



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración

XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración



MEJORAS EN EL PROCESO DE VENTAS POR E-COMMERCE EN SAMA'S SA



SAMA'S

Tu aliado en todo momento

Taller de Metodología de Investigación en Administración
Facultad Ciencias Economicas - UNT

Bretones, Sol Agustina solbretones4@gmail.com

Gómez, Matías Luciano matiaslucianogomez3112@gmail.com

González, Aylén aylen.gonz@gmail.com

Salica, Agustina Denisse agustinasalica1274@gmail.com



ÍNDICE

1) RESUMEN.....	3
2) INTRODUCCIÓN.....	3
3) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
4) OBJETIVOS.....	6
5) MARCO METODOLÓGICO.....	6
6) MARCO TEÓRICO.....	7
7) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	12
8) PROPUESTA DE MEJORA.....	22
9) RECOMENDACIONES.....	26
10) CONCLUSIÓN.....	26
10) REFERENCIAS.....	27
11) APÉNDICE.....	28



1) RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto evaluar el proceso de ventas e-commerce de una empresa familiar tucumana dedicada a la venta de electrodomésticos y proponer puntos de mejora para lograr optimizar su ejecución. Para lo cual se analiza la forma en que se desarrolla el mencionado proceso actualmente, se trata de identificar las falencias que se hacen presente y se proponen los ajustes que resultan necesarios.

El enfoque metodológico del trabajo es cualitativo, bajo el diseño de un estudio de Investigación- Acción.

La unidad bajo análisis es el área e-commerce de Sama's , en donde se utiliza como método de recolección de datos una entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de la empresa y observación directa.

Palabras Clave: Procesos – E-commerce – Mejoras– Objetivos

2) INTRODUCCIÓN

En la actualidad gracias a factores como la globalización, los constantes avances tecnológicos entre otros, las empresas se encuentran insertas en un contexto altamente competitivo.

Mantener o aumentar la porción que se posee dentro del mercado resulta todo un desafío.

Construir una ventaja competitiva sostenible que diferencia a la marca y le permita posicionarse en la mente de los consumidores a la vez que los mueve a la acción se convierte en una tarea clave para construir el camino que lleva al éxito. Para lograrlo, resulta vital aplicar distintas filosofías de gestión empresarial. Una de estas es la popularmente conocida como “*Mejora continua*” la cual pretende combinar los esfuerzos de todos los integrantes de la organización con el fin de satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades de los clientes



optimizando los procesos que permiten brindarles el producto y/o servicio.

A continuación se presenta una reseña general de la organización que es base del presente estudio.

2.1 SOBRE LA EMPRESA

Sama 's SA es una empresa argentina con más de 90 años de experiencia, líderes en el NOA en la venta de electrodomésticos, tecnología, rodados y muebles. La financiación y facilidades de pago que ofrecen han permitido que miles de familias puedan equipar sus hogares con productos de gran calidad. Para los consumidores de la compañía adquirir un bien es mucho más que comprarlo: es hacerlo formar parte de sus familias, de sus historias, es vivir experiencias nuevas. Por eso, en Sama's se busca construir relaciones sólidas y profundas con su clientela, brindándoles soporte y servicio post venta excepcionales.

Es una empresa familiar con muchos años de trayectoria con fuertes valores que contribuyen al crecimiento constante. La organización trata de estar presente en los hogares de los clientes y junto con ellos formar la gran familia Sama's.

Actualmente cuenta con un total de 28 sucursales ubicadas en 6 provincias:

- Tucumán (Capital, Concepción, Yerba Buena, Monteros, Alberdi, Aguilares, Famaillá, Banda del Río Salí, Lules, Tafí Viejo, y Lomas de Tafí)
- Jujuy (Capital, San Pedro, Ledesma, Perico)
- Salta (Capital, Orán, Metán, Rosario de la Frontera)
- Catamarca (Capital)
- Santiago del Estero (Capital, Termas del Río Hondo, Frías, La Banda)
- La Rioja (Capital)



Además de vender a través de las sucursales, también cuenta con su propia página web y tiene una tienda oficial en mercado libre. Sus ventas se diversifican entre estos canales de ventas, siendo las vías más nuevas por internet.

3) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se concentra en el área de e-commerce de la empresa SAMA 'S S.A. la cual depende de la Gerencia Comercial y está compuesta de la siguiente manera:

- ❖ Manager de Ventas (1 colaborador)
- ❖ Administrativo E-commerce (8 colaboradores)
- ❖ Administrativo de Marketing (1 colaborador)
- ❖ Operador de Call E-Commerce (1 colaborador)

Al producirse una venta electrónica la facturación no se realiza de manera inmediata lo que provoca que el sistema de stock no se actualice. Además al preparar el envío de la mercadería no se aplica un control documental y físico que asegure que esté en óptimas condiciones para ser despachada. Esto a su vez genera errores en la entrega de la misma lo que suscita quejas de los clientes y que la imagen de marca se vea afectada.

Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- 1-** ¿Cómo se desarrolla el actual proceso de ventas vía e-commerce de la empresa?
- 2-** ¿Cómo se puede optimizar el procedimiento de facturación de ventas online?
- 3-** ¿De qué manera se puede realizar la distribución de la mercadería adecuadamente?

Se presentan los siguientes objetivos de investigación:



4) OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el proceso de ventas e-commerce de la empresa y proponer puntos de mejora para lograr optimizar la ejecución adecuada del mismo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el proceso actual de venta e-commerce de la empresa.
- Identificar oportunidades de mejoras en el procedimiento de facturación de venta online.
- Plantear la forma conveniente de llevar a cabo la distribución de mercadería.

Se presenta a continuación el marco metodológico:

5) MARCO METODOLÓGICO

ENFOQUE Y DISEÑO

El enfoque metodológico del presente trabajo de campo es cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo análisis. El diseño de investigación corresponde a un estudio de Investigación- Acción, ya que el objetivo es comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones. Se combinan los paradigmas interpretativo y sociocrítico. El muestreo será de tipo no probabilístico.

Como instrumentos de recolección se utilizará:

- Entrevistas semi-estructuradas.
- Observación no participativa de los siguientes aspectos:
 - Ambiente Físico.
 - Actividades individuales y colectivas.



- Artefactos que utilizan los trabajadores.

A partir de los objetivos de investigación se realiza el marco teórico:

6) MARCO TEÓRICO

- 6.1 Ciclo de Deming (PDCA)

Deming, W. E. (1982) desarrolló el ciclo PDCA en Japón. El ciclo PDCA, también conocido como el ciclo de Deming o ciclo de mejora continua, es un enfoque sistemático utilizado para lograr la mejora continua en los procesos, productos y servicios de una organización. Consta de cuatro etapas interrelacionadas y secuenciales: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). A continuación, se proporciona una explicación detallada de cada una de estas etapas:

- Planificar (Plan): En esta etapa, se establecen los objetivos y metas de mejora, se identifican los problemas o áreas de mejora, y se desarrolla un plan detallado para abordarlos. Esto implica analizar la situación actual, recopilar datos relevantes, realizar un análisis de causa raíz y determinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.
- Hacer (Do): En este momento, se implementa el plan desarrollado en la etapa de planificación. Se llevan a cabo las acciones definidas, se realizan los cambios necesarios en los procesos o sistemas, y se recopilan datos sobre los resultados obtenidos durante la implementación. Es esencial documentar todas las actividades y los cambios realizados para una evaluación precisa posterior.
- Verificar (Check): En esta fase, se evalúan y analizan los resultados obtenidos durante la fase de implementación. Se comparan los datos recopilados con los objetivos establecidos en la etapa de planificación y se realiza un análisis



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

exhaustivo para determinar si se han logrado las mejoras deseadas. Esta evaluación implica revisar los datos, realizar mediciones, realizar análisis estadísticos y obtener retroalimentación de los involucrados en el proceso.

- Actuar (Act): En este tramo final, se toman medidas en función de los resultados y las conclusiones obtenidas en la etapa de verificación. Si se han alcanzado los objetivos y se han obtenido mejoras satisfactorias, se procede a estandarizar los cambios implementados y se establecen nuevas metas para continuar el proceso de mejora continua. Si los resultados no son los esperados, se analizan las causas de las desviaciones y se realizan ajustes en el plan o en la implementación para abordarlas. El ciclo PDCA es un proceso cíclico, por lo que una vez que se toman las medidas correctivas, se repiten las etapas anteriores para seguir mejorando.

El ciclo PDCA se basa en el enfoque de aprendizaje y mejora continua. A través de la repetición constante de las cuatro etapas, se busca impulsar la eficiencia, la efectividad y la calidad en una organización. Este enfoque fomenta la participación activa de todos los niveles de la organización, promueve la toma de decisiones basada en datos y evidencias, y fomenta la cultura de la mejora continua.

- **6.2 Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado**

Ishikawa, K. (1943) propone una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. El Diagrama de Ishikawa es también conocido con el nombre de espina de pescado (por su forma), o también llamado diagrama causa-efecto (CE). Esta es una herramienta que ayuda a estructurar la información



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

ayudando a dar claridad, mediante un esquema gráfico, de las causas que producen un problema, pero en si no identifica la causa raíz. Esta herramienta provee las siguientes funcionalidades básicas:

- Es una representación visual de aquellos factores que pueden contribuir a un efecto observado o fenómeno estudiado que está siendo examinado.
- La interrelación entre los posibles factores causales queda claramente especificada. Un factor causante puede aparecer repetidamente en diferentes partes del diagrama.
- Las interrelaciones se establecen generalmente en forma cualitativa e hipotética.

El diagrama causa- efecto es útil para:

- a) Determinar las posibles causas de un problema.
- b) Agrupar estas causas en diferentes categorías o factores.
- c) Orientar las posteriores acciones correctoras hacia las causas identificadas (especialmente si se identifican las causas principales).
- d) Proporcionar un nivel común de comprensión.

- 6.3 Estructura organizacional

Mintzberg, H. (2006) la estructura organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

La estructura es el patrón de las relaciones que se dan entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio. Cuando esté patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea se dice que la empresa tiene “estructura informal”. Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones se habla de una “estructura formal”.



Características de una estructura formal:

- Relaciones predefinidas: organigrama
- Proceso de diferenciación: identifica sectores con sus funciones y responsabilidades
- Proceso de coordinación: establece las formas y modos de relacionarse entre los distintos sectores
- Definición de sistemas de autoridad: muestra la estructura jerárquica y de poder de la empresa
- Definición de sistemas de administración: define políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa

Principios de administración relacionados con estructura formal:

- Unidad de mando: cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe
- Alcance de control: cada sector o jefatura no puede tener más subordinados de los que puede controlar
- Delegación efectiva: un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro y lograr que éstas se cumplan: el proceso es efectivo. Cuando no se logran resultados, la delegación no sirvió
- Homogeneidad operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas características homogéneas.

● 6.4 Diagrama de flujo

Nassi, I. & Shneiderman, B. (1972) El diagrama de flujo de datos constituye la herramienta básica de la metodología de diseño estructurado y usa sólo cuatro símbolos: un círculo, que representa los procesos, es decir, las actividades manuales o automatizadas; una flecha, que representa el flujo de datos entre procesos; un



rectángulo horizontal, que representa la fuente o destino de datos, es decir, entidades externas al sistema, y un rectángulo horizontal abierto en su lado derecho, que representa el almacenamiento de datos. Este diagrama permite hacer una representación completa con pocos elementos.

7) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTAS POR E-COMMERCE

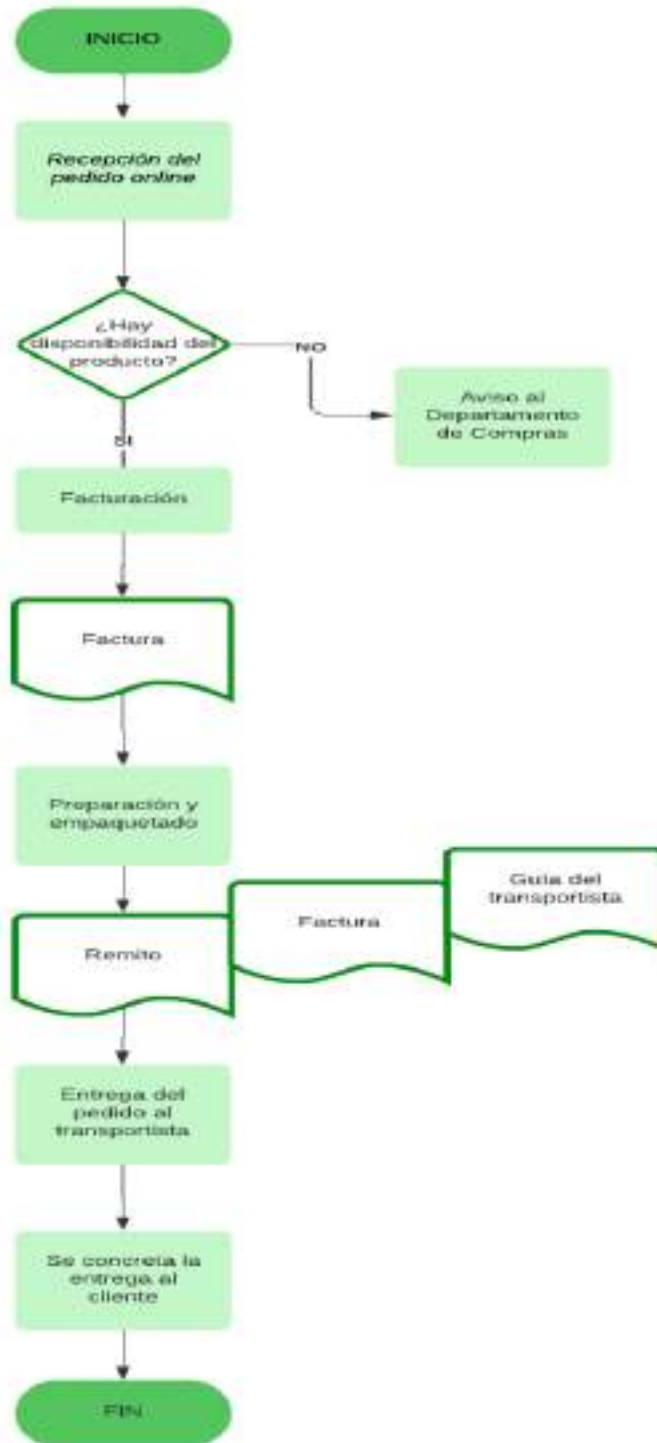
El cliente realiza la compra por la página web de SAMA'S SA por Mercado Libre o por su propia tienda online. Para realizar la compra es necesario que el cliente cargue los datos requeridos para la venta (Nombre ,Provincia, Localidad, Domicilio, Celular) y seleccione el medio de pago (Tarjeta Débito/ Crédito).

Automáticamente, luego de que el Cliente finaliza su compra, el sistema de la empresa arroja un número de seguimiento de la venta, el cual es facturado por el personal del área E-commerce. Luego de ser facturada la venta, se procede a generar el remito correspondiente y así adjuntado el mismo con la factura se puede respaldar la salida de los productos.

Una vez respaldada la venta se procede a preparar la mercadería y el centro de distribución es el encargado de llevar la mercadería al cliente junto con el remito correspondiente. El envío de los pedidos se terceriza mediante una empresa transportista del ámbito local.



Título: Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración propia (mediante <https://lucid.app/>)



7.2 OBSERVACIÓN

Ambiente físico: la empresa cuenta con un amplio predio ubicado en las afueras de la ciudad.

En el ingreso posee una playa de estacionamiento en donde se le permite ubicar los vehículos a todos los colaboradores sin importar su rango jerárquico.

En cuanto al edificio, este cuenta con dos plantas (planta baja y primer piso) en donde las áreas se distribuyen de la siguiente manera:

Planta Baja

- Departamento de logística.
- Departamento de auditoría.
- Departamento de Facturación.
- Área de E-commerce.
- Sala de Descanso: cuenta con horno, cafetera, microondas y dispenser de agua.
- Cuatro naves (depósitos) de mercadería.

Planta Alta

- Departamento de Compras

Resulta importante destacar que en las instalaciones se encuentran exhibidos carteles con la misión, visión y valores que se pretende guíen el desarrollo del negocio.

Actividades individuales y colectivas: la carga horaria laboral es de 9 horas diarias de Lunes a Viernes (9:00 AM a 18:00 PM). A los trabajadores se les brinda 1 hora de descanso para el almuerzo. Mientras que los días Sábados se trabaja solo 4 horas (9:00 AM a 13:00 PM).

Las tareas que se realizan en el área de e-commerce son:

- 1) Gestión de la tienda online: implica administrar y mantener el sitio web de la empresa, actualizando los productos disponibles, sus precios, las promociones asociados con las modalidades de pago o campañas especiales como los “hot sale”, “cyber monday” o



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

“black friday”.

- 2) Procesamiento de pedidos: se encarga de recibir, procesar y completar los pedidos en línea: Gestión del inventario, armado y empaquetado de los mismos, coordinación con el equipo de logística para el envío de producto, etc.
- 3) Gestionar los pagos: verificar que los pagos realizados por los clientes sean correctos y seguros, y encargarse de realizar la facturación de las ventas.
- 4) Controlar la calidad del servicio: verificar que todas las tareas sean llevadas a cabo de manera correcta y eficiente. Además tratar de solucionar cualquier situación que pueda llegar a afectar la satisfacción del cliente.

Artefactos:

- Computadoras con gabinete.
- Sistemas instalados para acceder a los datos.
- Documentación respaldatoria necesaria para la observación de los procesos.
- Escáner para etiquetas con números de seguimientos.
- Celular corporativo de la empresa para comunicarse a otro departamento tanto dentro del centro como a sucursales y otros destinos de la empresa.

Todos los colaboradores tienen acceso a las herramientas de trabajo. Existen casos en los que se pide una autorización para respaldar quién usó o tuvo a su disposición alguna de ellas.

7.3 ENTREVISTAS

Se llevaron a cabo 3 entrevistas el día viernes 2 de junio del corriente año en horario de la mañana. Los entrevistados fueron:

- Colaborador del área de facturación.
- Jefe del área e-commerce.



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

- Administrativa del área bajo análisis.

A partir de lo recolectado en ellas, se realizó un análisis de los datos obtenidos a través de la codificación abierta a partir de la cuál se extraen categorías amplias. Luego se aplica la codificación axial para vincular las categorías generadas en el paso anterior y por último se las engloba en una categoría central por medio de la codificación selectiva.

Codificación abierta

TAREAS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none">• “Buscamos los productos en tendencias, comparamos precios y los publicamos”• “Varios empleados están encargados de gestionar la página web propia pero también ven las publicaciones en Mercado libre y sus reclamos”• “ La empresa paga una cuenta premium para patrocinar el producto en internet”
GESTIÓN DE RECLAMOS	<ul style="list-style-type: none">• “Buscamos la documentación respaldatoria, vemos que paso y siempre solucionamos los problemas al cliente”• “Las reseñas se encuentran más que nada con quejas, opiniones y comentarios de clientes sobre alguna sucursal en especial”• “Los colaboradores se encargan de brindar siempre una solución a los clientes”• “Llevamos un control mediante la cantidad de reclamos abiertos”



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

ENVÍO DE PEDIDOS	<ul style="list-style-type: none">• “Tenemos métodos de distribución a consumidor final a través de distintas empresas transportistas”• “Siempre hay un número de guía que identifica con qué empresa viajó el producto”
FALENCIAS	<ul style="list-style-type: none">• “ No hay formalidad en las salidas de los productos muchas veces es improvisado”• “En ventas grandes hubo salidas de productos sin factura”• “No existe un manual de procesos y funciones”• “ No hay tareas asignadas de forma específica a cada persona, es como que todos hacen todo”
OPORTUNIDADES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none">• “Marketing digital y publicidad”• “ Es necesario que se controle la salida física de los productos”



ETAPAS CRÍTICAS (E)

- Actualización de página web.
- Facturación.
- Empaque.
- Distribución.

Codificación selectiva

PROCESO DE MEJORA CONTINÚA

Consiste en una metodología para resolver problemas internos en las organizaciones que se han hecho crónicos y parecen normales. Esta técnica busca la evolución constante con el fin de refinar los procesos que se desarrollen en la empresa. Tomando en consideración el caso que se analiza y la codificación antes redactada resulta acorde englobar todo bajo este marco teórico. (Deming, 1989)

Supuestos

1. Las fallas en las entregas de pedidos provocan que los clientes desconfíen de la empresa y que dejen de consumir sus productos.
2. Los clientes disconformes representan una publicidad negativa que impacta en la reputación y prestigio de la compañía.
3. Los errores que se presentan en la gestión de la página web generan retrasos para concretar la venta.
4. Algunos de los problemas del área son provocados por sobrecarga de funciones ya que los trabajadores disponibles para las tareas que allí se desarrollan son insuficientes.

Cultura

Misión: lograr clientes felices a través de experiencias inolvidables.

Visión: Ser una empresa con proyección nacional dedicada a la venta de multiproductos y



brindar servicios financieros.

Título: Valores de la empresa SAMA' S



Fuente: Elaboración propia basada en cartelera de la empresa.

Rituales

Cumpleaños: el día sábado de la semana en que la persona cumple años, sus compañeros organizan un pequeño festejo en las oficinas con comida y en donde le regalan una torta.

Estilos de Administración

En general el perfil de los gerentes de las distintas áreas funcionales de la compañía es el mismo. El estilo de liderazgo que se manifiesta es una combinación entre el de tipo “autocrático” y “burocrático”, es decir, que los jefes tienen el poder absoluto sobre los trabajadores y/o grupos, aceptan sugerencias en escasos momentos y se siguen las reglas de



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

manera rigurosa.

A excepción del gerente del área E-commerce ya que es más flexible y estimula la participación en distintos aspectos de la gestión de las tareas por todo el equipo sin importar su rango.

Controles existentes en la organización.

La compañía solo tiene formalizado un organigrama diseñado por áreas funcionales. A continuación se presenta el fragmento gráfico del área bajo análisis.

Título: Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia (mediante: <https://lucid.app/>)

No cuenta con manuales de procesos ni códigos de conducta o ética. Estos últimos mencionados aunque no están escritos existen de manera subjetiva y se transmiten en el boca a boca. La única conducta no deseada que está explícita para todos los empleados desde el momento en que inician su vínculo laboral es lo referido a:

- Llegadas tardes: se tiene una tolerancia de 5 minutos pero luego de cinco días en donde el trabajador se presente fuera de horario se le descuenta el proporcional al pago de medio día de sueldo.
- Ausentes: cada colaborador tiene un usuario en la aplicación Naloo en donde debe



informar la causa de su ausencia. Por ejemplo: enfermedad, día de estudio, etc y luego debe presentar el certificado que avale dicha situación.

Y aunque no existe un código de vestimenta formal se permite que todos los empleados asistan con ropa informal (jean, zapatillas, etc) menos aquellos que se desempeñan en el sector de depósito y armado de pedidos, quienes por sus tareas reciben un uniforme de protección que consta de indumentaria de grafa y botines con punta reforzada además de los elementos de protección personal obligatorios.

El personal de seguridad, el cual está en la garita de la playa de estacionamiento, controla la entrada y salida de todos los empleados del centro de distribución realizando una requisa de sus pertenencias.

8) PROPUESTA DE MEJORA

CICLO DE DEMING (PDCA)

Se recomienda a la empresa bajo análisis hacer uso de esta metodología de gestión de procesos que tiene como objetivo la mejora continua con la finalidad de remediar los problemas que se hacen presente en la actualidad en el área e-commerce.

1) PLANIFICAR

En el proceso de ventas online descrito anteriormente se presenta el siguiente problema con sus respectivas causas esquematizado con el diagrama de Ishikawa.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

A través de esta herramienta se puede lograr tener una mayor claridad y entendimiento sobre la situación problemática por la que atraviesa la organización analizando, uno a uno los factores que se encuentran involucrados a la hora de ejecutar el proceso.



Título: Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado

Resolución de problemas

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia (mediante <https://www.canva.com/>)

En base al diagnóstico realizado se propone el siguiente plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN:

- COLABORADORES:

Llevar a cabo **planes de capacitación integrales** vinculados a las tareas que se realizan en el área, dentro de los recomendados están los de:

- Para el Gerente de Área E-commerce, una capacitación en coaching y liderazgo, con el fin de que tenga a su alcance las herramientas necesarias para lograr motivar y contener a los trabajadores a su cargo.
- Para el Manager de ventas la realización de un curso destinado al desarrollo en estrategias de ventas para alcanzar los objetivos de la organización
- Al Operador de Call presenciar una charla destinada a habilidades específicas de la comunicación, en la cual se tratan temas de manejo de conflictos, resolución de



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

problemas entre otros.

- A los colaboradores que forman el equipo de administrativos de E-commerce, capacitarse mediante cursos referidos al área y manejo de redes.
- Al Administrativo de Marketing realizar el curso de Marketing Digital, para que cuente con las herramientas, conocimientos y competencias requeridas para el puesto y así poder gestionar las redes y campañas de publicidad digital de la empresa.

- MÉTODO:

Resulta indispensable la formalización del proceso de ventas por ecommerce para lo cual se debe contratar un analista de procesos que con sus conocimientos y en colaboración de los integrantes del área diagrama de forma óptima el mismo.

- FACTURACIÓN

Verificar que el sistema coloque los datos del remito en cada factura, indicando el código del producto y respetando la correlatividad de la documentación.

Establecer que el sistema de forma automática genere la factura al consolidar una baja en el stock.

- CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

Corroborar que el pedido coincida con lo que realmente está asentado en la factura. Realizar un control al momento de preparar el pedido a cargo de un responsable y al momento de despachar el pedido se vuelva a controlar por otro encargado.

2) HACER

La gerencia del área de e-commerce en conjunto con la mesa ejecutiva de la compañía debe considerar las recomendaciones planteadas en el plan de acción y evaluar su aplicabilidad. Además es necesario documentar ajustes o modificaciones para poder gestionar los recursos



necesarios para implementar las mejoras planificadas.

3) VERIFICAR

Se deben identificar las desviaciones para aplicar medidas de control que permitan evaluar el grado de desempeño del avance y efectividad de las medidas propuestas ya que en base a esta retroalimentación se realicen las correcciones necesarias y un análisis de causa/efecto en pos de lograr la mejora continua que se pretende.

4) ACTUAR

Luego de comparar los objetivos propuestos en un inicio con lo efectivamente alcanzado en la práctica se debe buscar reducir las brechas existentes.

Nunca se debe perder de vista que el proceso detallado anteriormente es como una rueda, es decir funciona de manera continua. Por eso lo adecuado sería implementar acciones preventivas y correctivas para ajustar los procedimientos en el área.

Título: Ciclo de Deming o PDCA





9) RECOMENDACIONES

- Se recomienda empezar a utilizar alguna aplicación de mensajería corporativa para mejorar la comunicación interna entre las distintas áreas funcionales. Esto resulta importante en vista de que la sección de e-commerce trabaja en conjunto con el sector de facturación y compras y aunque las oficinas no están físicamente tan distantes este tipo de herramientas facilitan la cooperación entre ellas.
- Se sugiere definir de forma clara y categórica los valores corporativos que la empresa incorpora como parte de su identidad. Solo así pueden guiar la conducta de los colaboradores y brindar un marco de referencia para la realización de los distintos procesos de negocios que lleva a cabo la organización.

10) CONCLUSIÓN

Todas las organizaciones se proponen alcanzar distintos tipos de objetivos, sean monetarios o no, pero en el camino que transitan para conseguirlos se encuentran con distintos desafíos. Lo importante es que logren desarrollar una mirada holística que les permita ser conscientes de que cada una de las actividades que desarrollan de manera interna y hasta las que deciden tercerizar impactan de manera directa en el resultado global que pueden alcanzar.

Resulta fundamental replantearse de manera constante de qué forma se hacen las cosas y cómo esto repercute en los clientes internos y externos de la compañía. Ese espíritu de autocrítica constructiva puede impulsar la adhesión al proceso de mejora continua que las lleve a optimizar su funcionamiento.

El presente estudio de investigación demuestra la importancia de abordar y mejorar el proceso de ventas en el área. A través del análisis exhaustivo de los datos recopilados y la revisión de la literatura especializada, se identifican diversas áreas de oportunidad como la mecanización de procesos que permita implementar herramientas para automatizar la facturación y el despacho



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

de la mercadería para reducir errores humanos y acelerar los procesos y optimizar la gestión de los pedidos para optimizar y potenciar el rendimiento de las ventas en un entorno digital.

La implementación de estas propuestas de mejora como la optimización de la logística de despacho y entrega a través de la utilización de sistemas de rastreo y seguimiento, asegurar la disponibilidad del personal capacitado y calificado para la facturación y despacho de mercadería en el proceso de ventas de E-Commerce de la empresa permitirá fortalecer su posición competitiva, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa. Al centrarse en la mejora de la interfaz de usuario, la personalización, la seguridad y la logística, la empresa estará en una mejor posición para alcanzar el éxito a largo plazo en el entorno digital y lograr un crecimiento sostenible en las ventas en línea.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

10)REFERENCIAS

Deming, E. (1982). *Out of the crisis*. The MIT Press.

Mintzberg H. (2008). *Estructuración de las organizaciones*. Ariel S.A.

Nassi I., Shneiderman B. (1973). *Flowchart Techniques for structured programming*. Sigplan Notices.

Simons R. (1995). *Levers of control*. Harvard Business Review Press.

Valenzuela, L. (2000). *Diagrama de ishikawa*. Santiago de Chile, Chile: UNAB.



11) APÉNDICE

11.1 MODELO DE ENTREVISTA

- 1- ¿Cómo se desarrolla el procedimiento de venta online en el área de e-commerce?
- 2- ¿Qué documentación respaldatoria se utiliza para enviar los productos?
- 3- ¿Cuáles son los métodos de distribución que se emplean en la empresa?
- 4- ¿Cómo gestionan actualmente la página web de la empresa?
- 5- ¿Cómo maneja la empresa los problemas y quejas que le acercan los clientes?
- 6- ¿Cuáles son las herramientas que usan para promocionar y vender los productos en línea?
- 7- ¿Cómo se realiza el relevamiento de la experiencia de compra de los consumidores por la web?
- 8- ¿Cómo están organizadas las tareas en el área e-commerce?
- 9- Proponga 3 alternativas que mejoren el funcionamiento y la gestión del área e-commerce

11.2 FICHA DE OBSERVACIÓN

Ambiente Físico

- ¿Cómo están distribuidos los espacios en el centro de distribución?
- ¿Cuál es el layout de las oficinas de e-commerce?
- ¿Qué sistema de iluminación se utiliza? (Luz natural, artificial, etc)
- ¿Cuentan con cartelera en donde se exponga la visión, misión y valores de la empresa?

Actividades Individuales y Colectivas

- ¿Cuántas horas forman el horario laboral?
- ¿En cuántos turnos se trabaja? (Mañana, tarde, etc)
- ¿Cuáles son las tareas que se realizan en el área?



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

¿Cada colaborador desempeña una única función?

¿Los supervisores visitan el área operativa de manera periódica?

¿Cuáles son los controles que se realizan a la entrada y salida de los colaboradores?

Sin tener en cuenta los jefes formales que figuran en el organigrama ¿Existen colaboradores que tomen el papel de liderar o influir en el resto?

¿Se les brinda tiempo para descansar? (Break, desayuno, almuerzo, etc)

11.3 ARTEFACTOS

¿Qué elementos son necesarios para llevar a cabo el trabajo? (Hacer una lista a modo de ejemplificar de manera general)

¿Todos pueden usar todas las herramientas?