



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE RENOVACIÓN EN EL ÁREA  
DE SUSCRIPCIONES DEL DIARIO OFICIAL EL PERUANO”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR:**

**KARINA TERESA VELASQUEZ GUERRERO**

**ASESOR**

**MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS**

**LIMA – PERÚ, FEBRERO 2021**

**DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis queridos padres y hermano por el gran apoyo y fortaleza que me han brindado incondicionalmente a lo largo de mi vida.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme y darme la fortaleza para seguir adelante en este largo camino que tengo por recorrer.

A mis padres y hermano por sus consejos y el apoyo incondicional.

Agradezco a los profesores de la Universidad Alas Peruanas quienes contribuyeron con mi formación profesional.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años las empresas tuvieron la necesidad de ir mejorando el servicio brindado a sus clientes, para facilitar la obtención de un bien o servicio. Debido a los constantes cambios que las empresas tienen en sus sistemas de gestión interno. Ya que el cliente es un elemento fundamental para el crecimiento de toda empresa.

Debido a ello en EDITORA PERU el proceso de renovación se puede realizar de dos maneras presencial y no presencial. Dando énfasis a la modalidad no presencial para este trabajo a realizar.

Los tipos de clientes que se tienen en el Diario Oficial El Peruano son los clientes nuevos, clientes de reingreso y clientes con renovación.

En este trabajo de tesis, se realizará un análisis y diagnóstico del proceso de renovación. Por consiguiente, se desarrollará un plan de mejora en el área de suscripciones para aquellos clientes con renovación que requieran la factura antes de realizar el abono y así lograr mantener a nuestros suscriptores, de tal manera brindarles una solución en el menor tiempo posible.

## RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en mejorar el proceso de renovación, con la finalidad de disminuir el porcentaje de clientes que no renuevan, debido a una inadecuada atención, ya que lo que solicitan los suscriptores es la factura correspondiente antes de ser abonadas.

Actualmente, la manera en la cual se trabaja en el área de suscripciones no es la correcta, ya que se genera un problema en la atención brindada a los clientes. Esto se debe a que no se encuentra establecida la atención a los clientes que soliciten factura.

Asimismo, se tendrá como objetivo establecer un nuevo procedimiento para la gestión de renovación de los suscriptores que requieren la factura por el suministro del Diario Oficial El Peruano antes de ser abonada.

Esto se llevará a cabo mediante el levantamiento de datos de acuerdo a los tipos de clientes que tiene el Diario Oficial El Peruano, para así poder conocer el porcentaje de clientes con renovación.

A su vez, elaboraremos el proceso actual por renovación para poder evaluar los procedimientos que influyen, los cuales posteriormente tendrá que ser modificados para lograr su mejora.

Por ultimo establecer dichos cambios en el proceso y capacitar al talento humano que está involucrado en la gestión de renovación.

En el análisis del proyecto que se realiza para el área de suscripciones, se utilizó la metodología del equipo de mejora continua, así como también se usó las herramientas de calidad para dar solución al problema.

## **ABSTRAC**

The research focuses on improving the renewal process, in order to reduce the percentage of costumers who do not renew, due to lack attention since the subscribers request the note before being paid.

Currently, the way the area of subscriptions works is not correct, since it generates a problem in the customer support. This is due to the fact that there is no established service for customers who request an invoice.

Likewise, a new procedure will be established to manage the renewal of subscribers who require the invoice for the supply of the El Peruano before it is paid.

This will be done by collecting data according to the types of costumers that El Peruano has, in order to know the percentage of clients with renewal.

At the same time, we will elaborate the current process of renovation to be able to evaluate the procedures that influence which later will have to be modified to get the goal.

Finally, establish the changes in the process and train the work team who involve in the process of renewal.

In the analysis of the project carried out for the subscription area, the methodology of the continuous improvement team was used, as well as the quality tools to provide a solution to the problem.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	13
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	13
1.2. PERFIL DE LA EMPRESA.....	13
1.3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA .....	14
1.3.1. Misión .....	14
1.3.2. Visión.....	14
1.3.3. Objetivo .....	15
1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	15
1.4.1. Organigrama de la empresa .....	15
1.4.2. Factor Económico.....	17
1.4.3. Factor Tecnológico .....	18
1.4.4. Factor Ambiental .....	18
1.4.5. Clientes internos.....	19
1.4.6. Clientes externos.....	19
1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	19
1.5.1. Análisis FODA .....	19
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	21
2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA .....	22
2.3. OBJETIVO DEL PROYECTO .....	22
2.3.1. Objetivo General.....	22
2.3.2. Objetivos específicos.....	22
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL PROYECTO.....	23

3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO.....	23
3.2. CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA.....	23
3.2.1. Selección de Integrantes .....	23
3.2.2. Metodología del equipo de mejora continua .....	26
3.3. DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ETAPAS .....	26
3.3.1. Identificación, evaluación y selección del problema .....	26
3.3.2. Análisis de causas del problema .....	27
3.3.3. Desarrollo de la solución .....	27
3.3.4. Evaluación de la solución .....	27
3.3.5. Presentación del Plan de mejora a Gerencia .....	27
3.4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA .....	28
3.4.1. Identificación, evaluación y selección del problema .....	28
3.4.1.1. Identificación del problema .....	28
3.4.1.2. Evaluación y selección del problema .....	29
3.4.2. Análisis de las causas del problema.....	31
3.4.2.1. Identificación de las causas .....	31
3.4.2.2. Identificación de causa raíz.....	33
3.4.2.3. Definir solución al problema.....	35
3.4.3. Propuesta de mejora .....	37
3.4.4. Desarrollo de la mejora.....	37
3.4.4.1. Análisis de la situación real del problema .....	37
3.4.4.2. Análisis y diagnóstico del proceso de renovación.....	48
3.4.5. Evaluación económica.....	56
3.4.5.1. Costo.....	56



3.4.5.2. Ahorro .....	57
3.4.5.3. Evaluación económica .....	57
3.5. CONCLUSIONES .....	58
3.6. RECOMENDACIONES .....	59
CAPÍTULO IV REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
CAPÍTULO V GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	61

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	Análisis FODA de EDITORA PERÚ .....	20
Tabla 2	Equipo del proyecto.....	25
Tabla 3	Criterio de evaluación de problemas.....	29
Tabla 4	Matriz de selección de problema.....	30
Tabla 5	Matriz de evaluación de causas .....	34
Tabla 6	Cronograma del proyecto.....	36
Tabla 7	Tiempo de demora del proceso (ACTUAL) .....	54
Tabla 8	Tiempo de demora del proceso con el nuevo proceso.....	54
Tabla 9	Cronograma de capacitaciones.....	55
Tabla 10	Costo del proyecto .....	56
Tabla 11	Ahorros del proyecto .....	57
Tabla 12	Evaluación económica .....	57

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Estructura orgánica de la empresa EDITORA PERÚ.....	16
Figura 2 Organigrama del Departamento de Distribución .....	17
Figura 3 Conformación de los Clientes Externos .....	19
Figura 4 Etapas de la metodología.....	26
Figura 5 Lluvia de ideas de los problemas en el área de suscripciones.....	28
Figura 6 Lluvia de ideas .....	31
Figura 7 Diagrama de causa - efecto .....	32
Figura 8 Técnica de 5W +1H.....	35
Figura 9 Porcentaje por el tipo de cliente mes de enero .....	38
Figura 10 Porcentaje por el tipo de cliente mes de febrero .....	38
Figura 11 Porcentaje por el tipo de cliente mes de marzo .....	39
Figura 12 Porcentaje por el tipo de cliente mes de abril.....	39
Figura 13 Porcentaje por el tipo de cliente mes de mayo.....	40
Figura 14 Porcentaje por el tipo de cliente mes de junio.....	40
Figura 15 % clientes que requieren factura.....	41
Figura 16 Observaciones de enero .....	42
Figura 17 Observaciones de febrero .....	43
Figura 18 Observaciones de marzo .....	44
Figura 19 Observaciones de abril .....	45
Figura 20 Observaciones de mayo .....	46
Figura 21 Observaciones de junio.....	47
Figura 22 Diagrama de flujo del proceso de renovación actual.....	50
Figura 23 Diagrama de flujo del proceso del nuevo procedimiento.....	52

Figura 24: Anexo 1 - Cotización .....	63
Figura 25: Anexo 2 - Factura electrónica pago al contado .....	64
Figura 26: Anexo 3 - Factura electrónica (Propuesta).....	65

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

#### **1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

En 1825 se funda el diario El Peruano Independiente y el 22 de octubre del mismo año se imprime la primera edición. Al año siguiente el 13 de mayo se declara Diario Oficial denominándose, así como El Peruano.

La empresa EDITORA PERU, inicio sus operaciones el 12 de febrero de 1976, con un capital de S/. 500´000,000 conformado por 500 acciones con un monto unitario por cada acción de S/. 1´000,000.

Fue constituida como empresa estatal para el año 1981, establecida como sociedad anónima, y siendo así su razón social Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.

En octubre del 2015 se pone a disposición de la ciudadanía la plataforma virtual sitio web el peruano.pe.

Para el año 2017 se estableció una plataforma virtual del Diario Oficial El Peruano denominada Portal de Gestión de Atención al Cliente (PGA), con la finalidad de mejorar el servicio de atención al cliente que les permitirá realizar publicaciones de una manera más cómoda y rápida.

Asimismo, la empresa está comprometida con la transformación digital, para ello el año 2019 se realizaron talleres y capacitaciones para mejorar el desempeño operativo en la empresa para así brindar una mejor atención al cliente.

#### **1.2. PERFIL DE LA EMPRESA**

La empresa EDITORA PERU, tiene como actividad la difusión de información oficial del Estado Peruano. También como las actividades productivas, comercializadoras y de servicios. Dichos servicios que presta son de impresión, edición y distribución de toda clase de publicaciones.

La empresa se dedica a generar valor agregado tanto público como económico. Esta comprometidos con los ciudadanos de brindarles información

oficial del Estado mediante el Diario Oficial El Peruano, Por otro lado, dicha información plasmada en el diario es obtenida de sus medios periodísticos que es la Agencia de Noticias ANDINA y de brindar servicios editoriales y gráficos.

### **1.3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La actividad de la empresa EDITORA PERU es ser difusor de información del Estado, considerando que dicha información que brinda tiene valor oficial para el estado con responsabilidad de que toda la ciudadanía sea comunicada de manera clara a nivel Nacional e Internacional.

La empresa EDITORA PERU cuenta con tres líneas de negocios las cuales son las siguientes:

- Publicaciones Oficiales: Son publicados en el Diario Oficial El Peruano tales como las Normas legales del país, sentencia de casación, las declaraciones juradas, entre otros.
- Medios de comunicación: Los cuales están conformados por el cuerpo noticioso del Diario Oficial El Peruano en el cual se informa noticias del Estado peruano y la Agencia Peruana de Noticias Andina que llega a nivel nacional y el extranjero.
- Servicios Editoriales y Gráficos: Se realizan desde la edición hasta la impresión del producto que se requieren; entre ellos tenemos libros, revistas, volantes, entre otros.

#### **1.3.1. Misión**

Otorgar vigencia a las normas legales y producir contenidos de relevancia para el Estado y la ciudadanía, creado valor público y económico. (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2019, pág. 23)

#### **1.3.2. Visión**

Medio de comunicación digital, referente de la información oficial del Estado. (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2019, pág. 23)

### **1.3.3. Objetivo**

Lograr el reconocimiento de ser el medio de comunicación digital que brinde información oficial del estado a nivel Nacional, así como en responsabilidad social.

## **1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Dar a conocer los factores que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, en el aspecto económico, tecnológico, ambiental, clientes internos y externos. Además, la conformación de la estructura organizacional a nivel de toda la empresa y del área a mejorar.

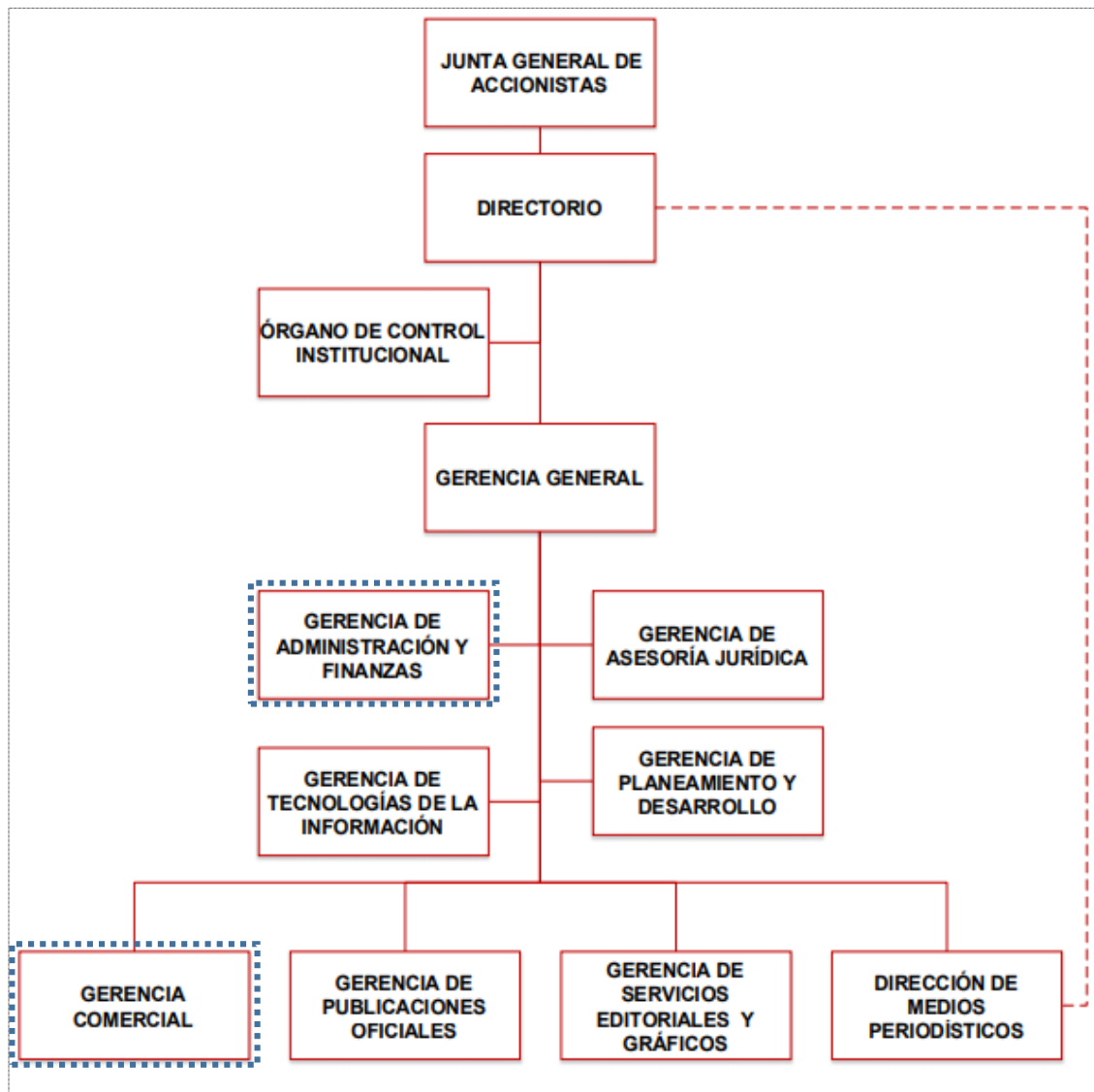
### **1.4.1. Organigrama de la empresa**

La empresa EDITORA PERU está conformada por la Junta General de Accionistas, el Directorio, Presidencia de Directorio, Gerencia General, 2 Gerencia Centrales y 6 gerencias. Tal como se puede visualizar en la Figura 1.

Se podrá visualizar en la Figura 2 el organigrama del Departamento de Distribución en donde se encuentra el área a mejorar.

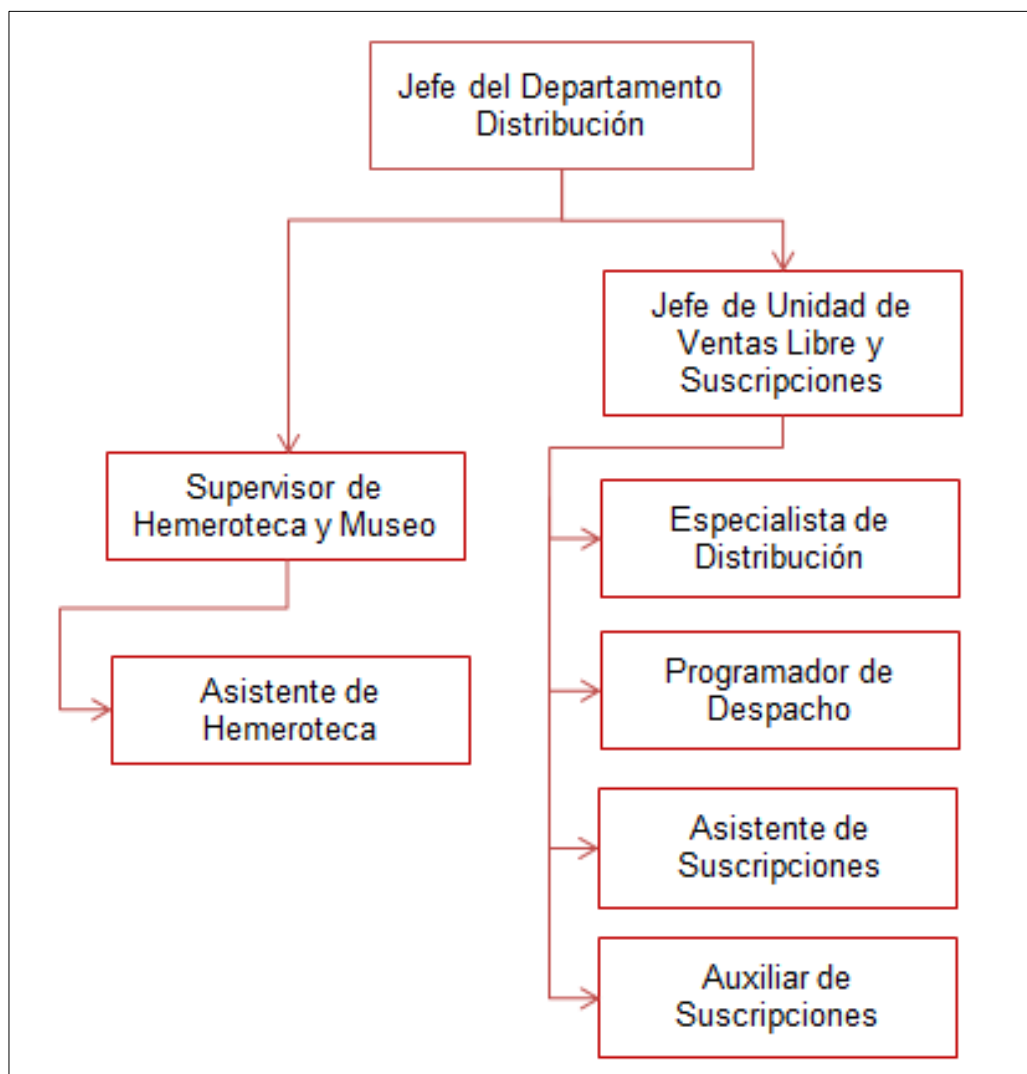
**Figura 1**

**Estructura orgánica de la empresa EDITORA PERÚ**



**Nota:** En el organigrama las dos Gerencias que están marcadas tienen relación, en cuanto a los procedimientos que realizan sus departamentos que lo conforman, para el proceso de renovación en el área de suscripciones (Gerencia Comercial). **Fuente:** (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2019)



**Figura 2****Organigrama del Departamento de Distribución**

**Nota:** En el organigrama del Departamento de Distribución se puede visualizar el área de Suscripciones. **Fuente:** (Huanca Guevara, 2018, pág. 276).

**1.4.2. Factor Económico**

“En el periodo 2019, se continuó con el proceso de adopción de las buenas prácticas que Fonafe impulsa en las empresas del holding, mediante la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) y de la adopción de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC). Esto permitirá el

mejoramiento económico de la empresa”. (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2019, pág. 62)

Durante el 2019 Editora Perú mantuvo su condición de ser una empresa rentable y en equilibrio económico, como resultado de las acciones adoptadas para mejorar la atención a los clientes y diversificar los ingresos. (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2019, págs. 32-33)

Actualmente la pandemia viene afectando negativamente la economía de nuestro país y a nivel mundial. Lo que se verá reflejado a fin de año del 2020 en los Estados Financieros de la empresa.

#### **1.4.3. Factor Tecnológico**

EDITORIA PERU es una empresa estatal con derecho privado lo cual se hace más complicado en tomar la decisión de venir mejorando sus procesos con nueva tecnología, a pesar de ellos se han planteado como estrategia de negocio la necesidad de la transformación de la actividad digital. Lo cual lo han visto necesario ya que en los últimos tiempos ha habido un incremento de visualización en las plataformas digitales (sitio web) del diario oficial el peruano y la agencia de noticia Andina generando así una oportunidad de la creación de nuevo producto de negocio.

#### **1.4.4. Factor Ambiental**

Las actividades que se realiza tanto en la parte administrativa como en la planta de impresión se vienen monitoreando de manera semestral según lo planificado en el Programa Ambiental de EDITORA PERÚ, lo cual evita los riesgos de salud ocupacional para los trabajadores. Los resultados obtenidos de la calidad de aire, las aguas residuales y el nivel de ruido están dentro de los parámetros permitidos en la normativa según el rubro de la empresa. EDITORA PERÚ manifiesta:

En las labores de oficina, también se adoptaron importantes medidas de eco eficiencia para disminuir el consumo de impresiones en papel bond, de energía eléctrica y de agua. (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2018, pág. 57)

### 1.4.5. Clientes internos

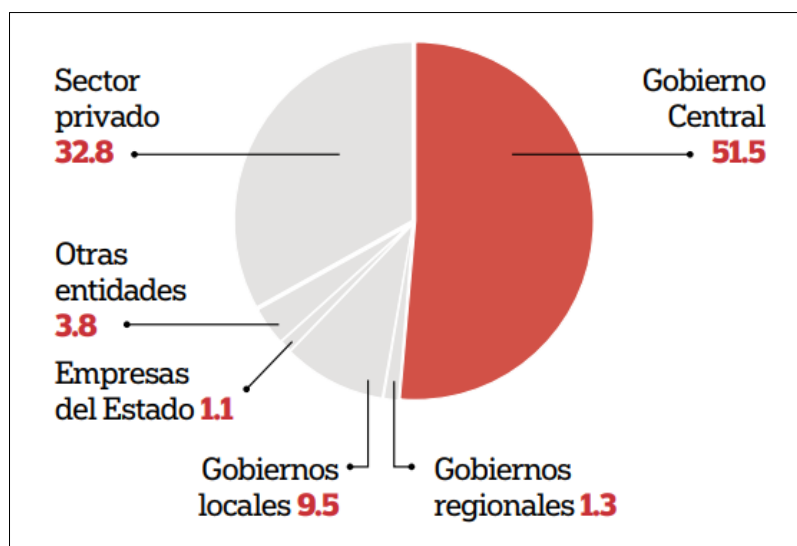
EDITORIA PERU está comprometida en reforzar las competencias de sus colaboradores, para ello les brindan diversas capacitaciones de acuerdo al Programa de Capacitación de manera continua enfocada en mejorar su desempeño y así se vea reflejado en la atención prestada a los clientes externos como internos.

### 1.4.6. Clientes externos

Para el año 2019, las ventas que se generaron lo conforma nuestros clientes del sector público en un 67.2% (Gobierno Central, Gobiernos Locales, Gobierno Regionales y otras entidades). Por otro lado, el sector privado está representado por el 32.8%. Tal como se visualiza en la Figura 3.

**Figura 3**

#### **Conformación de los Clientes Externos**



*Fuente:* (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2019, pág. 48)

## 1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

### 1.5.1. Análisis FODA

De acuerdo al análisis del entorno de la empresa que se realizó. Se puede visualizar el análisis FODA en la Tabla 1.

**Tabla 1**

**Análisis FODA de EDITORA PERÚ**

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	
<p><b>F1</b> Empresa con amplia experiencia en el rubro de actividad al cual se dedican.</p> <p><b>F2</b> A pesar de la crisis económica que se vive en el país la empresa tiene una solidez financiera.</p> <p><b>F3</b> Debido a la pandemia que se vive mundialmente tanto el Diario Oficial el Peruano como la Agencia de Noticias Andina son los medios de información más usados para poder informarnos de lo que viene aconteciendo en nuestro país.</p> <p><b>F4</b> Documento histórico con información oficial del estado desde el siglo XIX.</p>	<p><b>O1</b> Implementar y/o desarrollar nuevas tecnologías que les permita optimizar los procesos tanto operativos como a nivel administrativos.</p> <p><b>O2</b> Desarrollo de nuevos modelos de negocio a nivel digital que brinde información de utilidad para los ciudadanos.</p> <p><b>O3</b> Realizar acuerdos inter institucionales comerciales con empresas líderes.</p> <p><b>O4</b> Mejorar la imagen institucional, brindando un servicio de calidad.</p>	
DEBILIDADES	FODA	AMENAZAS
<p><b>D1</b> Falta de desarrollo tecnológico a nivel digital.</p> <p><b>D2</b> La rotación del personal en la Gerencia dificulta la mejora continua.</p> <p><b>D3</b> Impuntualidad en la distribución de los diarios debido a que tardan a veces en enviar las normas legales, generando insatisfacción a los clientes.</p> <p><b>D4</b> Alta dependencia de personal especializado para cubrir los requerimientos y realizar innovaciones.</p>	<p><b>A1</b> Debido a la pandemia del COVID-19 se vio afectada la conectividad del país, perjudicando así la distribución del periódico a nivel nacional.</p> <p><b>A2</b> El abastecimiento del papel periódico está siendo más limitado a comparación de otros años, debido a que los proveedores están disminuyendo en su línea de producción este insumo.</p> <p><b>A3</b> Cambio de sistemas de gestión interno a nivel de gestión en las empresas de nuestros clientes ha venido afectando en la venta de suscripciones.</p> <p><b>A4</b> El sistema informático de la empresa tiene una deficiente interoperabilidad.</p>	

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En la empresa Editora Perú en el área de suscripciones del Diario Oficial El Peruano, en el proceso de renovación al existir un suministro de ejemplares, la atención que solicitan los suscriptores tanto del ejemplar y la factura correspondiente, se establece la atención siempre y cuando el pago sea por adelantado; por otra parte, cuando el abonamiento no es por adelantado se observa que la atención se establece por criterio administrativo o por el tipo de cliente.

Los tipos de clientes que se relacionan con la empresa Editora Perú, vienen a ser los clientes nuevos, los clientes de reingreso y clientes con renovación, y las características de cada uno de ellos consiste en lo siguiente:

- Los clientes nuevos, para establecer una conexión en el consumo de los ejemplares se promueve en base a la imagen propio del producto.
- Los clientes de reingreso vienen a ser las empresas o personas naturales, que al haber estado haciendo uso del producto aproximadamente tres meses con el estado de no suscritos como máximo, y aspiran retomar el uso del producto, pero ya con suscripción.
- Y finalmente, los clientes con renovación, al constatar que poseen un tiempo de suscripción en dos modalidades, tanto de manera semestral y anual, describe que el proceso para la atención involucra otros factores con diferencias que podría ocasionar variaciones en la cadena de valor del producto.

Para este proceso, con la diferencia de los tipos de clientes en la empresa Editora Perú, se describe que los riesgos que provienen por las pérdidas en las ventas, sea por un factor de mala atención al cliente, o por disconformidad por los retrasos. Implica cuán importante es tener una estandarización de atención, en

base a las necesidades de los clientes, y agregar que: “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” (Pulido, 2015).

## **2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Al existir tres tipos de clientes, y encontrándonos en medio de esas diferencias para su atención o beneficio: ¿Se debería establecer un nuevo procedimiento para la gestión de renovación de los suscriptores que requieren la factura por el suministro del Diario Oficial El Peruano antes de ser abonada?

## **2.3. OBJETIVO DEL PROYECTO**

### **2.3.1. Objetivo General**

Establecer un nuevo procedimiento para la gestión de renovación de los suscriptores que requieren la factura por el suministro del Diario Oficial El Peruano antes de ser abonada.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- a. Levantamiento de datos de los tipos de clientes para analizar la mejora.
- b. Elaborar y modificar el proceso actual por renovación.
- c. Establecer los cambios y capacitar al personal.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO**

Después de conocer la realidad problemática que se presenta dentro del área de suscripciones por la falta de tener establecido los procedimientos, generando así los ineficientes procesos de los mismos, por lo que, se encuentra altamente asociado con las funciones que viene realizando los trabajadores y al mismo sistema de procesamiento en la gestión de renovación, es importante en el presente capítulo establecer así un equipo de mejora continua para beneficio del mismo y a su vez crear una cultura organizacional capaz de resolver problemas que se puedan presentar en otros procesos dentro del área.

Primeramente, se plantea la conformación de un equipo de mejora continua en el área de suscripciones, que contribuirá en la calidad de las actividades realizadas al interior del mismo.

El equipo de trabajo establecido aplicará las herramientas de calidad para determinar la causa raíz, así como desarrollará la solución del problema principal en el área de suscripción.

Al término del desarrollo del plan de mejora serán expuestas ante la Gerencia General.

#### **3.2. CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA**

##### **3.2.1. Selección de Integrantes**

Para la selección del equipo se considera principalmente a los trabajadores que laboran dentro del área a mejorar ya que ellos brindaran mayor información de los procedimientos en la gestión de renovación, así como también otras áreas que apoyaran en la mejora. Las cuales se menciona en la siguiente Tabla 2.

#### A. Equipo de mejora continua

##### Asistente de Suscripciones

Sera parte de equipo, ya que, al laborar en el área, brindaran información primaria, así como coordinar reuniones o cambios que se presenten.

##### Auxiliar de Suscripciones

Es responsable de hacer una base de datos con los alcances que dejan los clientes suscriptores.

##### Ingeniero de TI

Jefe de proyectos será el encargado de asignar quien realizará los cambios en BAAN, así mismo verificará los cambios con un documento de conformidad.

##### Jefe del Departamento de Distribución

Es el encargado de mandar el requerimiento a mesa de partes del área de Tecnología de la Información para que ejecuten e implementen las mejoras en el proceso de renovación.

##### Jefe de Unidad de Ventas Libre y Suscripciones:

Es el encargado de supervisar los cambios establecidos y si se están realizando de manera adecuada.

##### Gerente Comercial

Es el responsable de dar la aprobación para implementar las mejoras en la gestión de renovación.



**Tabla 2****Equipo del proyecto**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente Comercial	1
Ingeniero de TI	1
Jefe del Departamento de Distribución	1
Jefe de Unidad de Ventas Libre y Suscripciones	1
Asistente de Suscripciones	1
Auxiliar de Suscripciones	1

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

#### B. Reporte sobre el proyecto

Los informes:

Cualquier miembro del equipo presentara el documento para dar a conocer el avance del proyecto, los cuales serán revisados en las reuniones que se programaran.

Reuniones de coordinación:

Con la finalidad de dar a conocer a la alta dirección el avance del proyecto. Las reuniones se realizarán cada martes a las 11:00 a.m. en la oficina de la Gerencia Comercial, si sucede algún imprevisto se coordinará una reunión antes de culminar el día laboral, así como el lugar de la reunión.

Actas de reunión:

En los documentos se detallarán los temas que se trataron en la reunión, así como también los cambios e inconvenientes que se identificaron en el desarrollo del plan de mejora. Esto servirá para tener todo registrado.

### 3.2.2. Metodología del equipo de mejora continua

El equipo del proyecto de mejora continua seguirá la siguiente metodología, la cual tiene 4 etapas a desarrollar y finalmente la presentación de la propuesta a gerencia véase en la Figura 4.

**Figura 4**

***Etapas de la metodología***



*Fuente:* (Elaboración propia, 2020)

### 3.3. DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ETAPAS

#### 3.3.1. Identificación, evaluación y selección del problema

##### A. Identificación del problema

Para la identificación del problema se utilizará la herramienta de lluvia de ideas, la cual se tendrá que priorizar dichos problemas identificados de acuerdo a siguientes 4 criterios:

- Dificultad: ¿Grado de dificultad tiene el problema?
- Urgencia: ¿Necesidad inmediata de solucionar el problema?

- Costo - Beneficio: ¿Es beneficioso económicamente dar solución?
- Seguimiento y control: ¿Es fácil dar seguimiento y control al problema?

#### B. Evaluación y selección del problema

Para ello se asignará una valoración a los problemas identificados en la lluvia de ideas, según el criterio del equipo que será del 1 al 3, el cual se seleccionará el problema que obtenga el mayor puntaje.

#### **3.3.2. Análisis de causas del problema**

En esta etapa se buscará las causas que generan los problemas, para ello se utilizara dos herramientas de calidad el diagrama de Causa – Efecto y el diagrama de 5W + 1H.

#### **3.3.3. Desarrollo de la solución**

Conocida la causa raíz del problema, el equipo de mejora continua elaborara una base de datos para poder conocer la situación actual y así determinar las soluciones.

#### **3.3.4. Evaluación de la solución**

Se evaluará el beneficio que generará el plan de mejora, a su vez también se realizará la evaluación económica del costo para la realización y el ahorro.

#### **3.3.5. Presentación del Plan de mejora a Gerencia**

Como última etapa, el plan de mejora será expuesta a Gerencia, el cual es el encargado de aprobar el Plan para que sea ejecutado.

### 3.4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

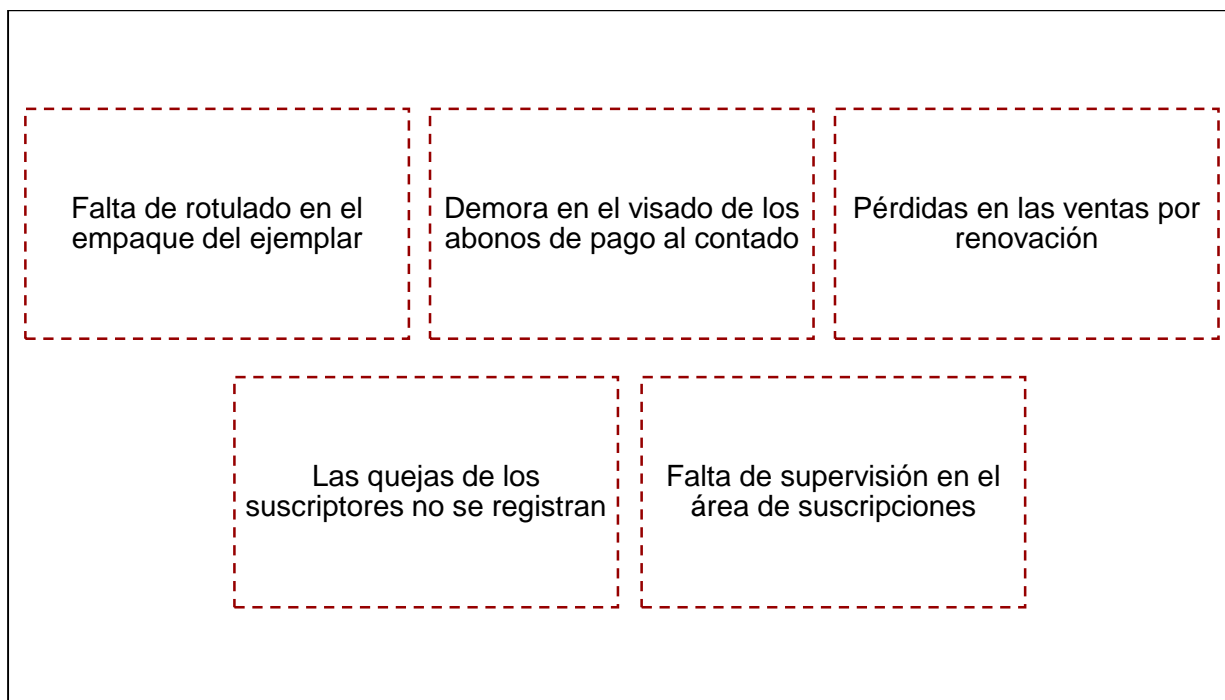
#### 3.4.1. Identificación, evaluación y selección del problema

##### 3.4.1.1. Identificación del problema

El equipo de mejora continua será quien identifique los problemas dentro del área de suscripciones, por ende, como se está trabajando el proceso de renovación, para esto realizaron una lluvia de ideas de los problemas que hay en el área de suscripciones del Diario Oficial el Peruano, el cual se puede visualizar en la Figura 5.

#### **Figura 5**

#### ***Lluvia de ideas de los problemas en el área de suscripciones***



**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

### 3.4.1.2. Evaluación y selección del problema

Se establecieron las puntuaciones según criterio, con la cual se calificaron cada problema obtenido en la lluvia de ideas. El cual se puede visualizar en la Tabla 3.

**Tabla 3**

#### **Criterio de evaluación de problemas**

CRITERIO DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	
		CRITERIO	VALOR
Dificultad	Mide el grado de dificultad de la solución	Difícil	1
		Regular	2
		Fácil	3
Urgencia	Que tan urgente es solucionar el problema	Poco	1
		Regular	2
		Muy urgente	3
Costo – beneficio	El beneficio que se daría al solucionarse	No existe beneficio	1
		Beneficio moderado	2
		Gran beneficio	3
Seguimiento y control	Que tan dificultoso es darle seguimiento y control al problema	Poco	1
		Regular	2
		Fácil	3

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

Teniendo establecido los criterios, se procedió a calificar cada problema. El resultado obtenido se puede visualizar en la Tabla 4.

**Tabla 4****Matriz de selección de problema**

PROBLEMA	CRITERIO				TOTAL
	DIFICULTAD	URGENCIA	COSTO - BENEFICIO	SEGUIMIENTO Y CONTROL	
Falta de rotulado en el empaque del ejemplar	2	2	1	3	8
Demora en el visado de los abonos	1	2	1	3	7
Pérdidas en las ventas por renovación	2	3	3	3	11
Falta de incrementar la cartera de cliente	2	2	2	3	9
Falta de supervisión al área de suscripciones	2	1	2	2	7

**Nota:** Se pudo identificar el problema que el equipo de mejora solucionará, ya que es el que obtuvo mayor puntuación El cual se logra visualizar en la Tabla 4. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

### 3.4.2. Análisis de las causas del problema

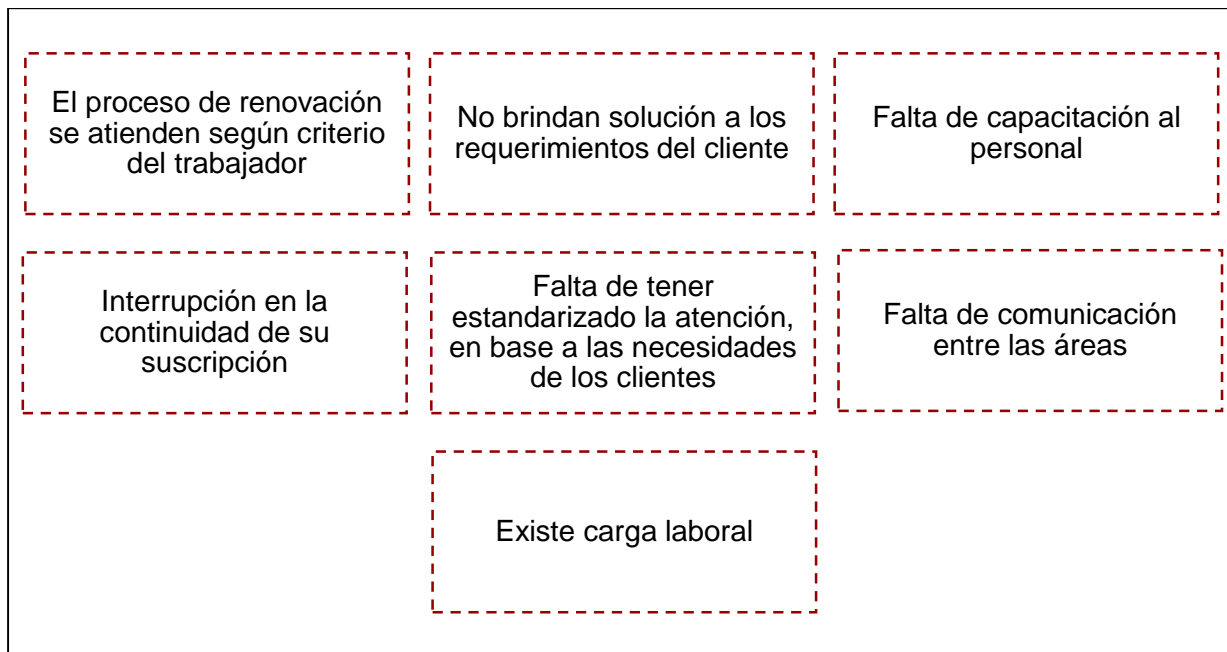
#### 3.4.2.1. Identificación de las causas

Para analizar la causa más relevante del problema principal anteriormente identificado, el cual es “Pérdida en las ventas por renovación”, se utilizará el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto, el cual se puede visualizar en la en la Figura 7.

Para ello se realizará previamente una lluvia de ideas véase en la Figura 6.

#### **Figura 6**

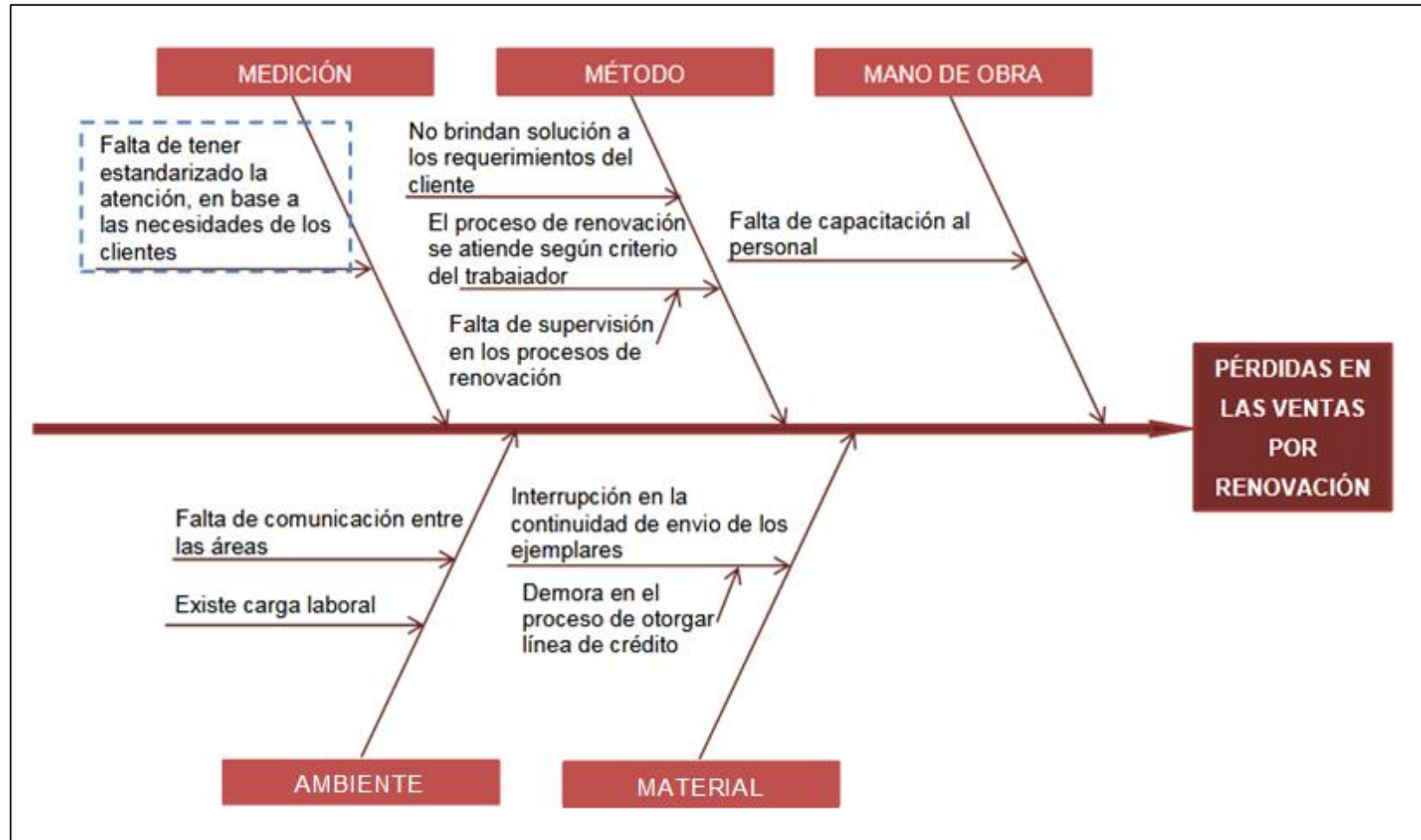
##### **Lluvia de ideas**



**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

Figura 7

## Diagrama de causa - efecto



Fuente: (Elaboración propia, 2020)



### 3.4.2.2. Identificación de causa raíz

Luego de haber identificados las causas del problema en el diagrama de Ishikawa, se procederá a identificar la causa principal, estableciendo criterios de evaluación. Los cuales nos permitirán identificar la causa a priorizar. Los criterios de evaluación son los siguientes:

- Factor: ¿Es un factor que lleva el problema?
- Causa: ¿Ocasiona directamente el problema?
- Solución: Si se elimina, se corrige el problema
- Factibilidad: ¿Solución factible?
- Costo: ¿La solución es de bajo costo?
- Medible: ¿Se puede medir?

Para ello se asignará una valoración a los criterios de evaluación. Se estableció según el criterio del equipo que será del 1 al 3, tomando en cuenta que el valor 1 es el de menor beneficioso y el valor 3 es el de mayor beneficioso. Se obtuvo el siguiente resultado el cual se observa en la Tabla 5.

**Tabla 5****Matriz de evaluación de causas**

CAUSAS	CRITERIOS						TOTAL
	FACTOR	CAUSA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO	
<b>MANO DE OBRA</b>							
Falta de capacitación al personal	2	2	2	2	2	2	12
<b>MÉTODO</b>							
No brindan solución a los requerimientos del cliente	1	1	1	2	2	2	9
El proceso de renovación se atiende según criterio del trabajador	2	2	1	3	1	3	12
<b>MEDICIÓN</b>							
Falta de tener estandarizado la atención, en base a las necesidades de los clientes	3	3	3	2	2	2	15
<b>MATERIAL</b>							
Interrupción en la continuidad de envío de los ejemplares	2	1	1	1	3	2	10
<b>AMBIENTE</b>							
Falta de comunicación entre las áreas	1	1	1	2	1	2	8
Existe carga laboral	1	1	1	2	1	2	8

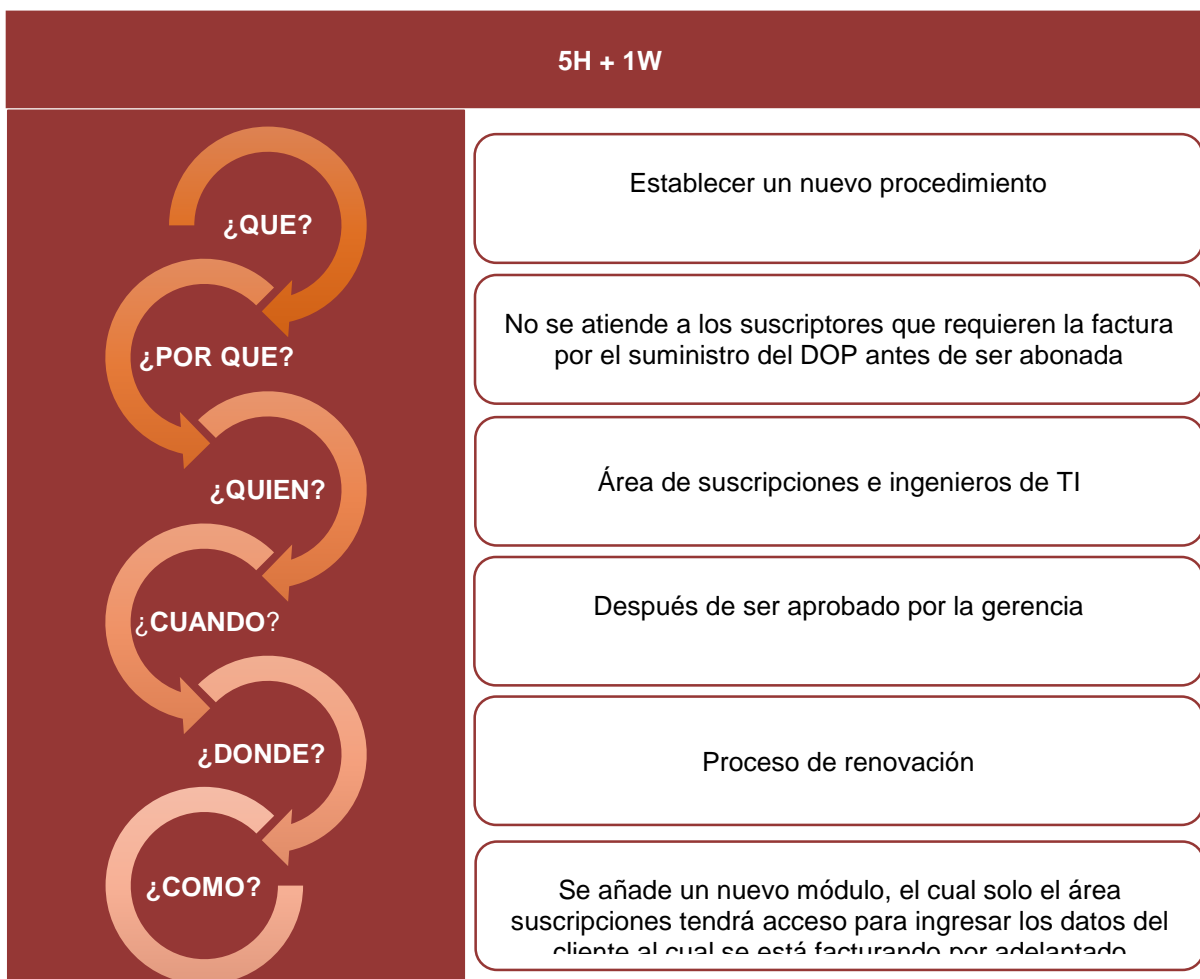
**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

### 3.4.2.3. Definir solución al problema

Luego de haber identificado la causa principal, la cual es “Falta de tener estandarizado la atención, en base a las necesidades de los clientes”, se utiliza la herramienta 5W + 1H, el cual nos permitirá visualizar la manera de como se manejará el desarrollo de plan de mejora en el proceso de renovación. Véase en la Figura 8.

**Figura 8**

#### **Técnica de 5W +1H**



**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Tabla 6**  
**Cronograma del proyecto**

Nro.	ETAPAS	RESPONSABLE	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				
			SEMANAS																				
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Conformación del equipo de mejora	Gerencia Comercial																					
1.1	Selección del equipo de mejora	Gerencia Comercial																					
2	Identificación, selección y evaluación del problema	Equipo de Mejora																					
2.1	Identificación del problema	Equipo de Mejora																					
2.2	Evaluación y selección del problema	Equipo de Mejora																					
3	Análisis de las causas del problema	Equipo de Mejora																					
3.1	Identificación de las causas	Equipo de Mejora																					
3.2	Identificación de causa raíz	Equipo de Mejora																					
3.3	Definir solución al problema	Equipo de Mejora																					
4	Desarrollo de la mejora	Equipo de Mejora																					
4.1	Análisis de la situación del problema	Equipo de Mejora																					
4.2	Análisis y diagnóstico del proceso de renovación	Equipo de Mejora																					
5	Evaluación económica	Equipo de Mejora																					
6	Presentación de mejora a gerencia	Equipo de Mejora																					
6.1	Aprobación	Equipo de Mejora																					
7	Realización de pruebas	Ingeniero de TI																					
7.1	Comunicación y capacitación	Ingeniero de TI																					
7.2	Evaluación de los resultados	Gerencia Comercial																					
8	Puesta en marcha	Ingeniero de TI																					

Fuente: (Elaboración propia, 2020)

Teniendo establecido la propuesta de mejora el equipo del proyecto presenta el cronograma de trabajo, véase en la Tabla 6, en el cual se incluye hasta el tiempo estimado para la puesta en marcha del plan de mejora.

### **3.4.3. Propuesta de mejora**

Teniendo identificado como se manejará el desarrollo del plan de mejora en el proceso de renovación véase en la Figura 8, se detallará de manera más específica el desarrollo de la mejora.

- Identificación de la cantidad según el tipo de cliente.
- Identificación de la cantidad de clientes que solicitan la factura antes de ser abonada para continuar con la renovación.
- Realizar el diagrama de flujo del proceso de renovación actual y de la mejora.
- Realizar la comparación de tiempo de atención al cliente para aquellos que requieren la factura antes de abonar (proceso antes de la mejora frente a la propuesta).
- Capacitar a los trabajadores del área de suscripciones sobre la atención al cliente de acuerdo al tipo de cliente, también realizar capacitación del nuevo procedimiento y del nuevo módulo en el BAAN IV ERP para la gestión de renovación.

### **3.4.4. Desarrollo de la mejora**

El equipo de mejora continua elabora una base de datos por el tipo de cliente del Diario Oficial El Peruano, a fin de tener cuantificadas, y también se genera otra base de datos de aquellos clientes que corresponden al grupo de renovación que requieren la factura.

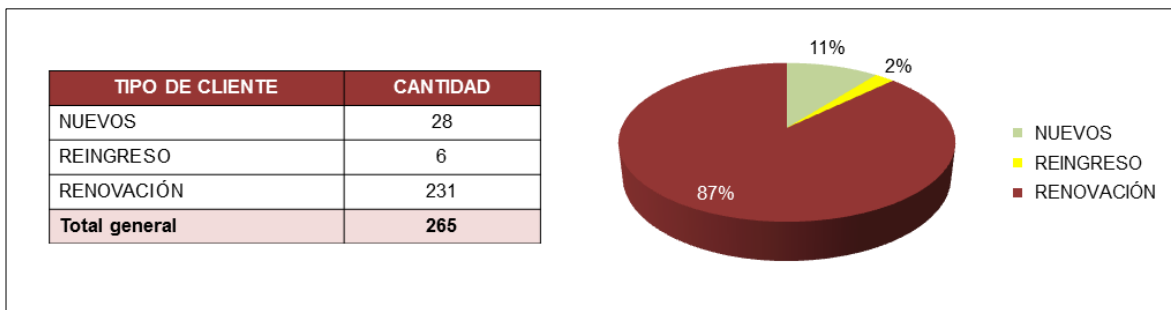
#### **3.4.4.1. Análisis de la situación real del problema**

Se realizó el levantamiento de datos de los tipos de clientes para analizar la mejora en el área de suscripciones.

Para ello se puede visualizar en la Figura 9, Figura 10, Figura 11, Figura 12, Figura 13 y la Figura 14 el porcentaje correspondiente por el tipo de cliente de los 6 primeros meses del presente año.

### Figura 9

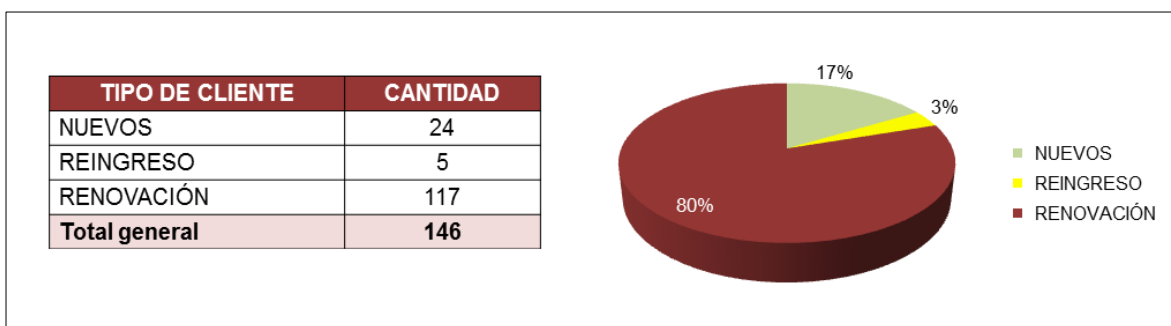
#### Porcentaje por el tipo de cliente mes de enero



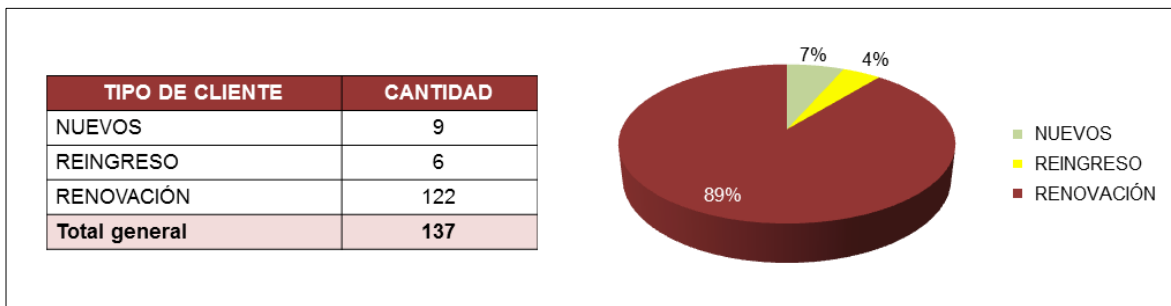
**Nota:** En la Figura 9, se observa que, para el mes de enero, son 26 clientes nuevos, 8 clientes por reingreso y 231 clientes que culminan su suscripción, lo que representa porcentualmente los siguientes valores 2%, 11% y 87% respectivamente. Cabe recalcar que tomaremos información al grupo de clientes por renovación. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

### Figura 10

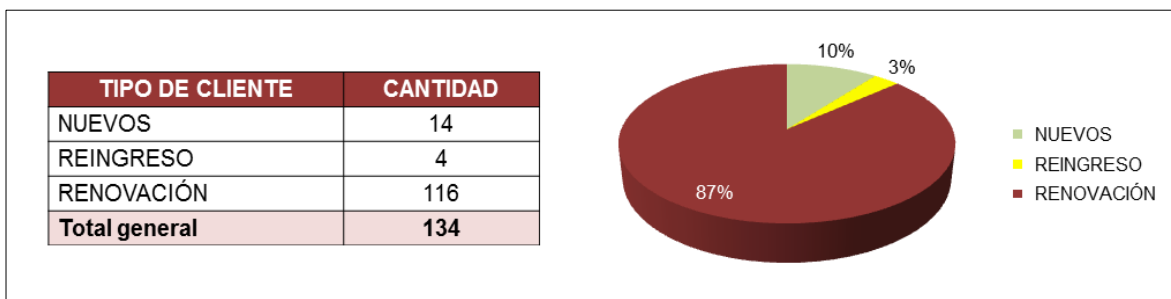
#### Porcentaje por el tipo de cliente mes de febrero



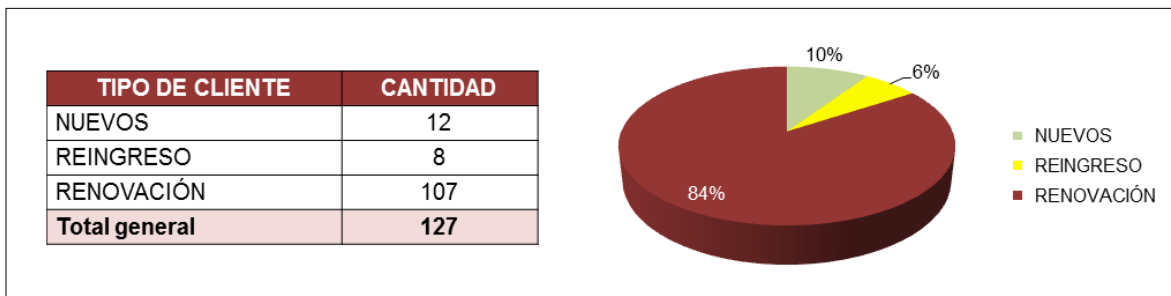
**Nota:** En la Figura 10, se observa que, para el mes de febrero, son 24 clientes nuevos, 5 clientes por reingreso y 117 clientes que culminan su suscripción, lo que representa porcentualmente los siguientes valores 3%, 17% y 80% respectivamente. Cabe recalcar que tomaremos información al grupo de clientes por renovación. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 11****Porcentaje por el tipo de cliente mes de marzo**

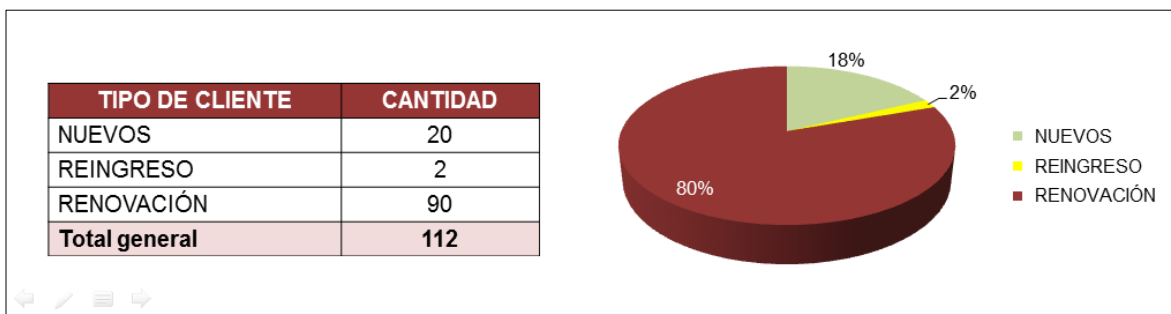
**Nota:** En la Figura 11, se observa que, para el mes de marzo, son 9 clientes nuevos, 6 clientes por reingreso y 122 clientes que culminan su suscripción, lo que representa porcentualmente los siguientes valores 4%, 7% y 80% respectivamente. Cabe recalcar que tomaremos información al grupo de clientes por renovación. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 12****Porcentaje por el tipo de cliente mes de abril**

**Nota:** En la Figura 12, se observa que, para el mes de abril, son 14 clientes nuevos, 4 clientes por reingreso y 116 clientes que culminan su suscripción, lo que representa porcentualmente los siguientes valores 3%, 10% y 87% respectivamente. Cabe recalcar que tomaremos información al grupo de clientes por renovación. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 13****Porcentaje por el tipo de cliente mes de mayo**

**Nota:** En la Figura 13, se observa que, para el mes de mayo, son 12 clientes nuevos, 8 clientes por reingreso y 107 clientes que culminan su suscripción, lo que representa porcentualmente los siguientes valores 6%, 10% y 84% respectivamente. Cabe recalcar que tomaremos información al grupo de clientes por renovación. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 14****Porcentaje por el tipo de cliente mes de junio**

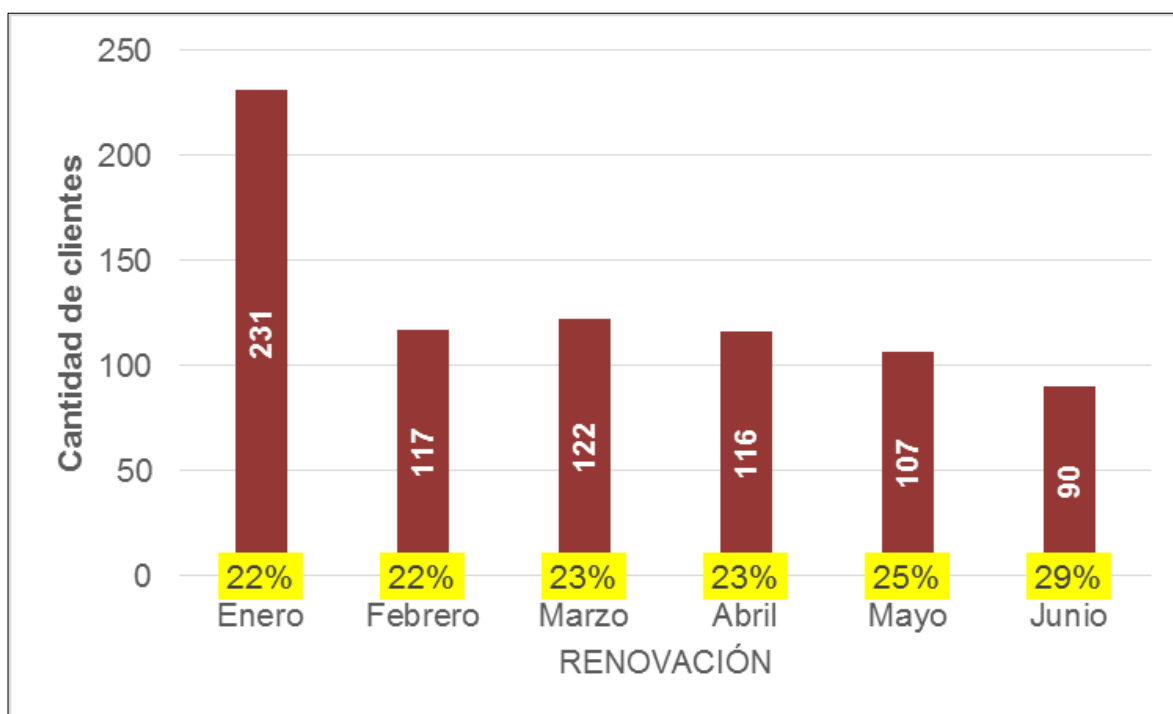
**Nota:** En la Figura 14, se observa que, para el mes de junio, son 20 clientes nuevos, 2 clientes por reingreso y 90 clientes que culminan su suscripción, lo que representa porcentualmente los siguientes valores 2%, 18% y 80% respectivamente. Cabe recalcar que tomaremos información al grupo de clientes por renovación. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)



Como se puede observar en la Figura 15, muestra el porcentaje de clientes que requieren la factura para su renovación correspondiente a cada mes, lo que refleja una pérdida en las ventas de manera considerable o retraso en la atención, si no se llega a atender de manera adecuada.

**Figura 15**

**% clientes que requieren factura**

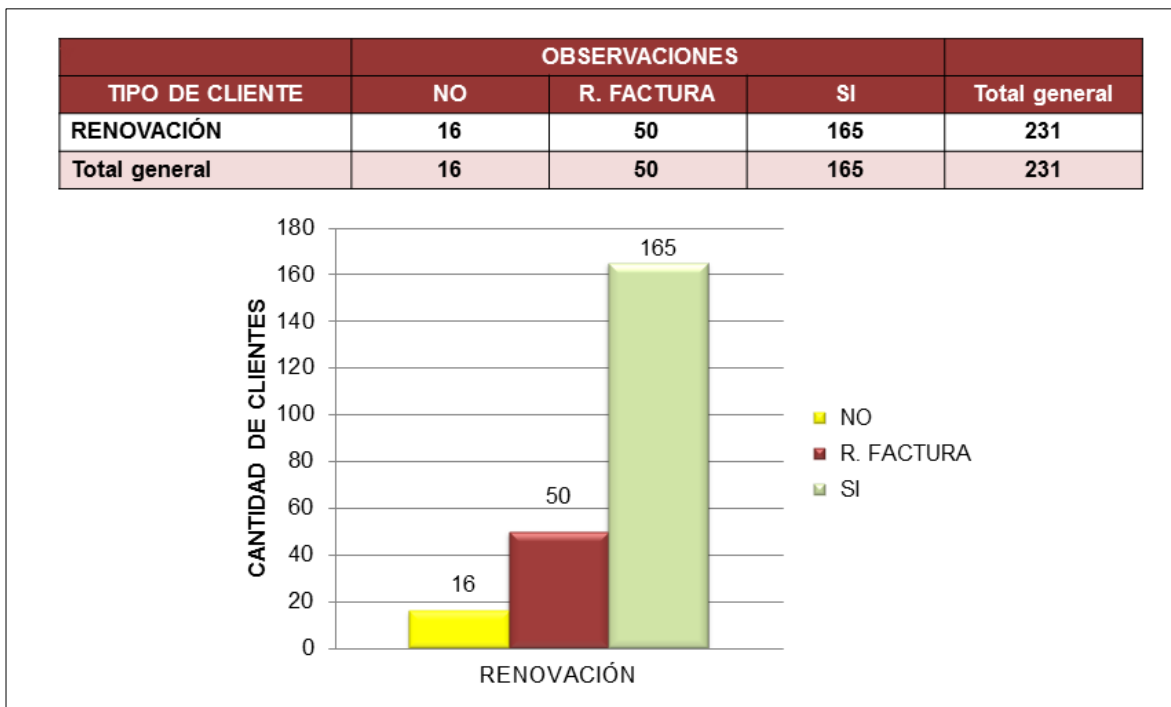


**Nota:** En la Figura 15, se observa que, para el mes de junio, son 20 clientes nuevos, 2 clientes por reingreso y 90 clientes que culminan su suscripción, lo que representa porcentualmente los siguientes valores 2%, 18% y 80% respectivamente. Cabe recalcar que tomaremos información al grupo de clientes por renovación. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

Como se puede observar en la Figura 16, Figura 17, Figura 18, Figura 19, Figura 20 y Figura 21 la cantidad de clientes de acuerdo a las observaciones de los mismos en los 6 primeros meses.

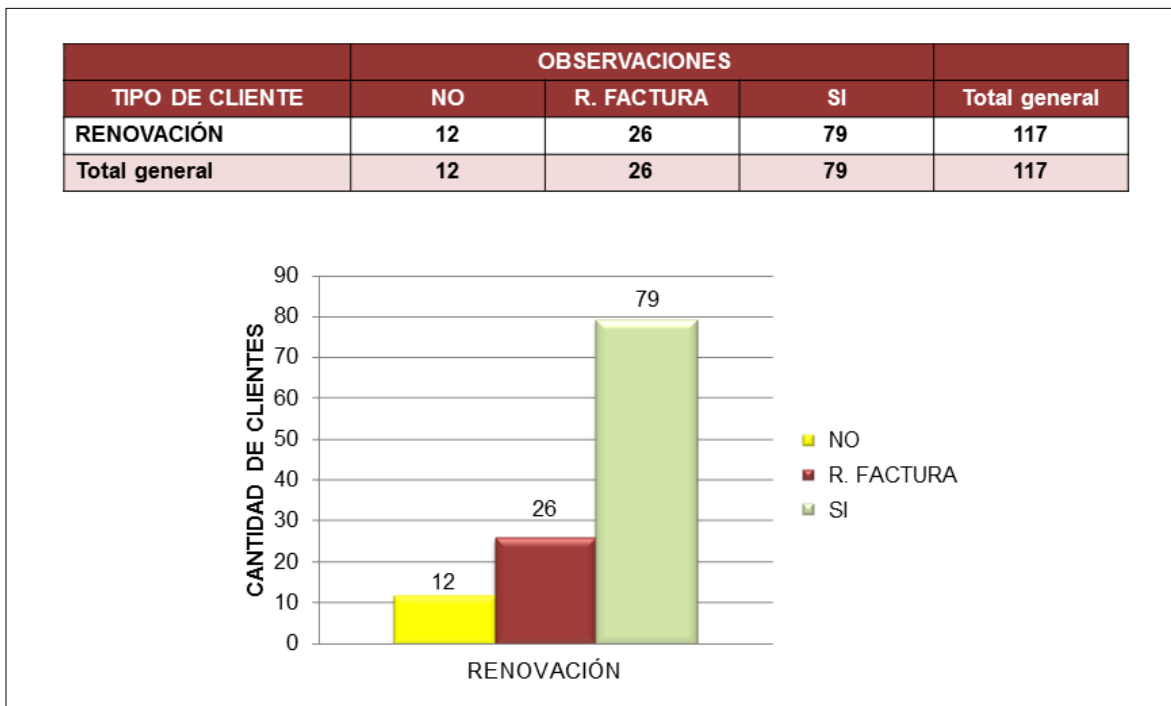
**Figura 16**

**Observaciones de enero**



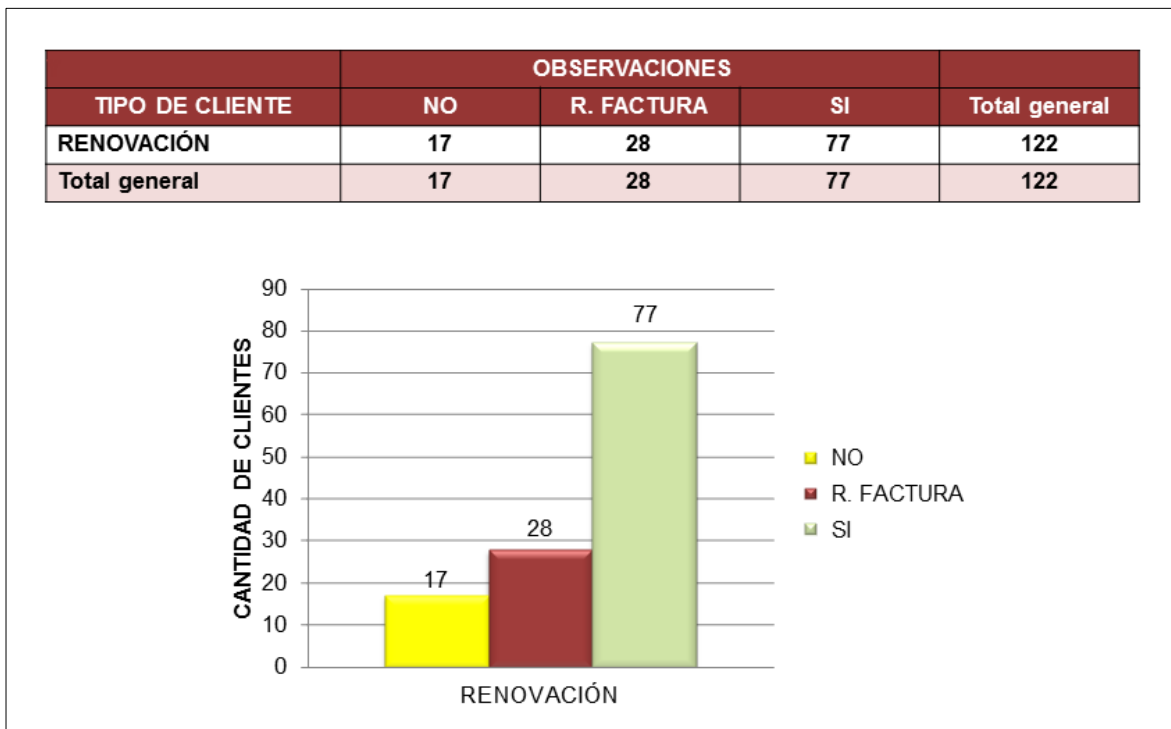
**Nota:** En la Figura 16, se observa que, para el mes de enero, son 50 los clientes que tiene como condición para renovar el envío de la factura sin realizar el abono, mientras que los que ya no desean renovar son 16 y los que si renovaran realizando el pago al contado son 165 clientes.

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 17****Observaciones de febrero**

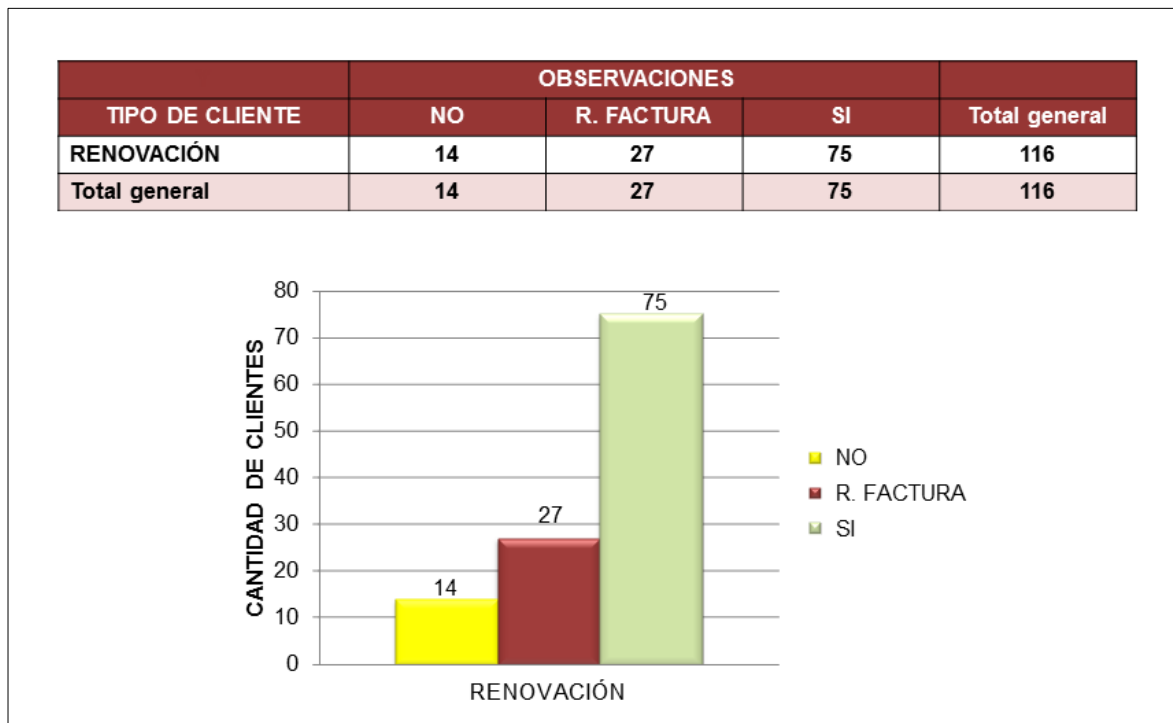
**Nota:** En la Figura 17, se observa que, para el mes de febrero, son 26 los clientes que tiene como condición para renovar el envío de la factura sin realizar el abono, mientras que los que ya no desean renovar son 12 y los que si renovaran realizando el pago al contado son 79 clientes.

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 18****Observaciones de marzo**

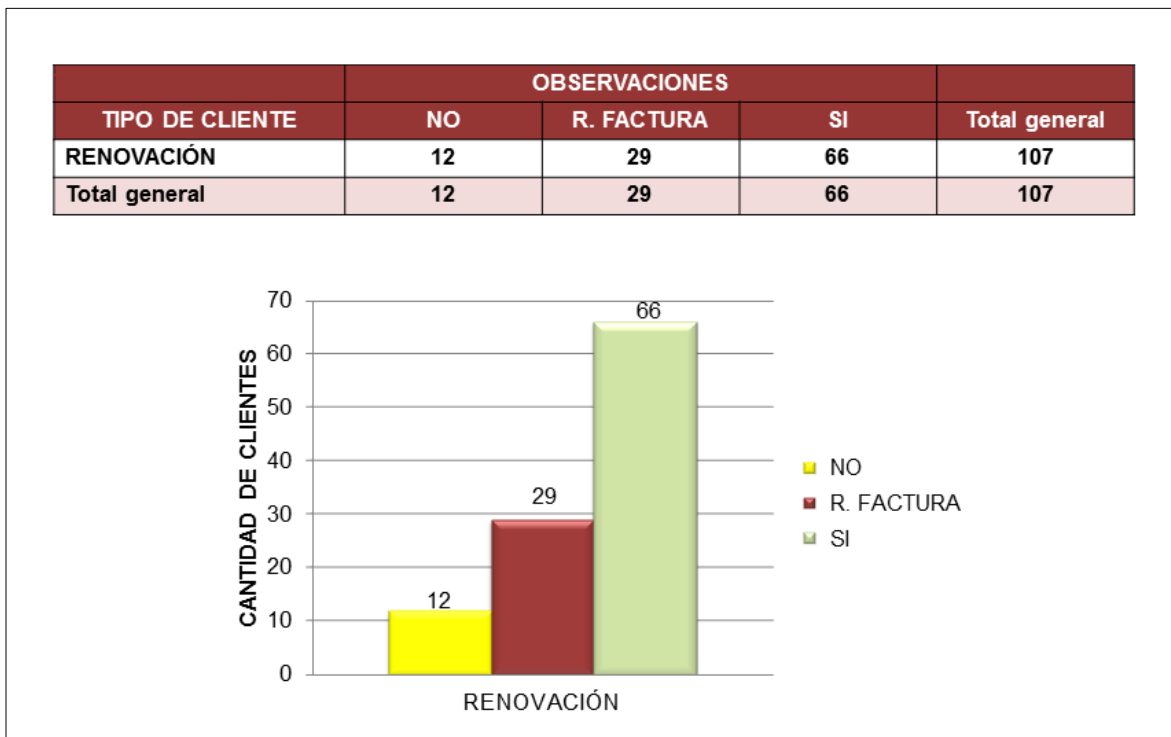
**Nota:** En la Figura 18, se observa que, para el mes de marzo, son 28 los clientes que tiene como condición para renovar el envío de la factura sin realizar el abono, mientras que los que ya no desean renovar son 17 y los que si renovaran realizando el pago al contado son 77 clientes.

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 19****Observaciones de abril**

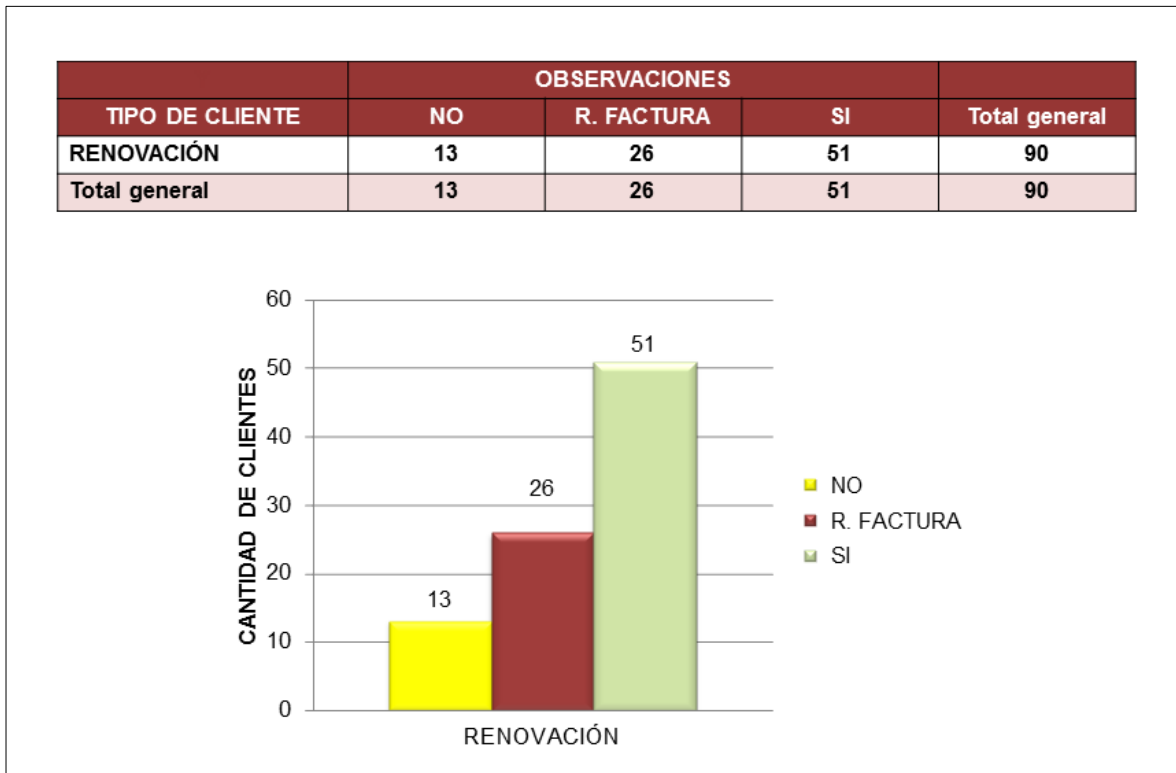
**Nota:** En la Figura 19, se observa que, para el mes de abril, son 27 los clientes que tiene como condición para renovar el envío de la factura sin realizar el abono, mientras que los que ya no desean renovar son 14 y los que si renovaran realizando el pago al contado son 75 clientes.

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 20****Observaciones de mayo**

**Nota:** En la Figura 20, se observa que, para el mes de mayo, son 29 los clientes que tiene como condición para renovar el envío de la factura sin realizar el abono, mientras que los que ya no desean renovar son 12 y los que si renovaran realizando el pago al contado son 66 clientes.

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

**Figura 21****Observaciones de junio**

**Nota:** En la Figura 21, se observa que, para el mes de junio, son 26 los clientes que tiene como condición para renovar el envío de la factura sin realizar el abono, mientras que los que ya no desean renovar son 13 y los que si renovaran realizando el pago al contado son 51 clientes.

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

### **3.4.4.2. Análisis y diagnóstico del proceso de renovación**

#### **A. Descripción del proceso de renovación actual**

Actualmente el proceso de renovación se inicia desde que se envía la cotización vía electrónica y de manera física al suscriptor para hacerle recordar que está próximo a vencer su suscripción, el cual se puede visualizar en la Figura 24, posteriormente se procede a llamar para preguntar si van a proceder con la renovación, e indicarle al cliente que hay dos maneras de poder atenderlos ya sea por pago al contado por adelantado o línea de crédito.

La forma de pago al contado consiste que el cliente envíe el voucher escaneado del depósito vía correo electrónico sin necesidad de tener que acercarse de manera presencial a la empresa adjuntando los datos para proceder con la facturación, los cuales son número de DNI si es persona natural o RUC si es una empresa, dirección fiscal y la dirección de entrega del diario. Se imprime esta documentación y se lleva al área de tesorería para que revise en la cuenta corriente de la empresa si ya se encuentra el abono, de encontrarse el depósito proceden a realizar el visado para proceder con la facturación, al finalizar el día se lleva al área contabilidad y finanzas el listado de clientes que se han facturado para que pueda proceder con el registro de las facturas en la SUNAT para que posteriormente se les envíe automáticamente la factura electrónica véase en la Figura 25; dado el caso que no se encuentra se comunica nuevamente con el cliente.

La otra forma es por línea de crédito el cual el área de contabilidad y finanzas es el encargado de enviar los requisitos que solicitan para poder analizar si le dan o no la línea de crédito; el área de suscripciones queda a espera de la conformidad que da la otra área para proceder con la atención.

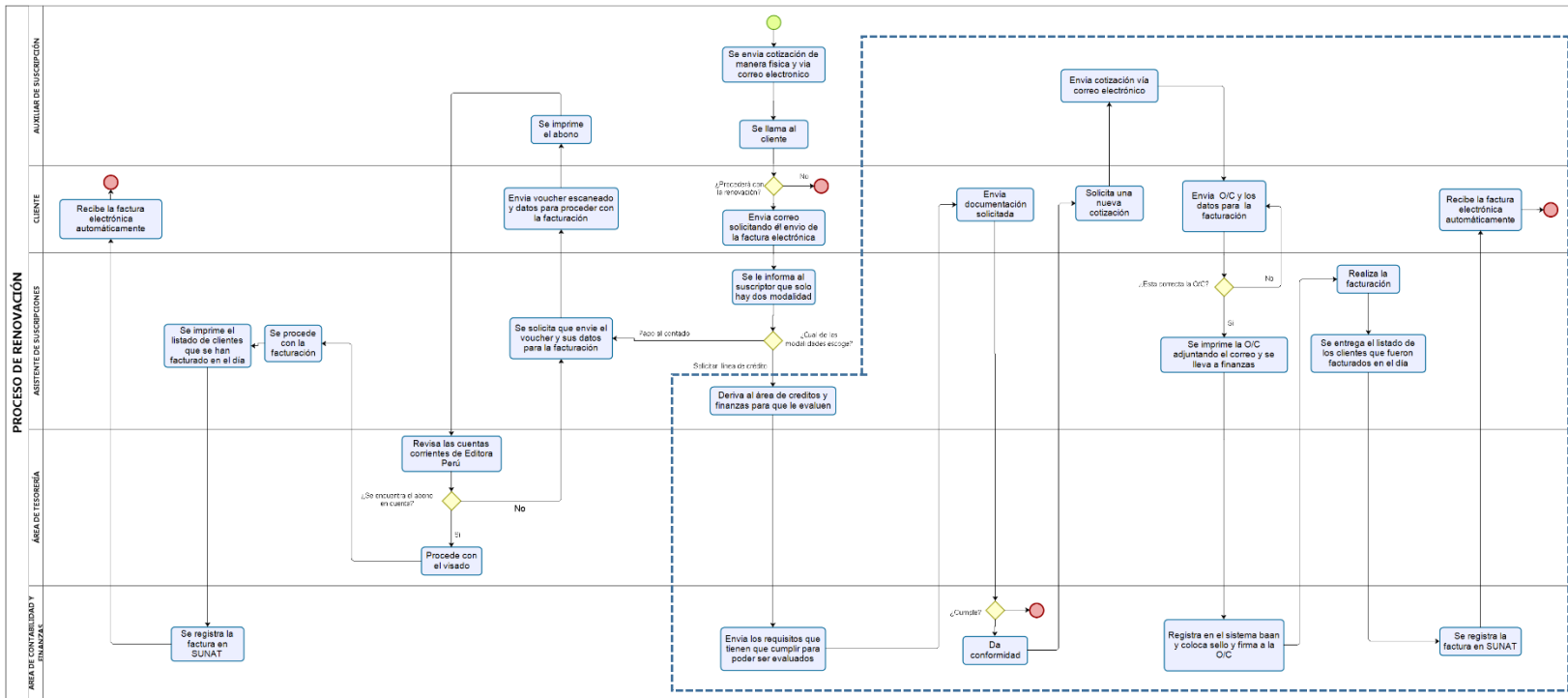
Posteriormente el cliente se comunica con el área de suscripciones solicitando una nueva cotización la cual se le envía vía correo electrónico, el cliente envía su orden de compra y los datos para la facturación; de estar todo correcto se imprime el correo adjuntando la O/C y se lleva al área de contabilidad y finanzas para que se registra en el sistema Baan IV ERP posteriormente la orden de compra



se sella y firma. Teniendo dicha documentación sellada y formada se procede con la facturación, el cual al finalizar el día se lleva al área contabilidad y finanzas el listado de clientes que se han facturado para que pueda proceder con el registro de las facturas en la SUNAT para que posteriormente se les envíe automáticamente la factura electrónica.

**Figura 22**

**Diagrama de flujo del proceso de renovación actual**



**Nota:** Como se puede observar en la Figura 22, se marcó el área en donde existe demora en el área de contabilidad y finanzas, para solicitar y ser aprobada una línea de crédito. **Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

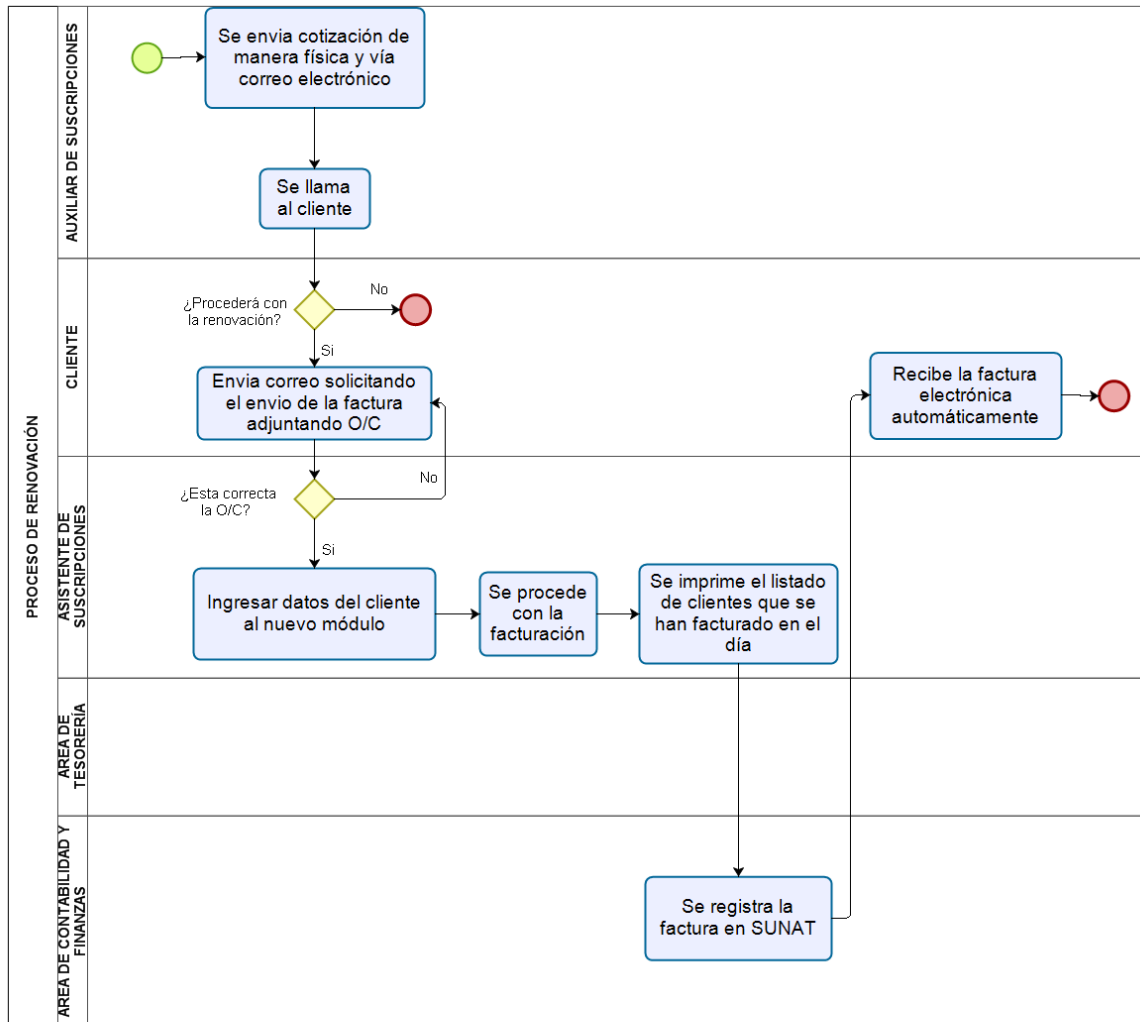
## B. Requisitos para atender con el nuevo procedimiento

El suscriptor deberá de cumplir con lo siguiente para poder ser atendido.

- Solicitar la renovación con un mínimo de 3 días de anticipación a su fecha de vencimiento.
- Indicar vía correo electrónico los datos del personal que se encargará de realizar el depósito para poder dar seguimiento, ya sea número de teléfono y/o correo electrónico.
- Enviar la orden de compra (O/C) indicando en la forma de pago a 5 días después de recibir la factura, así como también la fecha de inicio y fin de la renovación.
- La orden de compra deberá estar sellada y firmada por el área que solicita el suministro del diario y adicionalmente también por la encargada de realizar el pago.
- Ser suscriptor con la modalidad mínima semestral.

**Figura 23**

**Diagrama de flujo del proceso del nuevo procedimiento**



**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

Como se puede observar en la Figura 26 así se visualizaría la factura electrónica que se está proponiendo para poder atender es en base a las necesidades del cliente.

Se observa en la Figura 23, que al establecer un nuevo procedimiento para el área de suscripciones, disminuye la demora en ser atendidos los clientes que tienen como condición para renovar su suscripción el envío de la factura sin ser

abonada, esto es debido a que por lo general, el área de contabilidad y finanzas es quien envía los requisitos que deben de cumplir para obtener una línea de crédito, el cual genera un factor de mala atención al cliente debido a los tramites documentarios que atrasan el tiempo para ser atendidos o disconformidad por los retrasos de envío de los ejemplares, véase en la Tabla 7.

Esto Implica cuán importante es tener una estandarización de atención, en base a las necesidades de los clientes, El tiempo estimado se puede observar en la Tabla 8.

### C. Beneficios

La mejora trae beneficios para la parte operativa en el proceso de renovación, ya que reduce funciones para el área de contabilidad y finanzas; a su vez reduce el costo por impresión y suministros de oficina, véase en la Tabla 11, así como también disminuye la cantidad de archivos físicos de los documentos que se solicitan para generar la línea de crédito, por otro lado, ya no se genera pérdidas en la venta, debido a un factor de la mala atención al cliente, o por disconformidad por los retrasos.

**Tabla 7****Tiempo de demora del proceso (ACTUAL)**

<b>Tipo de procedimiento</b>	<b>Tiempo estimado de atención al cliente (días)</b>
Solicitar línea de crédito	2
Revisión de los requisitos entregados	7
Atención para la renovación	2
Envío de la factura electrónica	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

*Fuente:* (Elaboración propia, 2020)

**Tabla 8****Tiempo de demora del proceso con el nuevo proceso**

<b>Tipo de procedimiento</b>	<b>Tiempo estimado de atención al cliente (días)</b>
Solicitar línea de crédito	0
Revisión de los requisitos entregados	0
Atención para la renovación	1
Envío de la factura electrónica	1
<b>Total</b>	<b>2</b>

*Fuente:* (Elaboración propia, 2020)

El cronograma de capacitación se ha distribuido de la siguiente manera:

- La capacitación sobre la atención según el tipo de suscriptor lo realizará el jefe de Unidad de Ventas Libre y Suscripciones durante una semana las cuales se distribuyen 1 hora diaria.
- La capacitación del nuevo procedimiento y del nuevo módulo BAAN IV ERP que se le agrega al existente, el encargado de realizar dicha capacitación es el ingeniero de Tecnología de la Información durante el periodo de una semana los cuales se distribuyen 1 hora diaria.

En la Tabla 9 se puede visualizar el costo estimado para la realización de las capacitaciones correspondientes.

**Tabla 9**

***Cronograma de capacitaciones***

CAPACITACIONES	CANTIDAD DE HORAS	COSTO	MES			
			S1	S2	S3	S4
Capacitación de atención al cliente según el tipos de suscriptor	5	S/. 250.00				
Capacitación del nuevo procedimiento para la gestión de renovación	5	S/. 250.00				
Capacitación del nuevo módulo BAAN IV ERP						

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)

### 3.4.5. Evaluación económica

#### 3.4.5.1. Costo

Los costos del proyecto se pueden visualizar en la Tabla 10, considerando a 5 trabajadores los cuales recibirán la capacitación debido a que están involucrados a la realización del proceso el cual se está planteando una propuesta de mejora. A su vez se estima el costo del diseño del módulo que se añadirá al sistema Baan IV ERP que se usa actualmente, el cual lo realizará el ingeniero de Tecnología de Información de la empresa.

En la Tabla 12, se puede visualizar que para el año 4 se recuperaría el costo invertido en la realización del plan de mejora.

**Tabla 10**

#### **Costo del proyecto**

<b>Tipo</b>	<b>Monto</b>
Número de horas de la capacitación	10
Costo por hora de Capacitación	S/. 50
<b>Costo Total de la capacitación</b>	<b>S/. 500</b>
Cantidad de personas	5
Sueldo mensual promedio	S/. 2,240
<b>Costo total de la mano de obra</b>	<b>S/. 11,200</b>
<b>Diseño de la mejora</b>	<b>S/. 500</b>

**Fuente:** (Elaboración propia, 2020)



### 3.4.5.2. Ahorro

**Tabla 11**

**Ahorros del proyecto**

Tipo	Monto
Imprenta	S/. 2,275
Suministros de oficina	S/. 850
<b>Ahorro Total</b>	<b>S/. 3,225</b>

*Nota: Fuente:* (Elaboración propia, 2020)

### 3.4.5.3. Evaluación económica

**Tabla 12**

**Evaluación económica**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costos</b>						
Mano de obra	S/. 11,200					
Capacitación	S/. 500					
Diseño	S/. 500					
<b>Costos totales</b>	<b>S/. 12,200</b>					
<b>Ahorros</b>						
Imprenta		S/. 2,275	S/. 2,275	S/. 2,275	S/. 2,275	S/. 2,275
Suministros de oficina		S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850
<b>Ahorros totales</b>		<b>S/. 3,225</b>	<b>S/. 3,225</b>	<b>S/. 3,225</b>	<b>S/. 3,225</b>	<b>S/. 3,225</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>-S/. 12,200</b>	<b>-S/. 8,975</b>	<b>-S/. 5,750</b>	<b>-S/. 2,525</b>	<b>S/. 700</b>	<b>S/. 3,925</b>

*Fuente:* (Elaboración propia, 2020)

### 3.5. CONCLUSIONES

- Con el nuevo procedimiento de atención a los suscriptores que requieren la factura por el suministro del DOP antes de ser abonada, se reduciría en el tiempo de atención al requerimiento de los mismos, pasando de 12 días a 2 días, ya que permitiría que el cliente concluya su renovación de manera simplificada.
- La eficiencia del área aumentaría, debido a la mejora del proceso de renovación, ya que no existiría dependencia de otras áreas para lograr atender el requerimiento del cliente en la realización de la facturación sin ser abonadas.
- El equipo de trabajo es una parte fundamental de toda empresa, por ello es necesario que realicen programas de capacitación de manera constante, con el fin de aumentar sus conocimientos.
- Se debería actualizar los procedimientos en la gestión de renovación y realizar seguimiento a las observaciones de los clientes por renovación.

### **3.6. RECOMENDACIONES**

- Mejorar la comunicación entre el área de suscripciones y finanzas, realizando así reuniones cada fin de semana, a fin de verificar la cantidad de clientes atendidos con el nuevo proceso.
- Realizar supervisión al área de suscripciones, a fin de cumplir con lo que se establecería y poder realizar mejoras de manera oportuna. Así como entrega de informe de manera semanal al jefe del área de suscripciones.
- Realizar evaluaciones constantes de conocimiento a los trabajadores, con la finalidad de cumplir con el objetivo que tiene trazado la empresa.
- Realizar encuesta de satisfacción a los suscriptores, ya sea de manera telefónica o vía correo electrónico.

## CAPÍTULO IV

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Elaboración propia. (SETIEMBRE de 2020). LIMA.

Empresa Peruana de Servicios Editoriales. (2018). *EDITORIA PERÚ*. Obtenido de <https://transparencia.editoraperu.com.pe/Mapa/pdf/Memoria2018.pdf>

Empresa Peruana de Servicios Editoriales. (22 de ENERO de 2019). *EDITORIA PERÚ*. Obtenido de EDITORA PERÚ:  
<https://transparencia.editoraperu.com.pe/Mapa/pdf/organigrama.pdf>

Empresa Peruana de Servicios Editoriales. (2019). *EDITORIA PERÚ*. Obtenido de <https://www.editoraperu.com.pe/EditoraP/2009/pdf/Memoria2019.pdf>

Empresa Peruana de Servicios Editoriales. (2020). *EDITORIA PERÚ*.

Huanca Guevara, M. (08 de NOVIEMBRE de 2018). *EDITORIA PERÚ*. Obtenido de <https://transparencia.editoraperu.com.pe/Mapa/MOFEP14.pdf>

Pulido, H. G. (2015). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill - Educación.

## CAPÍTULO V

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Proyecto:** Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
2. **Mejora Continua:** es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa.
3. **Calidad:** Es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.
4. **Misión:** Es lo que haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo.
5. **Visión:** Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.
6. **Objetivo:** son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad. Medibles o cuantificables.
7. **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura de una empresa, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes.
8. **Suscriptor:** Son los usuarios que reciben algún servicios o productos, a cambio de un pago y tiempo determinado.
9. **Área de suscripciones:** Área donde se atiende a los clientes, cuando quieren recibir algún servicio o productos a un precio determinado, o de forma gratuita.
10. **Proceso:** Es la secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan o de un bien que se consumen (Entradas al proceso). Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante.
11. **Renovación:** El proceso de renovación, se realiza antes de que la suscripción sea vencida.

**12. DOP:** Diario Oficial el Peruano.

**13. FODA:** Permite el análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

**14. Lluvia de idea:** Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.


**15. Diagrama de Ishikawa:** También conocido como diagrama causa-efecto o diagrama de las 6M, es una representación gráfica de todas las causas que generan un problema.

**16. Estándares:** Son especificaciones acerca de cómo debe desarrollarse una tarea o función determinada y están basados en acuerdos entre una o más entidades o un determinado grupo de personas.

**17. Diagrama de flujo de proceso:** Es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse.

## ANEXOS

**Figura 24:****Anexo 1 - Cotización**



**COTIZACIÓN N°136- 55000- SUSCRIPCIONES - EP-2020**  
Lima, 18 de Enero de 2020

Señores  
**SEKUR PERU S.A.**  
Cantidad de ejemplares: 01  
**Código Credipago: 788034**

Es grado dirigirnos a usted, para saludarlo y poner en su conocimiento que su suscripción al **Diario Oficial "El Peruano"** está culminando el día **01 DE FEBRERO 2020**. Por lo que lo invitamos a renovar con dos días de anticipación al vencimiento y evitar la suspensión del envío del ejemplar.

**TARIFA**

Modalidad	Total de Ejemplares	Precio S/.
Anual	365	730.00
Semestral	180	360.00

Precio unitario S/ .2.00 – **INCLUYE IGV.**

La veta del diario Oficial El Peruano no está sujeta a detracción.

**Forma de pago**

- Pago al contado en nuestra oficina de la Av. Alfonso Ugarte 873 – Lima.
- Transferencia o depósito a nombre de Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. con R.U.C. 20100072751 a las siguientes cuentas en soles:  
Banco de Crédito N° 191-0073020-0-75- Indicar código de credipago del BCP  
Banco Continental N° 0011-0661-0100004636

Una vez efectuado el depósito o transferencia bancaria le agradecemos enviarnos:

- Voucher escaneado al correo electrónico suscripciones@editoraperu.com.pe para la emisión del comprobante de pago, el cual será enviado mediante Courier.
- N° de RUC, dirección fiscal y dirección de entrega del diario, caso contrario no vamos a poder emitir la factura.
- La entrega del diario es a primera hora del día, de lunes a viernes y los ejemplares del sábado, domingo y feriados serán entregados al día siguiente hábil.

**Nota:** La factura electrónica se la enviamos a su correo o al qué usted nos asigne.

Para mayor información comuníquese llamando a nuestra central telefónica 3150400 anexo 2227 o al teléfono directo 4332501, en el horario de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm.



Atentamente

Segundo Mio M.

**Fuente:** (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2020)

Figura 25:

## Anexo 2 - Factura electrónica pago al contado



 <p><b>Editora Perú</b>          Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.          DOM.FISCAL: Av. Alfonso Ugarte N° 873, Lima, Lima, Lima          TELEFONO: 315-0400 ANEXO 2216          Av. Alfonso Ugarte N° 873 Lima - Lima - Lima</p>		<p><b>R.U.C. N° 20100072751</b>  <b>FACTURA ELECTRÓNICA</b>  <b>F002-95067</b></p>					
SEÑOR(ES): AGRICOLA LAS LLAMOZAS S.A. DIRECCIÓN: AV. JAVIER PRADO ESTE 3580 URB. JACARANDA LOCALIDAD: LIMA, LIMA, SAN BORJA COND. PAGO: Pago al Contado		FECHA: 20/11/2018    COD. CLIENTE: 803073 N° RUC: 20101976867    COD. AGENC: 002 ORDEN/INT: 3001410    OP: 0 DOC.SOLIC.:					
#	DESCRIPCIÓN	CANT./MEDIDA	DÍAS	FECHAS	V.V.	PRECIO	IMPORTE
1	DIARIO OFICIAL "EL PERUANO"	1 EJE	365	21-11-2018 / 20-11-2019	1.69492	2.00	618.64
<p>Operación NO sujeta al pago de detracción</p> <p>Según Resolución de Superintendencia N° 037-2002/SUNAT nuestra empresa ha sido designado Agente de Retención. Sírvase NO efectuar la retención del 3% al IGV a este comprobante</p> <p><b>Son: *** SETECIENTOS TREINTA CON 00/100 SOLES*****</b></p>							
Autorizado para ser emisor electrónico mediante la Resolución de Intendencia N° 018-005-0001974/SUNAT. Para consultar el comprobante ingresar a <a href="http://www.editoraperu.pe/ConsultaCE">http://www.editoraperu.pe/ConsultaCE</a> Representación impresa de la factura electrónica							<b>SUBTOTAL S/</b> 618.64
							<b>I.G.V. (18%) S/</b> 111.36
							<b>TOTAL S/</b> 730.00

Fuente: (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2020)



Figura 26:

## Anexo 3 - Factura electrónica (Propuesta)

 <p><b>Editora Perú</b>          Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.          DOM.FISCAL: Av. Alfonso Ugarte N° 873, Lima, Lima, Lima          TELEFONO: 315-0400 ANEXO 2216          Av. Alfonso Ugarte N° 873 Lima - Lima - Lima</p>		<p><b>R.U.C. N° 20100072751</b>  <b>FACTURA ELECTRÓNICA</b>  <b>F005-95063</b></p>					
<p>SEÑOR(ES): ESTRUCTURAS INDUSTRIALES EGA S.A.          DIRECCIÓN: AV.PORTILLO GRANDE S/N PAMPAS DE PUCARA          LOCALIDAD: LIMA, LIMA, LURIN          COND. PAGO: Pago a 5 días de recibida la factura</p>		<p>FECHA: 28/09/2019    COD. CLIENTE: 803286          N° RUC: 20100369509    COD. AGENC: 002          ORDEN/INT: 3001406    OP: 0          DOC.SOLIC.:</p>					
#	DESCRIPCIÓN	CANT./MEDIDA	DIAS	FECHAS	V.V.	PRECIO	IMPORTE
1	DIARIO OFICIAL "EL PERUANO"	1 EJE	365	29-09-2019 / 28-09-2021	1.69492	2.00	618.64
<p>Operación NO sujeta al pago de detracción</p> <p>Según Resolución de Superintendencia N° 037-2002/SUNAT nuestra empresa ha sido designado Agente de Retención. Sírvase NO efectuar la retención del 3% al IGV a este comprobante</p> <p><b>Son: *** SETECIENTOS TREINTA CON 00/100 SOLES*****</b></p>							
<p>Autorizado para ser emisor electrónico mediante la Resolución de Intendencia N° 018-005-0001974/SUNAT. Para consultar el comprobante ingresar a <a href="http://www.editoraperu.pe/ConsultaCE">http://www.editoraperu.pe/ConsultaCE</a>          Representación impresa de la factura electrónica</p>				<p><b>SUBTOTAL S/ 618.64</b></p> <p><b>I.G.V. (18%) S/ 111.36</b></p> <p><b>TOTAL S/ 730.00</b></p>			

Fuente: (Empresa Peruana de Servicios Editoriales, 2020)

# ANEXO



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PRESENTADO POR EL BACHILLER: KARINA TERESA VELASQUEZ GUERRERO

PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE RENOVACIÓN EN EL ÁREA DE  
SUSCRIPCIONES DEL DIARIO OFICIAL EL PERUANO

LIMA – PERÚ 2020

# INTRODUCCIÓN



# CONTENIDO



# Generalidades:



## GENERALIDADES DE LA EMPRESA

- Perfil de la empresa
- Actividad de la empresa

# Generalidades:



## Perfil de la empresa



## Actividad de la empresa



## Generalidades:



### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Descripción de la realidad
- Análisis del problema
- Objetivos del proyecto



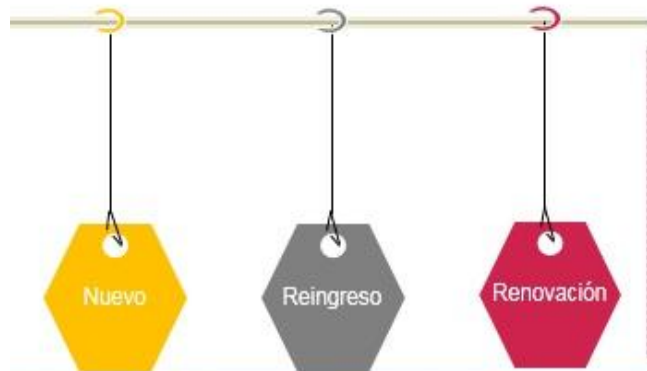
# Realidad problemática



## Descripción de la realidad

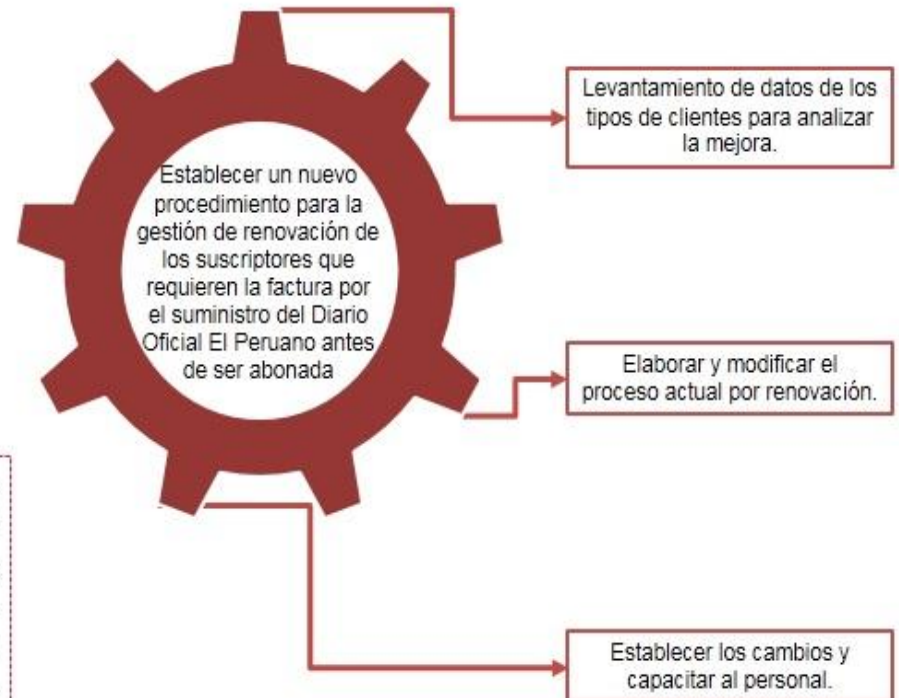


## Análisis del problema



¿Se debería establecer un nuevo procedimiento para la gestión de renovación de los suscriptores que requieren la factura por el suministro del Diario Oficial El Peruano antes de ser abonada?

## Objetivo del proyecto



# Generalidades:



## DESARROLLO DEL PROBLEMA

- Descripción y desarrollo del proyecto
- Aplicación de la metodología
- Conclusiones
- Recomendaciones

## Generalidades:



### DESARROLLO DEL PROBLEMA

- Descripción y desarrollo del proyecto
- Aplicación de la metodología
- Conclusiones
- Recomendaciones

# Desarrollo del proyecto



## Conformación del equipo de mejora

RESPONSABLE	CANTIDAD
Gerente Comercial	1
Ingeniero de TI	1
Jefe del Departamento de Distribución	1
Jefe de Unidad de Ventas Libre y Suscripciones	1
Asistente de Suscripciones	1
Auxiliar de Suscripciones	1

## Metodología



## Identificación, evaluación y selección del problema

### Matriz de selección de problema

PROBLEMAS	CRITERIO				TOTAL
	DIFICULTAD	URGENCIA	COSTO - BENEFICIO	SEGUIMIENTO Y CONTROL	
Falta de rotulado en el empaque del ejemplar	2	2	1	3	8
Demora en el visado de los abonos	1	2	1	3	7
<b>Pérdidas en las ventas por renovación</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Falta de incrementar la cartera de cliente	2	2	2	3	9
Falta de supervisión al área de suscripciones	2	1	2	2	7

# Análisis del problema



## Diagrama de causa - efecto



## Definir solución al problema



## Matriz de evaluación de causas

CAUSAS	CRITERIOS						Total
	FACTOR	CAUSA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO	
<b>MANO DE OBRA</b>							
Falta de capacitación al personal	2	2	2	2	2	2	12
<b>MÉTODO</b>							
No brindan solución a los requerimientos del cliente	1	1	1	2	2	2	9
El proceso de renovación se atiende según criterio del trabajador	2	2	1	3	1	3	12
<b>MEDICIÓN</b>							
Falta de tener estandarizado la atención, en base a las necesidades de los clientes	3	3	3	2	2	2	15
<b>MATERIAL</b>							
Interrupción en la continuidad de envío de los ejemplares	2	1	1	1	3	2	10
<b>AMBIENTE</b>							
Falta de comunicación entre las áreas	1	1	1	2	1	2	8
Existe carga laboral	1	1	1	2	1	2	8

- Establecer un nuevo procedimiento
- No se atiende a los suscriptores que requieren la factura por el suministro del DOP antes de ser abonada
- Área de suscripciones y ingenieros de TI
- Después de ser aprobado por la gerencia
- Proceso de renovación
- Se añade un nuevo módulo, el cual solo el área suscripciones tendrá acceso para ingresar los datos del cliente al cual se estaría facturando por adelantado



# Desarrollo de la mejora



## Paso 01

- Identificación de la cantidad según el tipo de cliente

## Paso 2

- Identificación del porcentaje de clientes que solicitan la factura antes de ser abonada para continuar con la renovación

## Paso 3

- Realizar el diagrama de flujo del proceso de renovación actual y de la mejora

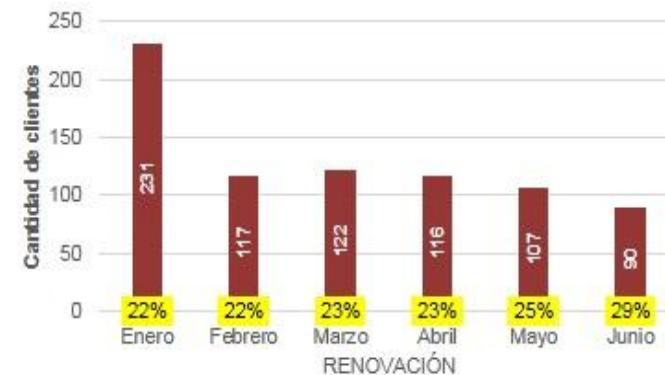
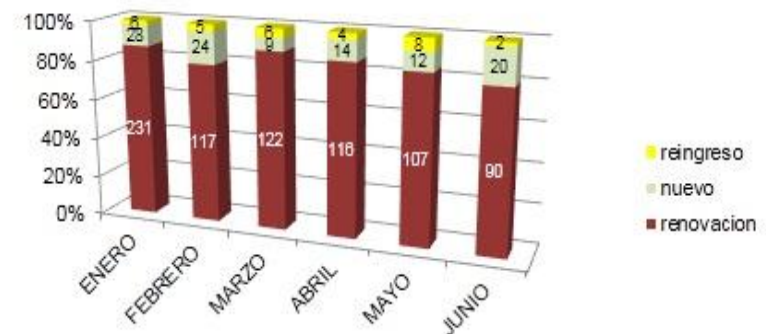
## Paso 4

- Realizar la comparación de tiempo de atención al cliente para aquellos que requieren la factura antes de abonar (proceso antes de la mejora frente a la propuesta).

## Paso 5

- Capacitar a los trabajadores del área de suscripciones sobre la atención al cliente de acuerdo al tipo de cliente, también realizar capacitación del nuevo procedimiento y del nuevo módulo en el BAAN IV ERP para la gestión de renovación.

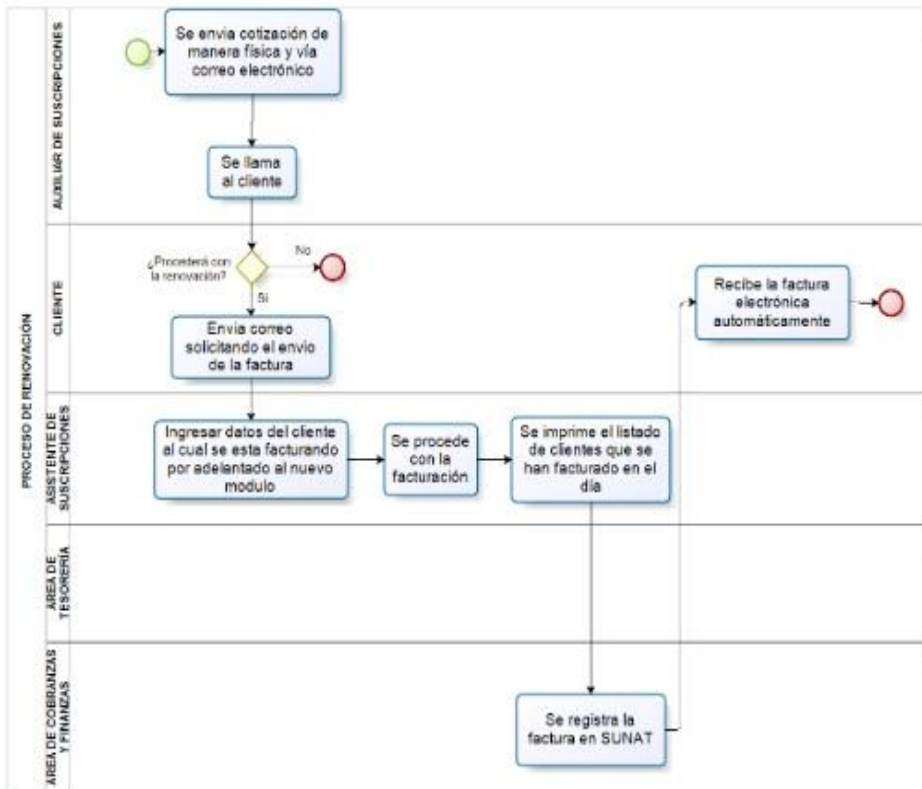
## Análisis de la situación real del problema



# Desarrollo del problema



Diagrama de flujo del proceso de renovación



CAPACITACIONES	Cantidad de horas	Costo	MES			
			S1	S2	S3	S4
Capacitación de atención al cliente según el tipos de cliente	5	S/. 250				
Capacitación del nuevo procedimiento para la gestión de renovación	5	S/. 250				
Capacitación del nuevo módulo en el ERP BAAN IV						



# Evaluación de la solución



## Costo del proyecto

Tipo	Monto
Número de horas de la capacitación	10
Costo por hora de Capacitación	S/. 50
Costo Total de la capacitación	S/. 500
Cantidad de personas	5
Sueldo mensual promedio	S/. 2,240
Costo total de la mano de obra	S/. 11,200
Diseño del modulo de ERP	S/. 500

## Ahorros del proyecto

Tipo	Monto
Imprenta	S/. 2.275
Suministros de oficina	S/. 850
Ahorro Total	S/. 3.225

## Evaluación económica

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos						
Mano de obra	S/. 11.200					
Capacitación	S/. 500					
Diseño	S/. 500					
Costos totales	S/. 12.200					
Ahorros						
Imprenta		S/. 2.275	S/. 2.275	S/. 2.275	S/. 2.275	S/. 2.275
Suministros de oficina		S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850	S/. 850
Ahorros totales		S/. 3.225	S/. 3.225	S/. 3.225	S/. 3.225	S/. 5.225
Flujo neto	-S/. 12.200	-S/. 8.975	-S/. 5.750	-S/. 2.525	S/. 700	S/. 3.925

# Conclusiones



- Con el nuevo procedimiento de atención a los suscriptores, se reduciría en el tiempo de atención al requerimiento pasando de 12 días a 2 días.
- La eficiencia del área aumentaría, debido a la mejora del proceso de renovación.
- El equipo de trabajo es una parte fundamental de toda empresa, por ello es necesario que realicen programas de capacitación de manera constante.
- Se debería actualizar los procedimientos en la gestión de renovación y realizar seguimiento.



# Recomendaciones



- Mejorar la comunicación entre las áreas, realizando reuniones a fin de verificar la cantidad de clientes atendidos con el nuevo proceso.
- Realizar supervisión al área de suscripciones. Así como entrega de informe de manera semanal al jefe del área de suscripciones.
- Realizar evaluaciones constantes de conocimiento a los trabajadores, con la finalidad de cumplir con el objetivo que tiene trazado la empresa.
- Realizar encuesta de satisfacción a los suscriptores.





Gracias por su atención

