia (desactualizada).
- Actualizaciones de información en Olivia no comunicadas.
- Assets (o información para crear el programa) no se solicitan o reciben de manera estandarizada, al inicio de empezar a trabajar en el programa.
- Para la mayoría de las cuentas no existe una guía de especificaciones o no está actualizada, dificultando seguir los todos lineamientos internos.

Maquinaria o Herramientas

- La Hoja verificación para el estudio del programa y verificación o control de Calidad es desordenada y no considera todas las complejidades de los programas.

Medición

- No se captura suficiente información o categorizar cada programa en Salesforce, con el objetivo de un estudio de estos por tipo de complejidad.
- No se mide-muestra información de Errores Críticos y Evaluaciones de Calidad, ni estudio de tendencias.

Medio Ambiente

- Interrupción por múltiples reuniones durante el día y la semana.
- Tiempos de entrega cortos para algunos programas o cuentas, aunque la empresa ha venido trabajando en erradicar esto.

Métodos de Trabajo

- Para programas de alta complejidad el recurso de Expertos en la Materia se encuentra subutilizado.
- Falta de estandarización de algunos procedimientos, documentos de contratos.
- Las actualizaciones de información o herramientas no siempre se comunican.
- La comunicación dentro cada cuenta no siempre está centralizada en un solo canal.
- El auditaje entre Especialistas de Campaña no captura errores.
- Los Especialistas frecuentemente no analizan bien el programa al inicio (identificar requisitos, particularidades y procedimiento). Esto se traduce posteriormente en omisión de ingreso de detalles en la plataforma, o información incorrecta ingresada, atrasos, o incumplimiento de procedimientos claves.
- Los auditajes de los programas por el Departamento de Calidad se realizan de manera aleatoria y en la mayoría de las veces, se audita una vez que el programa ya está publicado e impreso.
- Análisis de las fallas de ejecución y cómo atacarlas por parte de los Supervisores y Departamento de Calidad.
- Falta de seguimiento por parte del Supervisor de los Errores de Ejecución de cada Especialista de Campaña.
- Soporte inexistente de los Departamentos Calidad y Entrenamiento a Operaciones en el tema de errores de ejecución y áreas de mejora.
- Los Especialistas de Campaña no cuentan con tableros o dashboard para la visualización de los errores cometidos o tendencias de fallas (fallas propias y grupales).
- Los errores críticos se revisan en algunas reuniones con los equipos, mas no es una costumbre estandarizada en todos.

Áreas de enfoque de esfuerzos de mejora

Analizando todas las causas mencionadas y su incidencia en los errores de ejecución de los programas, se pueden sintetizar en cuatro grandes rubros:

Falta de estandarización

Existe diversidad de nomenclatura, términos utilizados y orden para el mismo ítem en Salesforce, Contratos, CMP documentación. El hecho de que no todas las interacciones de la cuenta se registran en Salesforce y que los procedimientos no se encuentren estandarizados inciden

directamente en que los Especialistas de campaña se confundan, omitan información valiosa y cometan errores.

Calidad de la información y documentación

La categorización del tipo de programa en Salesforce es mínima.

El manual de instrucciones no siempre está actualizado o no cuenta con toda la información necesaria, existen fuentes de información adicionales externas a Olivia, que no están referenciadas en la misma y las actualizaciones de información no son comunicadas.

Los Expertos en la Materia no siempre están actualizados en el tema que les corresponde. Adicionalmente las particularidades de cada cuenta no en todos los casos se encuentran documentadas y disponibles al resto del equipo.

La gestión del conocimiento es un reto ya que existen diversas fuentes de información e instrucciones, y el Especialista de Campaña debe asegurarse de revisarlas todas para lograr cumplir con los procedimientos establecidos para cada tipo de programa. De igual manera estas fuentes son manejadas por diferentes roles (principalmente el Departamento de Entrenamiento) y no son revisadas de manera constante para asegurar que estén actualizadas.

Seguimiento de los errores y comunicación

El personal no es informado sobre los errores que se comenten ni las tendencias de las fallas de manera visual. Se repasan estos temas en las reuniones de manera irregular. La concientización, alertas y recomendaciones para evitar estas fallas son deficientes.

Supervisión no revisa de manera regular con los Especialistas de Campaña posibles inconvenientes, dudas o riesgos de los programas que se están trabajando, a manera de detectar de manera temprana alternativas viables o recursos adicionales necesarios para evitar errores.

Los 3 supervisores del departamento tienen comprometido gran parte de su horario laboral en reuniones, ya sea en reuniones con directores y otros equipos relacionadas con estrategias. Poco tiempo de sus agendas por ende es invertido en el manejo del rendimiento del equipo y queda a discreción de cada supervisor.

Deficiente soporte y trabajo interdepartamental (Supervisión de Operaciones, Calidad y Entrenamiento) para calibrar, analizar y atacar las áreas de mejora del departamento de

Operaciones. Las cabezas de estos 3 departamentos no se comunican entre sí con el objetivo de mejorar el rendimiento de los Especialistas de Campaña, sin embargo cada uno trabaja por separado en los objetivos de cada departamento.

Áreas de mejora en los Procesos de Ejecución

Los Especialistas de Campaña inicialmente no realizan un estudio exhaustivo del tipo de programa que ejecutarán, con ello se obvian procedimientos, requisitos, información necesaria y se atrasa el programa o incurre en errores. El hecho de tener fuentes de información diversa facilita la confusión y omisión de contemplar todos estos requisitos iniciales.

El procedimiento establecido no contempla la utilización de los grupos de Expertos en la Materia como un recurso adicional en caso de que los instructivos no proveen la información necesaria. De igual manera, estos grupos no necesariamente están actualizados en su tema específico, como se mencionó anteriormente.

Gran cantidad de detalles e información es ingresada de manera manual al sistema CMP. La plataforma no cuenta ayudas visuales que diferencien regiones sensibles o algún sistema de alertas.

No existe priorización de programas por auditar por parte del Departamento de Calidad, además existe un impacto negativo económico y de satisfacción del cliente si se identifica un error crítico en el programa, puesto que el programa la mayoría de las veces se encuentra imprimiendo.

Análisis FODA de la ejecución de campañas

El siguiente análisis FODA de la Figura 29 tiene como objetivo estudiar las variables, agentes externos e internos que intervienen en la elaboración de campañas para una óptima y pronta toma de decisiones.

Figura 29 Análisis FODA de la ejecución de campañas

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayoría del equipo tiene experiencia previa en el modelo de trabajo, tecnología y manejo de mercadeo digital - Buena convivencia permite trabajo en equipo - Individuos con diferentes habilidades o experiencias - Poca resistencia al cambio - Buenas relaciones con otros equipos de trabajo 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromiso/ involucramiento - Idioma del departamento no es el nativo de la empresa y equipos - Distracción/poca concentración - Pasividad / reactividad en la gestión - Pocas habilidades de investigación - Falta de atención a detalles - Falta de instructivos/información consolidada - Deficientes habilidades gerenciales - Poco soporte departe de departamentos de apoyo
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convertirse en expertos en la nueva etapa digital - Liderar proyectos especializados o cambios - Incrementar la nómina del equipo - Modelo para especializar equipo o importar/generar nuevos departamentos 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado competitivo - Poco espacio para errores - Cambios constantes de tecnología y procedimientos - Reincidencia de errores - Panorama frente al Covid-19 - Reducción de costos

Nota: Francina Li

Factores Internos:

Como parte de las fortalezas el equipo de Especialistas de Campaña (CSs) cabe resaltar que la mayoría del equipo proviene de una empresa competidora, que cuenta con un modelo de trabajo, tecnología y manejo de mercadeo digital similares, lo cual ha facilitado el acoplamiento de las operaciones en el país y puesta en marcha de la operación. De igual manera, ya que muchos se conocían previamente y gracias a que la empresa tiene una buena cultura se facilita la interacción entre las partes y el trabajo en equipo.

Los miembros del equipo tienen experiencia previa en puestos más técnicos, relacionados con calidad, publicidad y demás que pueden ser explotados y potenciados.

Por otra parte, existe una falta de compromiso o involucramiento a nivel general por parte de los Especialistas de Campaña que es necesario cuidar, evitando que se convierta en apatía e infiera en una pasividad vidente en la gestión diaria.

En ocasiones el equipo peca de tener poca concentración o prestar poca atención a los detalles, aunado a demostrar pocas habilidades de investigación, lo cual ha repercutido en los errores críticos.

El no tener documentación consolidada y en algunos casos no tener instructivos afecta en la resolución de los problemas y programas.

Cabe destacar que el soporte de los departamentos de apoyo: Calidad y Entrenamiento para la resolución de errores ha sido prácticamente nulo, ya que sus tareas se concentran en evaluar solamente, y hacer entrenamientos para artículos nuevos o nuevos miembros respectivamente, sin embargo, no se abordan los problemas críticos.

De manera similar trabaja la gerencia al no trabajar en el análisis de las fallas cometidas y planes de mejora para corregirlas. Las acciones y estrategias se han reducido más bien a comunicar las fallas y repasarlas con el equipo, y a apostar a una detección temprana de los errores por el departamento de Calidad, el cual no puede evaluar la totalidad de los programas, y más importante aún no ataca ni evita que los errores se sigan cometiendo.

Factores Externos:

Como factores externos resalta la alta competitividad del mercadeo y publicidad de bienes de servicio digital que cada vez se ve más amenazado por las compras en línea, y los constantes cambios tecnológicos. Estos factores dejan poco espacio para cometer errores y en los que se incurra, que generen un impacto negativo grande.

No se puede obviar el escenario actual mundial con el CoVid-19 y la merma en la actividad económica de los consumidores y por ende de las empresas y sus ingresos. La empresa está buscando cómo reducir costos y de ahí la necesidad de ser más efectivos y eficientes.

Al mismo tiempo se presentan oportunidades en una ventana de opciones cada vez más digitales que el equipo en el país puede llegar a dominar gracias a su previa experiencia, inclusive podría llegar a liderar ciertos proyectos especializados de la nueva etapa digital a la que la empresa se dirige. Oportunidades como esta, permitiría especializar al equipo, e inclusive generar nuevos puestos o departamentos.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan los principales puntos concluidos en el análisis del capítulo anterior. Así como las recomendaciones, las cuales son los puntos principales de la propuesta que forma parte de la solución del problema planteado.

Conclusiones

En relación con los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

- Se identifican los procesos que desarrolla el Departamento de Operaciones de Couponing S.A. realizando un mapeo de procesos y diagrama de flujo, además de los departamentos y procesos de apoyo de Analista de Negocios, Ventas, el Departamento de Calidad y el de Entrenamiento.
- Al observar los datos de los programas ejecutados desde enero del 2019 hasta febrero del 2020, se destacan 238 errores críticos, un 9,45% de los 2518 programas publicados tuvieron un error de ejecución.
- El volumen de trabajo varía de mes a mes, y no existe una relación directa entre la cantidad de trabajo y la incidencia de los errores. Se puede observar en términos generales, una leve tendencia creciente de los errores críticos en los meses del 2019. Es decir, mientras el promedio de errores críticos es de 9.45%, en los meses recientes del presente año, el porcentaje de errores críticos mensuales de enero fue de 16,13% y casi el doble en febrero al llegar a 18.06%.
- Al analizar la causa-raíz de las fallas críticas, se logra evidenciar que la mayoría de las fallas se debieron a “Errores de ejecución” para un total de 56.42%, seguido de “Inconformidad con el proceso” con un 23,46%. Estas dos grandes causas generan el 80% de los errores de ejecución en el Departamento de Operaciones, y por ende son las principales causas por mejorar. En menor grado afectan la “Confusión en el proceso” con un 11.17%, los “Problema técnicos” o del sistema o las aplicaciones equivalen un 7.26% y por último una incorrecta “Data del cliente” incide en un 1.68%
- Los reportes de Errores de Calidad y los reportes de las Evaluaciones de Calidad están albergados en programas diferentes, y los primeros utilizan la misma categorización principal que las Evaluaciones de Calidad, sin embargo, los reportes

de Errores de Calidad no utilizan la subcategorización y en su lugar se digitan las razones en campos de texto lo cual dificulta su tabulación y se aleja de la estandarización.

- Con respecto al resultado de Evaluación de Calidad, y la tercera valoración (que no es Fallo Crítico ni Pasó), la calificación “Pasó parcialmente”, actualmente incluye tanto fallas que afectan minoritariamente el programa, como errores meramente de forma (como la nomenclatura acordada para el nombre de la campaña), los cuales no repercuten en programa, si no que facilitan la operación para los equipos internos.
- La cantidad de incidencias de programas con “Errores Críticos” y los que “Pasaron Parcialmente” las evaluaciones de calidad están relacionados, de manera que al atacar a los primeros, también se corrigen los errores de menos impacto en los programas.
- Las áreas de mejora del Departamento de Operaciones de Couponing S. A. se pueden encerrar en 4 grandes rubros: falta de estandarización, áreas de mejora en los procesos, calidad de la información y la documentación, y el seguimiento que se le da a los errores y la comunicación tanto de temas importantes y actualizaciones, como de los errores, tendencias y cómo evitarlos.
- No existe estandarización en los términos, nomenclatura, formato de contratos ni consolidación de las interacciones de la cuenta en un solo lugar.
- Información e instrucciones que los Especialistas de Campaña utilizan para crear las campañas no siempre está actualizada o completa y cuando se actualiza estos no son notificados, aunado a que se encuentran en lugares distintos y es fácil que se algunas de ellas no se consulten. Además los Expertos en la Materia no siempre están actualizados en su tema.
- El seguimiento, estudio, concientización y prevención de los errores no es consistente y es deficiente. De igual manera, el trabajo interdepartamental para trabajar las áreas de mejora es inexistente.
- Especialistas de Campaña no realizan un estudio exhaustivo del tipo de programa y sus requerimientos, esta revisión se dificulta por tener diversas fuentes de información. Los mismos no utilizan el soporte de los Expertos en la Materia al tener dudas en campañas complejas. La especialización y actualización de estos últimos debe fomentarse.

- El ingreso de gran número de datos es manual a una plataforma que no cuenta con diferenciación o guías o alertas visuales.
- Los auditajes de calidad son aleatorios y ocurren en la mayoría de los casos cuando la campaña está imprimiendo. Estos problemas tienen un efecto significativo en la satisfacción al cliente ya que la calidad de las campañas de mercadeo, la reputación del cliente y supermercados se ven comprometidas cuando más bien es vital mantenerse competitivos en la industria de mercadeo a nivel nacional. Por lo tanto, estas fallas generan un impacto negativo en las utilidades de la empresa y son un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de la Empresa.

Recomendaciones

Según lo indicado anteriormente, se plantean las siguientes recomendaciones para el mejoramiento de los procesos de ejecución de campañas de mercadeo.

- Se recomienda la consolidación de los reportes de Errores de Calidad y con los reportes de Evaluaciones de Calidad en el sistema Salesforce, así como la estandarización de la categorización de las causas principales de errores y el uso de subcategorías en ambos que permitan un mayor entendimiento de los errores.
- De manera similar, con el objetivo de tener un mejor entendimiento, es aconsejable que a los resultados de las Evaluaciones de Calidad: “Pasó”, “Pasó Parcialmente”, y “No Pasó” (debido a un Error Crítico), se agregue un resultado adicional que separe el “Pasó Parcialmente”, y permita diferenciar entre errores que afectan a la campaña de manera leve y los errores de forma, con el objetivo de analizar y tomar acciones sobre las que repercuten levemente en el rendimiento de programas.
- Se recomienda estandarizar los procedimientos de creación de campañas considerando los pasos que Especialistas de Campaña que han incurrido en pocos errores críticos realizan, los cuales han contribuido al éxito de sus programas, los cuales incluyen el estudio a fondo inicial del programa y la utilización de recursos como Expertos en la Materia.
- Parte de la estandarización necesaria comprende la de los formatos utilizados y la terminología entre todos los sistemas, contratos utilizados y entre las diferentes cuentas. Además de la consolidación en Salesforce de las interacciones de la cuenta para realizar cada programa.
- Para mejorar la calidad de la información, se recomienda robustecer el principal manual de instrucciones, Olivia. Este debe incluir toda la información necesaria para crear los programas dependiendo de su tipo. Para los documentos que no se puedan albergar en él, se debe incluir un link o enlace que lo dirija a la fuente externa, con el fin de no ser omitido por el Especialista de Campaña.
- Se aconseja que los Expertos en la Materia se aseguren que los instructivos estén actualizados, y que los Especialistas de Campaña elaboren una Guía de Ejecución para

cada cuenta que incluya todas sus particularidades, estas deben albergarse en Salesforce, disponibles a cualquiera.

- Se propone fortalecer los equipos de “Expertos en la Materia” o SMEs (Subject Matter Experts por sus siglas en inglés) en cada tema, ya que no siempre están actualizados en el tema que se les fue asignado, ni en las diferentes variables que puede tener una campaña dependiendo de diferentes complejidades.
- Reuniones periódicas (mensuales) de cada grupo de “Expertos en la Materia” son aconsejables, para asegurar que sus miembros estén actualizados y son a la vez, responsables de que las fuentes de información a las que se tiene acceso lo estén y reflejen los últimos cambios.
- Documentos que detallen las especificaciones de y particularidades de cada cuenta son cruciales, de manera que sirva de referencia y apoyo a miembros que cubran a los miembros principales de la cuenta en caso de su ausencia. Este documento debe estar actualizado y accesible a quien lo necesite a nivel de cada cuenta en Salesforce.
- Las actualizaciones de información de las distintas fuentes deben comunicarse a los Especialistas de Campaña.
- Con el objetivo de estudiar nuevas necesidades de entrenamiento y el estudio de patrones, así como para que los Expertos en la Materia observen los últimos casos que surgen relacionados con su tema de experiencia, una expansión de la lista de Complejidades con las que cumple cada programa es ideal.
- Un panel o “dashboard” de reportes en donde sea visible a todos los Especialistas de Campaña, en tiempo real, información como los errores recientes, causas de errores, sección en donde ocurrió, tendencias, entre otros, son aconsejables a manera de concientización y recordatorio visual para mantenerse alerta y cuidarse de no incurrir en errores similares.
- Una revisión semanal por parte del supervisor de cada equipo se recomienda con su equipo, en donde se cubran puntos como errores recientes, tendencias, causas, recomendaciones, éxitos de las campañas realizadas. Así como posibles riesgos o dudas de los programas en los que se está trabajando actualmente, con el fin de eliminarlos o asignar recursos adicionales.

- Igualmente se recomienda una reunión del supervisor de manera individual con cada Especialista de Campaña del rendimiento histórico de sus campañas, áreas de mejora en que trabajar y fortalezas que desarrollar.
- Reuniones mensuales entre la jefatura del Departamento de Operaciones, Entrenamiento y Calidad son aconsejadas para inspeccionar áreas de mejoras y acciones concretas que cada departamento debe aportar, con el fin de tener un involucramiento activo de los departamentos de soporte para alcanzar los objetivos propuestos y suplir las necesidades del Departamento de Operaciones.
- Se recomienda la inclusión del estudio exhaustivo del programa en el que el Especialista de campaña trabajará, con la ayuda de una lista de verificación o “checklist” con todos los pasos y fuentes de información o listas que se deben consultar al inicio de un programa, con el fin de asegurar que se cumplan los procedimientos y requisitos (para el tipo de programa que se está manejando). En la medida de lo posible, las fuentes de información y listas deben estar consolidadas en un solo lugar, o en su defecto, se deben referenciar en Olivia y en esta lista de verificación mencionada.
- Expertos en la Materia deben ser incluidos como recurso adicional para dudas no cubiertas en Olivia, o escenarios complejos.
- Debido a la similitud visual de las diferentes secciones y rubros en la aplicación CMP, resulta valiosa algún tipo de distinción entre los mismos. En especial aquellas secciones en las que históricamente se han incurrido en la mayor cantidad de errores.
- En la misma línea, la implementación de alertas tecnológicas o Kanban son aconsejadas para que el usuario preste especial atención y con ello, evite incurrir en errores.
- Debido a la gran cantidad de información por ingresar en el sistema CMP de manera manual y variables por considerar, dependiendo del tipo de programa y sus complejidades, se recomienda buscar la automatización de procesos manuales en la medida de lo posible, de manera que se minimice el ingreso manual de detalles e información y con ello el error humano.

Asimismo, para el desarrollo de esta propuesta de mejora se recomienda la aplicación de la metodología del ciclo PHVA y otras herramientas de análisis, priorización y ejecución con el

objetivo de coordinar las actividades para lograr objetivos claves y reaccionar rápidamente a un entorno cambiante.

En el siguiente capítulo se desarrolla la propuesta de mejora de ejecución de campañas de mercadeo del presente proyecto.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

Una vez estudiada la situación actual del proceso de ejecución de programas de mercadeo de la empresa Couponing S.A. se plantea la propuesta para solucionar al problema. Además, en este último capítulo se presenta el análisis costo-beneficio y el plan de implementación correspondiente para la propuesta.

Propuesta

De acuerdo con las recomendaciones mencionadas en el capítulo anterior, se mencionan los rubros que encierran las principales oportunidades de mejora en el proceso de ejecución de campañas de mercadeo:

- Estandarización.
- Calidad de la información y gestión documental.
- Seguimiento de errores y comunicación.
- Áreas de mejora en los procesos de ejecución.
 - o Semi-automatización de la información y sistema de alertas en CMP.

Cada uno de estos puntos será desarrollado a continuación.

Estandarización

La variabilidad y falta de homogeneidad que se presenta en las diferentes áreas de la organización ha contribuido a la desorganización y a la confusión de los términos y procedimientos por seguir. Por este motivo, se propone la estandarización en las siguientes áreas:

- Convención de nomenclatura de términos y contratos
- Consolidación de interacciones, detalles relevantes y documentación de un programa

Seguidamente se expanden cada uno de estos rubros.

Convención de nomenclatura de términos y contratos

Los contratos utilizados por el Departamento de Ventas, tanto en la estimación de la propuesta para el cliente, como en el contrato firmado por este último difieren de cuenta en cuenta. De igual manera se observan diferencias entre la terminología incluida en diferentes fuentes de información y programas.

Se plantea la estandarización de términos utilizados en las siguientes fuentes:

- a. Contratos
- b. Salesforce (ERP)
- c. CMP (plataforma en donde se ejecuta la campaña)
- d. Olivia (instructivos)

Los 7 términos de información específica de cada oferta dentro de un programa que muestran la variación mencionada se despliegan en la Tabla 14. Como se evidencia CMP y Olivia utilizan un término que es distinto de los usados en los contratos.

Tabla 14 Variación de términos en diferentes fuentes y propuesta de estandarización

Término	Variación de términos para el mismo concepto			Terminología propuesta: Contrato #2
	CMP & Olivia	Contrato #1	Contrato #2	
1	Estimated Budget	Distribution	Distribution Budget	Distribution Budget
2	Estimated Impressions	Reach	Estimated Distribution	Estimated Distribution
3	Impression Price	Per Print Cost	Cost per Impression	Cost per Impression
4	Estimated Redemption Cost	Redemption	Redemption Budget	Redemption Budget
5	Estimated Redemption Rate	Redemption %	Estimated Redemption	Estimated Redemption
6	BL	MCLU #	BL	BL
7	Offers	Promotions	Offers	Offers

Nota: Francina Li

La última columna lista los términos sugeridos para utilizar de manera estandarizada. Estos deben remplazarse en las fuentes mencionadas y demás documentos que se elaboren en un futuro, de manera que exista congruencia de conceptos para el Especialista de Campaña.

De igual manera se elimina una de las dos variaciones de formatos utilizados para los contratos, ejemplificado en la Figura 30. La opción que extiende para utilizar en todas las cuentas del departamento es el desplegado en la Figura 31 por ser más amigable con el usuario visualmente y más fácil de manipular. Asimismo se consolida en él, detalles de cada una de las ofertas de una campaña.

Figura 30 Formato de contrato descartado

Coupons Campaign Estimate																				
P&G 2019 OND Movie Program																				
Director:																				
Flight Period																				
Begin Date 11/4/2019 FY Total																				
End Date 12/1/2019																				
Geo / PO Event Name	PO Amount	Offer #	Offer Type	Audience	Featured Product	Promoted Product	Media Delivery Channel	Reach		Offer				Print						
								Value	Purchase Quantity	Redemption %	Redemption Window	Size	Per Print Cost	Distribution	Redemption	Handling	Total			
Tops Movie Program	\$	1	H	Shoppers buying any P&G products		Announcement		11/6/2019-11/14/2019	32,400	32,400	XXX	XXX	XXX	XXX	Standard	\$0.119	\$	\$	\$	\$
		2	T	Transactions including \$20-\$29.99 in select P&G products	Movie Tickets	MIR	In-store	11/10/2019-11/16/2019	2,389	2,389	XXX	XXX	XXX	XXX	Enhanced	\$0.115	\$	\$	\$	\$
		3	T	Transactions including \$30-\$39.99 in select P&G products	Movie Tickets	MIR		11/10/2019-11/16/2019	340	340	XXX	XXX	XXX	XXX	Enhanced	\$0.115	\$	\$	\$	\$
		4	T	Transactions including \$40-\$49.99 in select P&G products	Movie Tickets	MIR		11/10/2019-11/16/2019	2,389	2,389	XXX	XXX	XXX	XXX	Enhanced	\$0.115	\$	\$	\$	\$
		5	T	Transactions including \$50+ select P&G products	Movie Tickets	MIR		11/10/2019-11/16/2019	340	340	XXX	XXX	XXX	XXX	Enhanced	\$0.115	\$	\$	\$	\$
Impression Count								37,856	37,856					\$0	\$0	\$0	\$0			
Hawkeye Count 0																				
Invoice Number																				
Invoice Amount																				
P.O. Number																				
By Brand Breakout																				
Distribution Redemption Total %																				
Brand A																				
Brand B																				
Brand C																				
Brand D																				
TOTAL 0 0 0 0																				
Brand budget																				
\$0 \$0 \$0 \$0																				

Nota: Couponing S.A.

Figura 31 Formato de contrato propuesto

Old Spice Body Wash VMR			
Markets:	National VMR	Category:	3411,7410
Brand:	Old Spice Body Wash	Primary Objective(s):	Volume
Buy More Save More			
	ANNOUNCEMENTS: Old Spice BW Own Users	Reward Buy 1 Unit	Reward Buy 2+ Unit
Targeting Type	Historical	Transactional	Transactional
Objective (T/V/L)	Loyalty	Volume	Volume
Offer Geography	National VMR	National VMR	National VMR
Distribution Type	Instore	Instore	Instore
Start Date	05/25/20	06/01/20	06/01/20
Stop Date	06/26/20	06/28/20	06/28/20
Trigger	Old Spice BW own users 1+ Trips (haven't bought Male BW in 9 weeks)	Buy 1 Unit Old Spice BW (no Trial/Travel, UltraSmooth)	Buy 2+ Units Old Spice BW (no Trial/Travel, UltraSmooth)
Transaction Frequency	1	1	1
Print Size	Standard	Standard	Standard
Offer Value		\$8.00	\$10.00
Purchase Requirement		1	1
Promoted Product	Old Spice BW (no Trial/Travel, UltraSmooth)	Next Shopping Order	Next Shopping Order
Investment			Program Totals
Estimated Distribution			
Cost per Impression	\$	\$	\$
Distribution Budget	\$	\$	\$
Redemption Range			
Estimated Redemption			
Number Redeemed	0		
Redemption Budget	\$0	\$	\$0
Total Budget	\$	\$	\$
Total Units	0		
Handling Fee		\$	\$
Expiration Date			
Measurement Plan		VMR Scorecard	VMR Scorecard
Avg. Retail Price		\$	\$
Total Sales		\$	\$
Incrementality Assumption			
Incremental Units		0	0
Incremental Sales		\$	\$

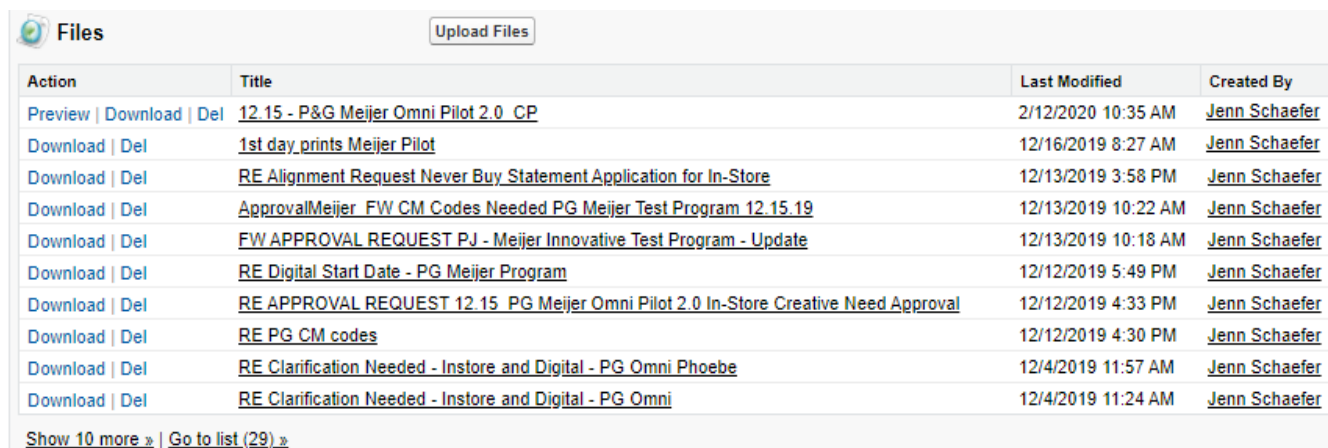
Nota: Couponing S.A. y Francina Li

Se oficializa el uso del formato de contrato #2 para todas las cuentas y los Supervisores del Departamento de Operaciones solicita a los Departamento de IT y Entrenamiento que sustituyan los términos en CMP y Olivia por los acordados en la Tabla 14.

Consolidación de interacciones, detalles relevantes y documentación de un programa

El ERP Salesforce se designa como el sistema que consolida toda la información relevante de un programa. Esto incluye contratos, listas de productos, creativos, correos de aprobaciones del cliente, entre otros. La sección de Archivos (o “Files” en inglés) de la Figura 32 ejemplifica la manera en que el ERP debe contener todos los archivos con información relevante del programa.

Figura 32 Sección dentro de un programa en Salesforce que alberga los archivos relevantes



Action	Title	Last Modified	Created By
Preview Download Del	12.15 - P&G Meijer Omni Pilot 2.0_CP	2/12/2020 10:35 AM	Jenn Schaefer
Download Del	1st day prints Meijer Pilot	12/16/2019 8:27 AM	Jenn Schaefer
Download Del	RE Alignment Request Never Buy Statement Application for In-Store	12/13/2019 3:58 PM	Jenn Schaefer
Download Del	ApprovalMeijer FW CM Codes Needed PG Meijer Test Program 12.15.19	12/13/2019 10:22 AM	Jenn Schaefer
Download Del	FW APPROVAL REQUEST PJ - Meijer Innovative Test Program - Update	12/13/2019 10:18 AM	Jenn Schaefer
Download Del	RE Digital Start Date - PG Meijer Program	12/12/2019 5:49 PM	Jenn Schaefer
Download Del	RE APPROVAL REQUEST 12.15 PG Meijer Omni Pilot 2.0 In-Store Creative Need Approval	12/12/2019 4:33 PM	Jenn Schaefer
Download Del	RE PG CM codes	12/12/2019 4:30 PM	Jenn Schaefer
Download Del	RE Clarification Needed - Instore and Digital - PG Omni Phoebe	12/4/2019 11:57 AM	Jenn Schaefer
Download Del	RE Clarification Needed - Instore and Digital - PG Omni	12/4/2019 11:24 AM	Jenn Schaefer

[Show 10 more »](#) | [Go to list \(29\) »](#)

Nota: Couponing

En caso de que existan interacciones por correo electrónico con detalles importantes, se deben adjuntar dentro del programa en Salesforce con el objetivo de que todas las partes involucradas tengan visibilidad y evitar así omisiones por parte del Especialista de Campaña.

De esta manera se estandariza y establece a la sección de Chatter dentro de Salesforce como el repositorio en donde se consolida toda la información y los acuerdos relevantes para el programa por parte del Vendedor, Analista de Negocios, Especialista de Campaña y Manager de la Cuenta, como lo refleja la Figura 33.

Figura 33 Ejemplo de consolidación de interacciones dentro de un programa en Salesforce

Program
P&G Meijer Omni Pilot 2.0 - 1

Hide Feed

Post File New ROI Task More

Write something... Share

Show All Updates

Sharon Lech

@Brad Carlson @Jenn Schaefer The Meijer Omni Pilot finished at 99.6% of estimated distribution.

Cost Estimate with an Actuals Tab for both the Catalina and the Blue Chip In-Store offers is attached for your reference.
PG and Meijer Test Program CE with Actuals Tabs - 2.25.2020.xlsx Content link: <https://catalina.my.salesforce.com/0680H000006c8ZiQAI>

ROLL-UP from CATALINA Task "12.01 - P&G Meijer Omni Pilot 2.0 - 1"
/aAn0H000000kjouSAA

Comment Like February 25, 2020 at 4:38 PM

CPT-3616 — Sharon Lech created a campaign performance tracking.

CPT-3616
Campaign Performance Tracking Name: CPT-3616

Comment Like February 25, 2020 at 2:48 PM

Nota: Couponing

Este registro facilita la trazabilidad de las interacciones y los puntos valiosos dentro del programa, y resulta beneficioso en el auditaje de los programas.

La evaluación de calidad ya cuenta con un ítem que evalúa la conformidad de la información ingresada en Salesforce. Esta norma será verificada y auditada con este ítem por los evaluadores de calidad.

Los Supervisores del Departamento de Operaciones y Ventas deben comunicar por correo electrónico, que es el medio de comunicación oficial de la empresa, la directriz del uso obligatorio de

Chatter dentro de Salesforce como canal autorizado de comunicación interno para cada programa (ver el comunicado oficial en el Apéndice 1). Esta comunicación se reforzará en las reuniones de grupo.

Calidad de la información y gestión documental

Como anteriormente se ha mencionado, la información de referencia e instructivos se encuentran en fuentes distintas y no siempre está actualizada ni completa. Se recomienda implementación de las siguientes medidas:

Consolidación de instructivos y referencias

Todas las instrucciones de ejecución de programas, requerimientos legales y procedimientos deben incluirse en Olivia, la cual está albergada dentro de CMP. En caso de que uno de los artículos incluya información adicional complementaria y esta no se pueda incluir dentro de Olivia, es obligatorio que se haga referencia a estas fuentes externas dentro del artículo por medio de un enlace (o link, por sus siglas en inglés). De esta manera el Especialista de Campaña se asegura estar consultando y siguiendo todos los lineamientos e información disponible del tema.

Asimismo, estos archivos externos con formato distinto (como MS Excel o MS Word), deben hospedarse en un servidor en línea del Departamento de Entrenamiento.

La centralización del acceso de este documento en línea asegura que los Especialistas de Campaña accedan a la última versión oficial del documento, sustituyendo el uso de archivos guardados en sus computadoras que puedan estar obsoletos.

Una vez se hayan realizados las actualizaciones por parte del Departamento de Entrenamiento y cada grupo de Expertos en la Materia (SMEs), los mismos verificarán de manera mensual el cumplimiento de que el canal de ingreso de toda instrucción o información relevante a un tema sea Olivia, y que contenga enlaces a documentos externos actualizados necesarios, como parte de las tareas de sus reuniones mensuales (mencionado en el siguiente punto).

Calidad de la información

Para asegurar que la información necesaria esté incluida en Olivia y que la misma esté actualizada, se plantea que cada grupo de Expertos en la Materia (o SME por sus siglas en inglés), se reúna una vez al mes para analizar la necesidad de actualizar o complementar la documentación de su tema asignado, basándose en los últimos escenarios de producción.

Con el objetivo de darle seguimiento a las reuniones mensuales, revisiones de documentación, versión y fecha de actualización de estas, y cambios y acciones requeridas se propone el formulario de la Figura 34, adjunto también en el

Apéndice 2.

Figura 34 Formulario de reuniones mensuales entre SMEs y Entrenamiento

Couponing		Reunión mensual SMEs y Entrenamiento	
Tema de Expertos en la materia: _____			
Fecha de la reunión: _____			
Asistentes: _____		Especialistas de Campaña: _____	
Entrenamiento: _____		_____	
Últimos programas relevantes revisados			
SF #	Nombre del Programa	SF #	Nombre del Programa
Puntos relevantes observados:			
Acciones por realizar:		Responsables	Fecha Meta
Documentación Revisada			Fecha Revisión
Tema	Artículo de Olivia	Link	Última actualización
Documentos Externos a Olivia	Link externo		Última actualización
Actualización requerida			Fecha de la actualización

Nota: Francina Li

Teniendo en cuenta que cada grupo de Expertos en la Materia asiste a los Especialistas de Campaña con dudas, resulta valioso que cada grupo de Expertos elabore un documento llamado “Preguntas y Respuestas frecuentes del tema X” que incluya información que recurrentemente se les consulta y ejemplos de casos reales sobre el tema en cuestión. De esta manera los Especialistas de Campaña pueden consultarlo para aquellos casos que se salgan de la cotidianidad sin requerir asistencia directa de algún SME.

Notificación de actualización de información

En caso de que cambios de información en Olivia sean necesarios, se propone que una vez que el grupo de Expertos en la Materia haya verificado la viabilidad técnica con el Departamento Técnico y de Producto, el Departamento de Entrenamiento notifique a todos los Especialistas de Campaña por medio de un correo electrónico del cambio, asegurándose así la ejecución inmediata de las nuevas instrucciones, especialmente para casos sensibles, y educando a la población sobre la nueva manera de proceder.

Estos correos electrónicos con actualizaciones deben ser etiquetados en el programa MS Outlook como urgentes, con el fin de que los destinatarios los identifiquen y lean tan pronto como son mandados.

Enriquecer lista de complejidades de programas

Incrementar la actual lista de complejidades disponibles para etiquetar para cada tipo de programa en Salesforce, como lo muestra la Tabla 15. Una mayor especificidad del tipo de complejidades con las que cuentan los programas permite identificar nuevas necesidades de entrenamiento.

Al mismo tiempo, etiquetar programas con estos tipos de complejidades faculta a cada grupo de Expertos en la Materia observar los últimos casos o programas que incluyen la complejidad en la que se especializan con la intención de mantenerse al día.

Las complejidades están listadas en inglés, pues es el idioma utilizado en las plataformas y servicio.

Tabla 15 Tabla de complejidades propuesta

Lista de complejidades actual	Lista de complejidades propuesta
Advertised	Advertised
Alcohol	Progressive Heavy User (PHU)
Baby	Proximity Targeting
Bulk	Retail Triggered Award (RTA)
Buyer Vision	Retargeting
Dairy	Rush
Datamining	Share BuildR
Dynamic Targeting	String Print
Free/BOGO Offers	Thresholding
N/A	Targeted Load to Card (TL2C)
Offers Over \$5 (High Risk)	Transactional L2C
Outcome/Performance Based Programs	Value Tests
PIN Program	Vestcom Tags
Retargeting	Volume MaximizR - CPG
Rush	Volume MaximizR - CPG - Shelf Tags
Transactional L2C	Volume MaximizR - RTL
Volume MaximizR	WAGS Cycle of Cash
WAGS Cycle of Cash	Waved Program
Waved Program	
	Portfolio

Nota: Francina Li

La revisión mensual de la lista de complejidades se realizará por parte de los Supervisores con sus Especialistas de Campaña, en caso de que complejidades adicionales se requieran agregar a la lista, y posteriormente los Supervisores las revisarán con los Departamentos de Calidad y Entrenamiento en las reuniones mensuales propuestas en un apartado posterior.

Documentación de “Directrices de ejecución de cada cuenta o cliente”

Dado que es usual que cada cuenta o cliente tenga una manera específica de trabajar, con plantillas de cupones, tipo de códigos de barras, y demás particularidades o directrices que se deben seguir, se propone que cada Especialista de Campaña (con ayuda del Manager de Negocios de la Cuenta, el Analista de Negocios y el Vendedor) elabore un documento llamado “Directrices de Ejecución de la cuenta” (en inglés, Account Execution Guidelines).

El mismo estará albergado dentro de los documentos principales de cada cuenta en el ERP Salesforce, y debe utilizarse de referencia en la elaboración de programas, especialmente si el Especialista de Campaña no está muy familiarizado con el cliente.

De manera similar a como se realiza con el resto de la documentación, una vez que cada Especialista de Campaña haya creado la documentación con las “Directrices de ejecución de su cuenta o cliente”, será responsable de revisar mensualmente que esté actualizada, y en su defecto editar lo necesario.

Seguimiento de errores y comunicación

Como se mencionó en el capítulo anterior, en el departamento no existe actualmente un seguimiento consistente por parte de los Supervisores o del Departamento de Calidad de los errores realizados en la ejecución de campañas. Los Especialistas de Campaña no cuentan con guías ni recordatorios de las fallas incurridas tanto a nivel individual, como a nivel de departamento. Lo anterior es abordado con las siguientes medidas:

Concientización y comunicación

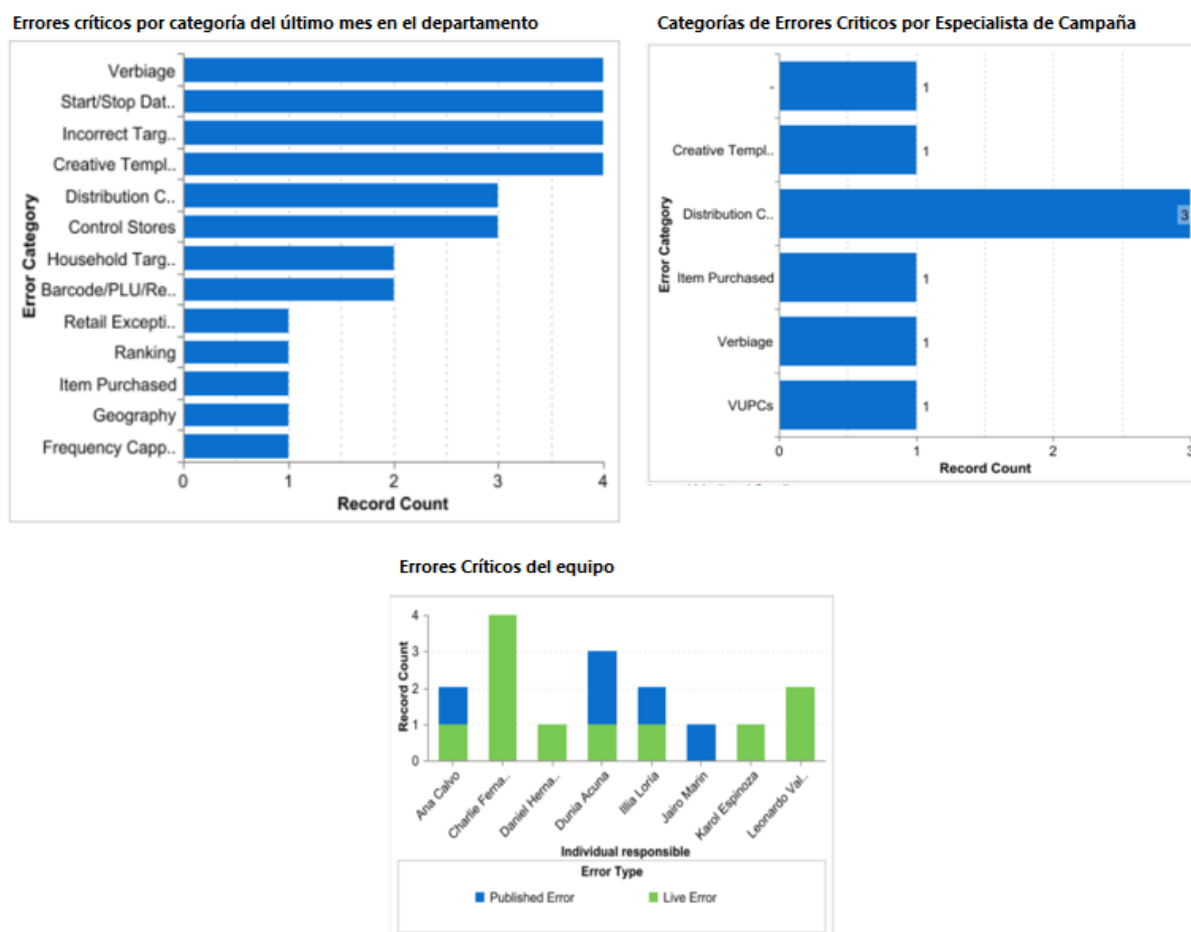
A. Se recomienda el uso paneles o dashboards en la página principal de Salesforce de cada Especialista de Campaña con infografía actualizada en tiempo real que muestre:

- Errores críticos del último mes en el departamento.
- Tendencia de cantidad de errores de los últimos 3 meses.
- Errores críticos históricos que haya tenido el Especialista de Campaña.
- Cantidad de Errores Críticos en los que ha incurrido el equipo.

Mediante la visualización de estos puntos de manera gráfica, se pretende concientizar al Especialista sobre el estado actual del departamento, últimos motivos de fallas y su necesidad de no volver a reincidir en las mismas o cometer nuevas fallas. Un ejemplo de este dashboard en Salesforce se muestra en la

Figura 35.

Figura 35 Ejemplo de dashboard informativo en Salesforce



Nota: Francina Li

- B. Adición en el **Boletín Mensual** dirigido a los Especialistas de Campaña de una **sección del Departamento de Calidad**, en donde el Departamento de Calidad comunique las

últimas tendencias y recomendaciones que ayuden a evitar fallas, así como los éxitos del equipo.

- C. Revisión en las **reuniones semanales de cada supervisor con su equipo** de los programas en los que se trabajan actualmente para identificar posibles riesgos y asistir de manera pronta. En estas reuniones se propone repasar de manera grupal las últimas fallas, evacuar dudas y reforzar cómo evitarlas.

Seguimiento por parte de Supervisión

En las reuniones quincenales del Supervisor con cada Especialista de Campaña, es fundamental el seguimiento de las fallas críticas de manera personalizada, si es que se ha incurrido en ellas y las medidas que se tomarán para no reincidir en ellas.

La Figura 36 (

Apéndice 3) despliega el formulario propuesto documentar estas sesiones de retroalimentación, en donde también se aborda el rendimiento en los siguientes rubros:

- Cantidad de Errores Críticos (deben ser 3 o menos al año).
- Promedio anual en Evaluaciones de Calidad (deben promediar 85 o más).
- Áreas de mejora generales.
- Puntos positivos por incentivar.

Figura 36 Formulario de la sesión de retroalimentación del Supervisor y Especialista de Campaña

Couponing		Sesión de Retroalimentación		
Nombre del Especialista de Campaña: _____				
Fecha de Retroalimentación: _____				
Fallas Críticas				
	Fecha error	Nombre del Programa	Causa del error	Cómo evitarlo
1				
2				
3				
4				
5				
Métrica		Valor		
Cantidad de Errores Críticos (<i>3 o menos al año</i>)				
Promedio anual en Evaluaciones de Calidad (<i>Mayor a 85</i>)				
Áreas de mejora:				
Éxitos:				
Notas adicionales:				

Nota: Francina Li

Abordaje interdepartamental: Supervisión, Calidad y Entrenamiento

Se plantea la realización de reuniones mensuales de los supervisores del Departamento de Operaciones con los Departamento de Calidad y Entrenamiento, en donde se aborden los puntos mencionados a continuación, también desplegados en la Figura 37 y Apéndice 4:

- Análisis de áreas de mejora, fallas críticas y necesidades del Departamento de Operaciones.
- Próximos pasos para trabajar las áreas de mejora.
- Áreas de cooperación interdepartamental.
- Calibración del uso de la categorización de errores.

Figura 37 Formulario de reunión mensual: Operaciones, Calidad y Entrenamiento

Couponing		Reunión mensual Ops, calidad y Entrenamiento			
Fecha de la reunión: _____					
Asistentes: Operaciones: _____					
Calidad: _____					
Entrenamiento: _____					
Revisión de Fallas Críticas					
	Fecha error	Nombre del Programa	Causa del error	Cómo evitarlo	
1					
Notas:					
	Fecha error	Nombre del Programa	Causa del error	Cómo evitarlo	
1					
Notas:					
	Fecha error	Nombre del Programa	Causa del error	Cómo evitarlo	
1					
Notas:					
Calibración					
Nombre del programa	Categorización	Áreas de mejora		Notas	
Nombre del programa	Categorización	Áreas de mejora		Notas	
Áreas de mejora y cooperación interdepartamental					
Objetivo	Acción	Responsables	Recursos necesarios	Estado	Fecha Meta
Notas					

Nota: Francina Li

Con el formulario se asegura el abordaje de la revisión de fallas críticas recientes y su análisis desde el punto de vista de cada departamento, se hace una calibración de programas y se cubren las áreas de mejora existentes, el objetivo y acciones trazadas para combatirlas, los responsables y recursos necesarios, el estado de avance y fecha meta para su finalización. El avance de los elementos cubiertos se revisará de manera grupal mensualmente, así como semanalmente por medio de correo electrónico, de manera que se trabaje y se les dé seguimiento constante a los puntos cubiertos.

Áreas de mejora en los procesos de ejecución

Seguidamente se abordan el auditaje de los programas por el Departamento de Calidad antes de ser publicados, el estudio y revisión de requisitos para la ejecución de una campaña, y semi-automatización de ingreso en CMP y el uso de alertas.

Auditaje de calidad priorizado y antes de que el programa sea publicado

Actualmente el auditaje del Departamento de Calidad se realiza de manera aleatoria a cualquier programa y mayoritariamente después de que el programa es publicado y está imprimiendo en los supermercados; por lo que esta detección tardía de fallas ha repercutido financieramente en la empresa.

El monto contratado de ciertas campañas de mercadeo es considerablemente menor que otras, algunas de consideran más sencillas de ejecutar por la baja o nula cantidad de complejidades con las que cuenta, lo cual va ligado en cierta forma a la cantidad de fallas que la cuenta ha tenido históricamente.

Se propone el auditaje de calidad de los programas antes de ser publicados y enfocado a priorizar los programas considerados de alto riesgo debido a:

- Monto contratado.
- Complejidades que incluya el programa.
- Historial de errores que se hayan generado en la cuenta.

Este nuevo enfoque reorienta los esfuerzos de soporte del Departamento de Calidad en cuidar los programas de más alto riesgo, protegiendo la satisfacción de los clientes y su relación con los supermercados, y al mismo tiempo, se minimiza el impacto negativo financiero por indemnizaciones.

En las reuniones mensuales, los Supervisores, Entrenamiento y Calidad llevarán a cabo una revisión de los programas y cuentas seleccionadas y el rendimiento que ha tenido, realizando las modificaciones necesarias.

El Departamento de Administradores de Salesforce asistirá en la generación del algoritmo que seleccione los programas por auditar, basados en el criterio y peso asignado por la supervisión y actualizará de manera mensual en caso de ser necesario.

Cabe mencionar que con esta actualización se genera automáticamente un cambio en el indicador “Errores Críticos en programas que está imprimiendo” o “Live Errors”. Este indicador es una métrica de los Especialistas de Campaña. El auditaje habilita la captura de errores y su corrección previo a que un programa salga al mercado. Por consiguiente, un error detectado en auditaje deja de contabilizar en esta métrica, y se registra en el rubro de “Errores previos a la publicación” o “Pre-live Error”.

De esta manera, con la implementación de las medidas sugeridas incluyendo el auditaje previo, se estima se corrijan los errores y en su defecto se capturen antes de que salgan al mercado e inicien a imprimir.

Estudio del programa y sus requisitos por parte del Especialista de Campaña

Uno de los factores de éxito de los Seniors y Especialistas de Campaña que no realiza el resto, y que incide directamente en la realización de un programa, es el estudio de la campaña por ejecutar antes de ingresar datos en la plataforma CMP.

Se plantea aplicar un énfasis en el estudio del programa por parte del Especialistas de Campaña, utilizando una hoja de verificación de datos o “checklist” de los detalles del programa (ver Apéndice 5), con los siguientes propósitos:

- Identificar las complejidades del programa.
- Revisar el procedimiento en el manual de instrucciones Olivia para cada complejidad, además de otras fuentes como excepciones por supermercados, Failsafes, guía de VMR, requisitos legales de productos lácteos, proceso de aprobación de productos lácteos.
- Identificar los requisitos por obtener basados en las complejidades.
- Identificar si existen conflictos entre las complejidades incluidas en el programa.
- Si aspectos no han sido cubiertos en los puntos anteriores, o existen dudas por posibles conflictos entre complejidades, el grupo de Expertos en la Materia debe ser consultado.

Este formulario o checklist debe ser revisado y llenado por cada Especialista de Campaña y será revisado por el Especialista de Calidad en el auditaje del programa.

Semi-automatización del ingreso de información en CMP y sistema de alertas

Los Analistas de Negocios y Vendedores actualmente ingresan la información del programa y detalles específicos de facturación, tipo de oferta, valor de cada oferta, supermercados cubiertos, entre otros datos que están incluidos en el contrato. Esta información de cada programa dentro de Salesforce actualmente es accesada y exportada a los sistemas utilizados por el departamento de Finanzas y Contratos, para la verificación de los contratos ejecutados y su posterior cobro a los clientes.

Se propone de manera similar, una automatización del ingreso de cierta información en la plataforma CMP, mediante una integración de esta con Salesforce.

De esta manera que se migran los datos del programa desde Salesforce a CMP, creando un caparazón de la campaña con datos prepopulados. Lo anterior es especialmente valioso considerando que gran parte de la información que migra son valores numéricos.

Una vez se genere el caparazón de la campaña en CMP con los datos prepopulados, el Especialista de Campaña procede a hacer una revisión y confirmación de los detalles en la plataforma CMP contra el contrato e información en Salesforce, editando en caso de ser necesario, y continúa agregando los detalles específicos de ejecución cada oferta que no fueron importados desde Salesforce.

La Figura 38 muestra algunos de los campos de información dentro de Salesforce, cuyos valores pueden migrar a CMP, mientras que la Figura 39 despliega algunos campos del sistema CMP que pueden importar esa información.

Figura 38 Detalles de una campaña en Salesforce

#	OFFER NAME	SOLUTION DESCRIPTION	CONTRACTED PRICE	PRICE PER UNIT	DISTRIBUTION TOTAL	REDEMPTION TOTAL
☆ / 📄 / 🗑️	1	T/S Offer 1				
📄	2	Coupon Transactional Targeting	USD 0.1085	USD 0.1085	USD 16,273.97	USD 5,250.00
☆ / 📄 / 🗑️	3	HH Offer 2				
📄	4	Coupon Historical Targeting	USD 0.1381	USD 0.1381	USD 20,712.33	USD 13,125.00
☆ / 📄 / 🗑️	5	T/S Offer 3				
📄	6	Coupon Transactional Targeting	USD 0.1085	USD 0.1085	USD 10,849.32	USD 5,000.00

Nota: Salesforce

Figura 39 Detalles de una oferta en el programa CMP que prepopularían desde Salesforce

Ratio Delivery

Ratio based delivery of the advertisement enables your ad to deliver every n(th) time to a user. |

Reporting Attributes This ad has no attributes defined. [Click here](#) to add some.

Instore

Estimated Budget

Your estimated budget for this advertisement as defined by your sales associate.

Estimated Impressions

The total number of impressions that this advertisement will serve. It is recommended that your

Impression Price

The Impression Price defined on the Cost Estimate

Estimated Redemption Cost

The estimated total price of redemptions for this promotion.

Estimated Redemption Rate

The total estimated redemption rate for this promotion, if applicable.

Nota: Couponing

La Tabla 16 **Error! Reference source not found.** despliega los campos de información que se encuentran disponibles en ambos sistemas, y que se plantean puede migrar la información desde Salesforce a CMP. La columna de la izquierda lista los nombres de los campos de información (en inglés como utiliza en ambas plataformas), mientras que la de derecha menciona el tipo de campo de información que es en el sistema (de texto, numérico, fecha, o si es una casilla de selección).

Tabla 16 Propuesta de campos de información cuyos valores migrarían desde el programa en Salesforce y prepopularían en CMP

Campos que migran de Salesforce a CMP	
Nombre del Campo	Tipo de campo
Offer Name	Texto
Offer Type	Texto
Objective	Texto
Targeting Method	Texto
Promotional Geography	Texto
Trigger Categories	Numérico
Validating Categories	Numérico
Alcohol Promotion	Casilla de selección
Dairy Promotion	Casilla de selección
Print Length	Numérico
Cycle Start	Fecha
Cycle End	Fecha
Start Date	Fecha
End Date	Fecha
Purchase Requirement	Numérico
Offer Value	Numérico
Transaction Frequency	Numérico
Avg Retail Price	Numérico
Rolling Weeks	Numérico
Expiration Date	Fecha
Estimated Budget	Numérico
Estimated Impressions	Numérico
Impression Price	Numérico
Estimated Redemption Cost	Numérico
Estimated Redemption Rate	Numérico

Nota: Francina Li

La empresa recientemente adquirió un módulo (CPQ) para exportar la información de Salesforce y migrarla con las plataformas utilizadas por el Departamentos de Contratos y Finanzas. Se pretende utilizar este módulo para extraer la información ingresada de los campos de información mencionados anteriormente en Salesforce por los vendedores y Analistas de Negocios para cada programa y con la ayuda de un Desarrollador de Software, migrarla de manera automática a CMP.

Esta semi-automatización de ingreso de información a CMP, se elimina gran parte del ingreso de información (sobre todo de tipo numérico), y le permite al Especialista de Campaña enfocarse en los aspectos relevantes y específicos de la ejecución programa.

Los beneficios obtenidos de esta integración entre sistemas son:

- Generación del caparazón de la campaña en CMP.
- Disminución de tiempo de ejecución.
- Automatización del ingreso de datos dentro de CMP, minimizando el trabajo manual.
- Reducción del error humano.
- Permite al Especialista de Campaña concentrarse en detalles específicos de ejecución que no hayan sido cubiertos por Ventas en Salesforce.
- Integración de Salesforce con CMP así como actualmente está conectada con las plataformas de Finanzas y Contratos.

Alertas en CMP

La plataforma CMP cuenta con una alerta en forma de cuadro rojo en una sección que indica al usuario la importancia de prestar atención al ingresar información en la misma, representado en la Figura 40. Al darle click en la alerta, se despliega un artículo del manual de Olivia en el panel derecho de la pantalla como lo muestra la Figura 41, con instructivos de soporte para esa sección específica.

Figura 40 Alerta en CMP en sección problemática o campos de información requeridos

The screenshot shows the 'Trigger Groups' section in the CMP interface. At the top left, there is a red square icon with a white exclamation mark and a blue arrow pointing to it. Below this, the text reads: 'Trigger class enable your advertisement to trigger in multiple different ways. Add multiple trigger groups to conditionally target your ad to different segments or audiences or purchase behaviors!'. The main content area is titled '#001: Trigger Group' and contains several configuration fields: 'Item purchase', 'total spend', '>=', '30.00', 'upc/gtin/plus', and 'from manual list'. Below these fields, there are sections for 'Enter UPC ranges' with an 'Add Range' button, and 'Enter targets' with a list of five UPCs: 8888826FFFFF, 889714FFFFF, 9300618FFFFF, 9300627FFFFF, and 9300647FFFFF. At the bottom, there is a dropdown menu for 'single session/trip' and a green checkmark icon.

Nota: Francina Li

Figura 41 Artículo de instrucciones en Olivia desplegado en el panel derecho de CMP

The image shows two overlapping panels from a software interface. The left panel, titled 'Dashboard', features a 'Trigger Groups' section with a blue arrow pointing to it. Below this, there's a configuration form for '#001: Trigger Group' with fields for 'Item purchase', 'total spend', 'upc/gtin/plus', and 'from manual list'. There are also sections for 'Enter UPC ranges' and 'Enter targets' with a list of UPCs. The right panel is a 'Help Center' window with a search bar and a 'Caution: UPC Limit' article. The article text reads: 'If using trigger or validating UPCs, the UPC LMC count limit is 2,000. Use the [Wildcard UPC Entry](#) process to see if that will suit the program needs or consult with Director on best approach for setup.' Below this is an orange callout box: 'Be sure to loop in your Director when this scenario arises. If necessary, Director will escalate to Vault Ops and provide cost estimate and UPC list.' At the bottom, it says 'Related articles: [UPC Limit Work Around](#). Check this article if using OVER 64,000 UPCs. Approval is still needed in this case as well.'

Nota: Francina Li

Se plantea la aplicación de este tipo de ayudas en las secciones que representan más retos en CMP para los Especialistas de Campañas listadas en la Tabla 17, de manera que alerte si el campo no se ha llenado, y despliegue el artículo de ayuda de Olivia en el panel derecho de la pantalla.

Tabla 17 Secciones en CMP en donde alertas visuales e instrucciones se deben aplicar

Secciones en CMP en donde la alerta se debe aplicar
Barcode & Redemption Address
Creative Template
Distribution Capping
Frequency Capping
Geography
Publishing
Trigger Groups
TUPCs & VUPCs

Nota: Francina Li

Análisis Económico

Para realizar el análisis de Costo-Beneficio se toman en cuenta los puntos descritos anteriormente para lograr con el cumplimiento de los objetivos y poder así mejorar la problemática que se presenta en la empresa Couponing S.A.

Costo de la propuesta

A continuación se desarrollan los costos en los que incurre implementar la propuesta mejorar del proceso de ejecución de campañas de mercadeo de Couponing. S. A.

Cabe destacar que la empresa a inicios del 2020 realizó una compra de un módulo de Salesforce, llamado CPQ (Configure, Pricing and Quote, por sus siglas en inglés) con el objetivo de exportar los datos ingresados en (Salesforce por Ventas y los Analistas de negocios) a la plataforma utilizada por el equipo de Contratos y Finanzas.

Este módulo ya adquirido se utilizará en la propuesta presentada para exportar datos desde Salesforce, por lo que el trabajo restante incluye el desarrollo e importación de estos a la plataforma CMP para la ejecución de las campañas de mercadeo.

De manera similar como el puesto de Especialista de Campaña es contratado en Costa Rica, los servicios de desarrollo de software y administración de Salesforce son subcontratados en Eslovaquia, lo cual presenta un ahorro considerable en salarios para la empresa.

Tabla 18 Costos de la propuesta

Detalle de costos	Horas Estimadas	Costo
Administrador de Salesforce	240	\$4,584
Desarrollador de Software	288	\$7,461
QA de Software	96	\$1,990
Costo de Investigación y Análisis	200	\$8,874
Capacitaciones	-	-
Total de costos		\$22,909

Nota: Francina Li

El costo total de la propuesta es de \$22,909 (€13,320,456.14), desglosándose de la siguiente manera en la Tabla 18, salario del Administrador de Salesforce por 240 horas en el proyecto de \$4,584, el salario del Desarrollador de Software por 288 horas de \$7,461, además de los servicios

de QA de Software en sus etapas finales de \$1,990 por 96 horas. El costo de la investigación y análisis del presente proyecto es de \$8,874, considerando 200 horas invertidas y el costo de una hora profesional determinado por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, correspondiente a ¢25,800 (o \$44,37 al tipo de cambio actual).

Las capacitaciones del personal se realizarán en las horas designadas para capacitaciones y entrenamiento periódico, por lo que la empresa no debe incurrir en gastos adicionales.

Beneficio de la propuesta

Para el cálculo del beneficio que se puede obtener con la implementación de esta propuesta se realiza una tabla de valoración del impacto que pueden tener las soluciones propuestas del presente proyecto en la resolución de las dos principales causas del problema de Errores Críticos.

La Tabla 19 lista las propuestas de solución más tangibles y evalúa el impacto de cada una sobre las causas de errores de “Error de ejecución” e “Inconformidad con el proceso” y utiliza una escala del 1 al 5, en donde 1 es no tiene ningún impacto en la resolución y 5 Impacta de gran manera, expresado en la Tabla 20. Para su realización se consultó a Especialistas de Campaña Senior, Supervisores y Departamento de Calidad.

Tabla 19 Tabla de valoración de impacto de las soluciones sobre las causas de Errores Críticos

Tabla valoración de impacto de soluciones sobre las causas de Errores Críticos													
Área de mejora	Causa de Fallas Críticas	Error de ejecución					Inconformidad con el proceso						
		1	2	3	4	5	Puntaje	1	2	3	4	5	Puntaje
Estandarización	Convención de nomenclatura de términos, contratos y formato				X		4			X			3
	Consolidación de interacciones, detalles y documentación de programa en SF			X			3				X		4
Calidad de la información y gestión documental	Consolidación de instructivos y referencias externas dentro de Olivia				X		4				X		4
	Revisión mensual de temas (SMEs y Entrenamiento)			X			3			X			3
	Documentación con Preguntas Frecuentes de SMEs			X			3			X			3
	Notificaciones de actualización de información				X		4				X		4
	Lista de complejidades de programas enriquecida		X				2						N/A
	Documentación de la directrices de ejecución de cada cuenta				X		4				X		4
Seguimiento errores y comunicación	Dashboards que desplieguen el rendimiento y tendencias individual y grupal			X			3		X				2
	Comunicados del Departamento de Calidad en el Boletín Mensual			X			3			X			3
	Revisión errores/riesgos en campañas actuales en reuniones semanales de grupo				X		4			X			3
	Seguimiento de errores y rendimiento por parte de Supervisión en 1-1s				X		4				X		4
	Reuniones mensuales de Departamentos de Supervisión, Calidad y Entrenamiento		X				3		X				2
Áreas de mejora en los procesos de ejecución	Auditaje de calidad priorizado y antes de que el programa sea publicado					X	5					X	5
	Checklist para estudio previo del programa y requisitos				X		4					X	5
	Semi-automatización del ingreso de la información en CMP					X	5			X			3
	Alertas en CMP en secciones riesgosas o vacías					X	5			X	X		3
Total puntaje de impacto						63						55	
Porcentaje del impacto sobre la Causa de Fallas Críticas						74%						69%	

Nota: Francina Li

Tabla 20 Escala de valoración utilizada

Escala	Valor
Ningún impacto	1
Casi no tiene impacto	2
Impacto regular	3
Buen impacto	4
Impacta de gran manera	5

Nota: Francina Li

De esta manera, se estima que las medidas aplicadas con la propuesta solucionen un 74% de las Fallas Críticas generadas por la causa valorada como “Errores de ejecución” y un 69% de las fallas por “Inconformidad con el proceso”.

Es decir, el promedio de fallas por Errores de ejecución pasaría de 11 a 3 errores por mes, y por Inconformidad con el proceso se 5 fallas a 2 fallas mensuales. La Tabla 21 lista estos desgloses,

con la implementación de estas medidas concretas se estaría pasando de 16 errores mensuales a 5, contando con una eliminación de 11 fallas críticas en promedio por mes.

Tabla 21 Mejora de Errores Críticos mensuales

	Causas principales de errores		Total
	Error de ejecución	Inconformidad con procesos	
Promedio errores/mes (jun19 - feb20)	11	5	16
Errores Críticos que se corregirían/mes	8	3	11
Errores Críticos mensuales con la implementación de la propuesta	3	2	5

Nota: Francina Li

Aunado a esto, se suman beneficios menos tangibles como los son la administración de la información más eficiente y el seguimiento de las actualizaciones de esta, personal capacitado, concientización de las necesidades individuales y de grupo, seguimiento del rendimiento de cada Especialista de Campaña, sistemas más intuitivos y amigables para el usuario, reducción de tiempos de servicio, posibilidad de estudiar y atacar áreas de mejora del departamento de manera estratégica y la satisfacción de los clientes y tiendas al disminuir la cantidad de errores. Lo anteriormente mencionado incide en la disminución de errores y brinda beneficios adicionales a la empresa.

Considerando que el costo promedio de un Error Crítico es de \$28,708.33 y que entre junio del 2019 y febrero del 2020 se cometieron en promedio 20 Errores Críticos por mes, el desembolso mensual de Couponing por indemnizaciones y descuentos es de \$574,166.60, reflejado en la Tabla 22.

Tabla 22 Desembolso mensual promedio debido a Errores Críticos

	Monto
Costo Promedio de 1 Error de Ejecución	\$28,708.33
Promedio de errores/mes (jun19 - feb20)	20
Desembolso mensual promedio debido a Fallas de Ejecución	\$574,166.60

Nota: Francina Li

En la Tabla 23 se despliega el Costo-Beneficio de la implementación de la propuesta. El beneficio de Couponing S.A. en el ahorro en indemnizaciones y descuentos mensuales realizados a causa de Fallas Críticas se estima en \$315,791.63, mientras que el costo de la implementación de la propuesta es de \$22,909.08, los cuales se estarían recuperando en 1,2 días al ahorrarse tal cantidad en desembolsos.

Tabla 23 Costo-Beneficio y tiempo de recuperación de la inversión

	Monto
Beneficio por ahorro en indemnizaciones mensuales con la implementación de la propuesta	\$315,791.63
Costo de implementación de la propuesta	\$22,909.08
Tiempo de recuperación de la inversión	1,2 días

Nota: Francina Li

Plan De Implementación

Para la implementación de la propuesta se deben considerar las actividades descritas en el diagrama de Gantt desplegado en la Figura 42, el diagrama muestra cómo se dividen las actividades a través de las semanas y los responsables de llevarlas a cabo para lograr el éxito de la implementación.

Figura 42 Diagrama de Gantt para el plan de implementación de la propuesta

Diagrama de Gantt para el plan de implementación de la propuesta																		
Actividades	Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Responsable
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Exposición del proyecto		■																Francina Li
Entrega de plantillas			■															Francina Li
Capacitación				■	■	■			■				■				■	Supervisores & Entrenamiento
Reuniones Ops, Calidad y Entrenamiento				■				■				■				■		Supervisores, Calidad y Entrenamiento
Reuniones SMEs y Entrenamiento				■	■			■				■					■	SMEs & Entrenamiento
Actualización información en Olivia				■	■			■				■					■	SMEs & Entrenamiento
Elaboración Documentos de información				■	■													Especialista de Campaña & SMEs
Creación de dashboards en Salesforce				■														Supervisores
Sección de Calidad en el Boletín Mensual				■				■				■					■	QA & Especialistas de Campaña
Seguimiento grupal de rendimiento, dificultades y errores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Supervisor
Seguimiento individual de rendimiento y errores				■				■				■					■	Supervisor
Coordinación de auditaje previo a publicación			■	■														Supervisores, Calidad y Entrenamiento
Capacitación				■														Entrenamiento
Implementación en SF y pruebas				■	■													Dpto Salesforce & QA
Ejecución de auditaje previo a publicación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Departamento QA
Evaluación de resultados						■				■			■				■	Supervisores & Calidad
Aprobación Semi-automatización CMP			■	■														Salesforce & Desarrollador SW
Semi-automatización y alertas en CMP				■	■	■	■	■	■									Salesforce & Desarrollador SW
Pruebas CMP & Salesforce						■	■	■	■									Salesforce, Desarrollador SW & Especialistas de Campaña

Nota: Francina Li

En las capacitaciones se cubren aspectos de uso de plantillas, documentos, fuentes de información, términos, canal de comunicación estandarizados, las nuevas complejidades de programas, así como los cambios en el auditaje. La empresa cuenta con horas asignadas a capacitaciones al mes, por lo que se usarán estos espacios para instruir a los equipos de trabajo.

Las reuniones periódicas entre Supervisores, Calidad y Entrenamiento, y entre SMEs y Entrenamiento se realizan una vez al mes. De manera similar el Departamento de Calidad provee

información de Calidad valiosa para su publicación en el Boletín Mensual de los Especialistas de Campaña.

El Supervisor de grupo se reúne semanalmente durante media hora con su equipo para darle seguimiento a los programas que se estén creando, las dificultades que puedan experimentar los Especialistas de Campaña y recursos que puedan necesitar, además de la revisión de errores incurridos y cómo evitarlos. En estas reuniones cada supervisor refuerza los cambios que se están ejecutando y refuerza su importancia. El seguimiento individual con cada Especialista de Campaña se cumple una vez al mes.

Una vez se implementen los cambios en Salesforce y se capacite al personal sobre el auditaje de calidad previo a publicación, se inicia su ejecución, con una evaluación de resultados obtenidos a la segunda semana de su implementación, a la quinta, octava, y doceava con el objetivo de afinar detalles. Posteriores modificaciones serán revisadas por Supervisión y Calidad en sus reuniones mensuales.

Por último, una vez aprobada la semi-automatización y alertas en CMP, el Desarrollador de Software y el Administrador de Salesforce proceden por 4 semanas a implementar los cambios en CMP y Salesforce, con posibilidad de extensión de 2 semanas adicionales, en caso de que se requiera a razón de las pruebas de usuario de los Especialistas de Campaña.

APÉNDICES

A continuación se despliegan los apéndices mencionados en capítulos anteriores.

Apéndice 1: Comunicado del uso de Chatter como canal oficial de comunicación

De: Media Planning Leadership

Para: Media Planning BAM-CS-Sales

Asunto: Chatter - Canal autorizado de comunicación e información de programa

Fecha del comunicado

Como parte de los esfuerzos de la empresa de estandarización, orden y trazabilidad de la información, se establece el uso de la herramienta Chatter dentro de cada programa en Salesforce como el canal autorizado de comunicación y detalles relevantes de cada programa.

En caso de utilizar otros medios de comunicación como correo electrónico, chat, llamadas, reuniones para acuerdos internos o con el cliente, se deben adjuntar los archivos en Chatter, o en su defecto, un extracto de los acordado, etiquetando a los miembros de la cuenta.

La implementación de lo anterior será evaluada por el Departamento de Calidad en los auditajes y rige a partir del lunes ____ de ____ del 2020.

Departamento de Operaciones

Apéndice 2: Formulario de la reunión mensual entre SMEs y Entrenamiento

Couponing	Reunión mensual SMEs y Entrenamiento		
Tema de Expertos en la materia: _____			
Fecha de la reunión: _____			
Asistentes: _____		Especialistas de Campaña: _____	
		Entrenamiento: _____	
Últimos programas relevantes revisados			
SF #	Nombre del Programa	SF #	Nombre del Programa
Puntos relevantes observados:			
Acciones por realizar:		Responsables	Fecha Meta
Documentación Revisada			Fecha Revisión _____
Tema	Artículo de Olivia	Link	Última actualización
Documentos Externos a Olivia	Link externo		Última actualización
Actualización requerida			Fecha de la actualización
Documentación Revisada			Fecha Revisión _____
Tema	Artículo de Olivia	Link	Última actualización
Documentos Externos a Olivia	Link externo		Última actualización
Actualización requerida			Fecha de la actualización

Apéndice 3: Formulario de Retroalimentación del Especialista de Campaña

Couponing	Sesión de Retroalimentación			
Nombre del Especialista de Campaña: _____				
Fecha de Retroalimentación: _____				
Fallas Críticas				
	Fecha error	Nombre del Programa	Causa del error	Cómo evitarlo
1				
2				
3				
4				
5				
Métrica			Valor	
Cantidad de Errores Críticos <i>(3 o menos al año)</i>				
Promedio anual en Evaluaciones de Calidad <i>(Mayor a 85)</i>				
Áreas de mejora:				
Éxitos:				
Notas adicionales:				

Apéndice 4: Formulario reunión mensual Departamentos Operaciones, Calidad y Entrenamiento

Couponing	Reunión mensual Operaciones, Calidad y Entrenamiento				
Fecha de la reunión: _____					
Asistentes: Operaciones: _____					
Calidad: _____					
Entrenamiento: _____					
Revisión de Fallas Críticas					
	Fecha error	Nombre del Programa	Causa del error	Cómo evitarlo	
1					
Notas:					
	Fecha error	Nombre del Programa	Causa del error	Cómo evitarlo	
1					
Notas:					
Calibración					
Nombre del programa	Categorización	Áreas de mejora	Notas		
Nombre del programa	Categorización	Áreas de mejora	Notas		
Áreas de mejora y cooperación interdepartamental					
Objetivo	Acción	Responsables	Recursos necesarios	Estado	Fecha Meta
Notas					

Apéndice 5: Hoja de verificación previa de datos o “checklist” de los detalles del programa

Coupons	CS PROGRAM CHECKLIST	Program Complexities					
		PHU	VMR	Cycle of Cash	L2C		
Campaign Name:		Value Test	VMR w/ Dairy	Free Offer/BOGO	High Risk		
Campaign Specialist:		Datamining	VMR w/Shelf Tags	Failsafe	Alcohol/Tobacco		
BAM/BC:		Dairy	VMR w/OMNI	Standalone L2C	Pin Program		
Program Start Date:		Baby Programming	<input type="checkbox"/> Kroger	<input type="checkbox"/> Food Lion	<input type="checkbox"/> Kimberly Clark		
Media Platform	Description	Source	Checked	Notes			
Campaign Name	Start Date_SF Program Name (i.e. 12.01_Simply OJ Holiday)	SF/CE					
Client & Billing	Confirm Billing # match what was provided by sales and contracts	SF					
Ad Group and Ad Names	Make sure complexities are listed on the Ad Name and Adgroup Names	CE/KOC					
Ad Group Ranking	If applicable assure correct based on program intent	KOC/CE					
Ad Group Frequency Cap	Assure correct based on program intent/KOC Documentation	KOC/CE					
Delivery Method & Ad Rotation	Assure correct based on program intent/KOC Documentation	KOC					
Creative, Templates & Static Image	Review template to use (correct dollar/purchase amounts are on the creative for each offer)	CE/KOC					
Ad Level Required Settings	Review start & stop dates match CE for each offer and conditions	CE/KOC					
Ad Level Extended Content	Review all applicable Channels, Default Rank & Legal/Trailers	CE/KOC					
Retailer Exceptions	Confirm image and legal exceptions against retailer exception checklist	CE/KOC					
Ad Level Billing & Promoted Product	Review Billing Product, Targeting Method and Sales Objective are correct based on program design and intent	KOC					
LMC Undefined UPCs	All undefined UPC's should be added to the dictionary	LMC					
Promoted and Trigger UPC Lists	UPC's match promoted product on Cost Estimate	LMC/CE					
Ad Level Save Line and Qualifier Line	Review verbiage to include on the coupon	CE/KOC					
Ad Level Distribution CAP (Freq Cap if applicable)	Review based on program intent/CE and KOC Documentation	CE/KOC					
Ad Level In-Store Details	Assure correct based on program design and intent	CE					
Ad Level Clearing House & Rolling Weeks	Check Clearinghouse and Rolling weeks (GS1 String should include the MfgID used on the Clearing House)	CE/LMC and GS1 String					
Ad Level Redemption & GS1 String	Copy and paste the client provided GS1 barcode into the decoder to confirm the information matches the CE.	Client Provided Barcode					
Ad Level Targeting	Review Purchase Requirements and UPC list or Audience file	CE/LMC					
CAMEO High Level Cell Criteria Check	Check Cell set-up in CAMEO (GEO, UPC's, naming conventions, Dates, Criteria)	CAMEO					
CAMEO Install	Assure the correct audience file is uploaded to MP	CAMEO/Audience					
Touchpoint/Locations	Check Geo to use in Cost Estimate	CE/KOC					
LMC Geography Lists	Review Legal restrictions (Dairy, Alcohol, etc.) againsts MP Touchpoints and	LMC/CE					
Ad Level Targeting Tab: Measurement	Control Store Measurement: Review Control Store file/ID	KOC					

Apéndice 6: Glosario

Asset: Información característica de una campaña. Esta incluye el código de barras del cupón, la parte creativa del mismo, la sección escrita que expresa en qué consiste la oferta (beneficios y requisitos), terminología legal, exclusiones de la promoción.

Director Brand Development (DBD): Director de Desarrollo de la Cuenta, traducido del inglés como Vendedor. Es el rol encargado de la venta del programa de mercadeo y maneja la relación y negociación con el cliente, además de presentarle los resultados de las campañas.

Business Consultant (BC): Consultor o Analista de Negocios. Trabaja con el DBD de ventas en la estimación y definición de los programas de mercadeo, para su presentación al cliente. Administra la estrategia del programa con el BAM basándose en los objetivos de la campaña.

Business Account Manager (BAM): Manager de la Cuenta de Negocios, por su traducción del inglés. Asignado a darle seguimiento a cada una de las ofertas de un programa una vez sale al mercado y dar recomendaciones del manejo de cambios en el mismo, para asegurar su rendimiento esperado.

Campaign Specialists (CS): Especialista de Campaña: Responsable de la obtención de assets de cliente para generar el programa específico, la ejecución de las campañas de mercadeo en los diferentes sistemas, revisión de listas de productos y supermercados, y obtención de la aprobación del cliente del Client Pack para poder publicar el programa.

Client Pack o Paquete del Cliente: Documento en formato PDF que despliega las especificaciones de cada una de las ofertas del programa. Estas especificaciones incluyen la representación visual de la oferta, código de barra, ubicación o supermercados en donde imprimirá, la lista de códigos de UPCs, fechas de la promoción, entre otros.

Couponing Media Platform (CMP): Plataforma en línea en donde se crean las campañas de mercadeo. Alberga información importada de otras plataformas LMC y Cameo.

List Manager Central (LMC): Plataforma que alberga todos los detalles de los productos que se encuentran en el mercado que Couponing promociona para sus clientes. Algunos de los detalles incluidos son los de códigos de productos UPC, presentaciones, tamaños, peso, etc. LMC resguarda también la lista y detalles de las redes mayores de supermercados, las cadenas que los componen y tiendas.

Universal Product Code (UPC): Código de producto universal. Es una simbología de código de barras que consta de 12 dígitos numéricos, que se asignan de forma única a cada artículo comercial para identificarlo.

Cameo: Plataforma que alberga las audiencias de los consumidores, utiliza data de tarjetas de cliente frecuente e historial de compra de los compradores.

Olivia: Manual dentro de CMP (plataforma de ejecución de programas) que lista los pasos a seguir para construir el programa en el sistema.

Cost Estimate (CE) o Contrato: documento en Excel que contiene los detalles del programa negociados con el cliente, que se deben seguir al ejecutar la campaña.

Quality Specialist (QS): Evaluador de Calidad o Especialista de Calidad: responsable de auditar un programa o campaña con el objetivo de evaluar su calidad. Las evaluaciones se realizan por lo general en la primera semana de la publicación del programa, o inclusive antes (no es la norma).

REFERENCIAS

- Acuña, J. (2012). *Control de Calidad: Un enfoque integral y estadístico*. Costa Rica: Editorial Tecnológico de Costa Rica.
- Aiteco Consultores. (s.f.). Despliegue de la Voz del Cliente - Metodología QFD. *Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión*, <https://www.aiteco.com/despliegue-de-la-voz-del-cliente-qfd/>. Obtenido de Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión.
- Alarcón, F., Alemany, M., & Laguardia, F. (2012). Metodología para la reingeniería. (U. P. Valencia, Ed.) *Revista Dyna*, s.p. Obtenido de <https://www.revistadyna.com/busqueda/metodologia-para-reingenieria-basada-en-modelado-de-procesos-de-negocio>.
- Alfonso , D., Villazón , A., Milanes, P., Rodríguez, A., & Espín , R. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Revista Ingeniería Industrial*(0258-5960). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433577010>
- Beltrán, J. (2005). *Indicadores de gestión*. Bogota, Colombia: Panamericana EditoriaL Ltda.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evolución S.A.
- CreceNegocios. (18 de Abril de 2012). *El análisis costo-beneficio*. Obtenido de El análisis costo-beneficio: <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/>
- Evans, J., & Linday, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México D.F: Centage Learning.
- González , C., Domingo, R., & Pérez, M. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Madrid: Universidad Nacional de Educaión a Distancia.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, H. (18 de Abril de 2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: McGraw Hill. Obtenido de CreceNegocios: El análisis costo-beneficio: <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/>

- Gutiérrez, H. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Gutiérrez, M., & Sastrón, F. (2016). 25 años de reingeniería de procesos: una visión. *Revista Dyna*, s.p. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.6036/7815>
- Hernán Fernández, M. (2003). Oportunidades de mejora como herramienta del cambio: Implantación de un sistema de calidad en una miniresidencia. *Informaciones Psiquiátricas*, s.p. Obtenido de http://www.informacionespsiquiatricas.com/anteriores/info_2003/04_174_10.htm
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Fundamentos de Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología De La Investigación*. México D.F.: Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Hillier , F., & Lieberman, G. (2006). *Introducción a la investigación de operaciones*. México: McGraw Hill.
- Lean Solutions. (1 de Febrero de 2018). *Lean Solutions*. Obtenido de <http://www.leansolutions.co/conceptos/vsm/>
- Martínez, A., & Cortés, M. (s.f.). Metodología para la aplicación de reingeniería de procesos. *Memorias del Congreso Internacional*(ISSN 1946-5351), s.p.
- Martínez, A., Cortés, M., & Torres, A. (2016). Metodología para la aplicación de reingeniería de procesos. *Memorias del Congreso Internacional*, s.p.
- Medina, J. (2017). El Análisis Causa Raíz (ACR) ¿Qué es realmente? ¿Qué beneficios ofrece? *confiabilidadrcm.wordpress.com*, págs. <https://confiabilidadrcm.wordpress.com/2017/01/18/el-analisis-causa-raiz-acr-que-es-realmente-que-beneficios-ofrece/>.
- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones*. México: Mc Graw Hill.

- Nicoletti, J. (2008). Adecuación y aplicación de las normas de calidad IOS 9000:2000 en el campo educativo. *Horizontes Educativos*, 13(2), 75-86. Obtenido de www.horizonteseducacionales.com
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño de trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Obagi, J., & Alvarado, J. (2008). *Fundamentos de inferencia estadística*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Oficina Internacional del Trabajo. (s.a.). ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto? *Guía para la evaluación de impacto de la información profesional*. Obtenido de <https://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Palacios, L. (2016). *Ingeniería de Métodos, Movimientos y Tiempos*. Ecoe Ediciones.
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Project Management Institute. (2013). *Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Rafoso Pomar, S., & Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas. *Ciencias de la Información*, s.p.
- Ramírez, H. (2013). *Rediseño y estandarización de procesos en el departamento de operaciones de la empresa Kativo S.A.* Universidad Internacional de las Américas.
- Senn, L. (1990). *Sistemas de información para la administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Universidad Internacional de las Américas. (2019). *Manual para Trabajos Finales de Graduación*. (I. Industrial, Ed.) San Jose: Universidad Internacional de las Américas.