



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

“Simplemail: Modernización de Procesos”

**Seminario para optar al Título de:
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

Participantes:

Patricio Morales Mimica
Pieter Van Eijck Edwards
Juan Pablo Vidal González

Profesor Guía:

Juan Pablo Torres Cepeda

Director de Escuela:

Óscar Landerretche Moreno

Santiago, Junio 2014

Agradecimientos

Primero que todo, agradecemos la colaboración del microempresario, Pablo Rodríguez, quién nos permitió basar nuestra tesis en un caso de estudio de procesos en el funcionamiento de su empresa llamada Simplemail.

A nuestro profesor guía, Juan Pablo Torres C., agradecemos el permanente interés, ánimo y motivación por colaborar y aportar a nuestro desarrollo como alumnos y como futuros profesionales. Su opinión personal y como docente, distintos comentarios, críticas, ideas innovadores fueron la base en cada etapa dentro de este trabajo.

También a nuestras familias, gracias por todo. Por el apoyo incondicional en nuestros cinco años de estudio, por la motivación de vernos crecer y aprender, entregándonos sus experiencias y alentándonos en cada momento difícil. Gracias porque todo el camino recorrido fue un trabajo que se hizo en conjunto con ustedes, gracias a su confianza y paciencia depositada en nosotros. Con esto podemos decir que hemos cumplido la meta, quizás la primera meta de muchas que vendrán, y este camino lo empezaremos a formar desde ya, que será un recorrido largo y enriquecedor.

Finalmente a nuestras pololas, que nos acompañaron en parte del proceso Universitario, en los momentos más difíciles, entregándonos apoyo y aliento. Gracias a su compañía todos los momentos críticos se hicieron más amigables y es por eso que las hacemos parte en este gran logro.

Índice

Capítulo I:

Abstract.....	3
Caso de Estudio	4
Simplemail: Modernización de Procesos.....	4
La industria de las correspondencias en Chile.....	6
Modelo de Negocio Simplemail	8
Recursos y Actividades de Simplemail	13
Aires de Crecimiento	18
Anexos	19

Capítulo II:

Teaching Notes	29
Síntesis	29
Temas.....	29
Objetivos de Aprendizaje.....	30
Planeación de Actividades	31
Preguntas detonantes y posibles respuestas	33
Formato de respuesta	40
Conclusiones Generales.....	41

Abstract

La arista operacional puede ser un factor crucial para el funcionamiento eficiente de cualquiera organización, desde la más pequeña PYME, hasta la mayor Multinacional. Este punto abarca a la empresa en su totalidad, es decir, tiene relación con Logística, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, entre otros. Por una parte, se busca la optimización absoluta, integral y sinérgica de tanto las partes, como el total de la institución, y por otro lado, permite un seguimiento de los distintos factores que repercuten en el desempeño.

Simplemail a través de la Universidad de Chile ha recurrido al equipo tesista con el fin de mejorar y optimizar la totalidad de la empresa mediante el uso y prácticas de las áreas ya mencionadas, proyectando su posible crecimiento organizacional y esperando fomentar una base sostenible para la organización en la actualidad.

Este trabajo busca ser de utilidad, tanto para Simplemail, como para el lector. En primera instancia dando soluciones reales y concisas a las necesidades de la organización, y luego aportando conocimiento para cualquier interesado, en cuanto a herramientas en base a la gestión de procesos.

El equipo tesista espera que este trabajo cumpla con su finalidad, y sea de uso y beneficio real para el lector.



Caso de Estudio

Simplemail: Modernización de Procesos¹

En el año 1995, Pablo Rodríguez, de profesión Contador, inicia un camino hacia el emprendimiento, por motivos de cumplimiento de metas y objetivos personales. Si bien encuentra un nicho que no está cubierto mientras se desempeñaba en una empresa del rubro de las correspondencias, logra apuntar hacia un servicio de personalización con clientes específicos de la industria de la construcción. Es así como comienza a operar con algunos contactos que generó en su trabajo anterior para actualmente estar trabajando con sus cuatro clientes (MTS, Punto Maestro, SCB, Construplaza), entregando un servicio diferenciado con la puntualidad y rapidez de sus motoristas.

El crecimiento de la empresa ha sido constante, lo cual ha generado una serie de ajustes en los procesos de entrega del servicio. Sin embargo, como el objetivo de Simplemail es ofrecer esta diferenciación en la entrega del servicio, Pablo ha sabido

¹ Estas notas de Enseñanza fueron preparadas por los alumnos Patricio Morales, Pieter Van Eijck y Juan Pablo Vidal, con el apoyo y supervisión del profesor guía de Tesis Juan Pablo Torres con el propósito de servir como material de apoyo a las cátedras vinculadas a la Dirección Estratégica de Empresas y Gestión de Operaciones. Las notas de enseñanza proveen análisis y cuestionamientos del caso que pretenden presentar distintos enfoques para ayudar a que el participante profundice en la comprensión de los temas tratados y enriquecer la discusión.

manejar las operaciones para mantener a sus clientes satisfechos. Por otra parte, el crecimiento de la empresa ha llevado a contratar a su hermano y su cuñada a trabajar en la administración. Actualmente la empresa cuenta con siete trabajadores (ellos tres más cuatro motoristas).

Las miras hacia el futuro son de gran proyección. Es por lo anterior que Simplemail se encuentra en una encrucijada para poder satisfacer el crecimiento de la empresa junto con la demanda insatisfecha.

Historia de Simplemail

“El 13 de Julio de 1995, Simplemail nace con el objetivo de ocupar un espacio dentro de la comuna de Santiago y brindar así un servicio que estaba limitado a algunas Empresas del rubro en el área de entrega de correspondencia, facturas, encomiendas y servicios de mensajería. Lo que un día comenzó con el esfuerzo de una familia, se constituye hoy, de manera coherente ante el creciente mercado, en el desarrollo de Simplemail y los nuevos actores que en ella han entrado para hacerla más competitiva, agregando así, la calidad que hoy nuestros clientes buscan.

Personal capacitado, nuevas herramientas y un sitio Web con tecnologías para que Ud. Y su empresa no llegue tarde con su documentación. Todo en beneficio de quienes podrán llegar a ser potencialmente nuestros principales actores.”²

Pablo Rodríguez, dueño del negocio ha encabezado durante estos casi 20 años un largo proceso de estructuración y crecimiento de la empresa siendo parte de todas las decisiones que han surgido.

²Extraída de :www.simplemail.cl

La industria de las correspondencias en Chile

La industria de correspondencia posee de ciertas distinciones dependiendo el tipo de producto que se requiere, siendo estos documentados y no documentados, los cuales difieren del tipo de complejidad y la forma de medir, siendo la medida en número o kilos³. Pero a pesar de eso no existe mayor complejidad en el tipo de producto, sino más bien que la complejidad aparece en la forma y tiempo de entrega, en donde la logística juega un rol fundamental.

La industria de correspondencia ha sufrido una variación positiva en sus ingresos, en donde el año 2008 registro ganancias totales de \$191.094.893 y ha ido creciendo con el tiempo logrando registrar para el año 2012 un total de \$237.652.571⁴. Estos ingresos son el reflejo de todos los tipos de transacciones de esta industria, registrándose documentos Corrientes, Certificados y Valijas, como a la vez los no documentados que son Paquetes-Encomiendas e Impresos.

A través de esto podemos apreciar que los documentados solo ha habido un incremento en un tipo de producto, siendo este los Certificados, en cambio, los Corrientes han sufrido una variación desde el 2008, pero hoy en día el total de envíos ha disminuido considerablemente. Mientras tanto los no documentados tenemos que los Paquetes-Encomiendas han sufrido una baja en la cantidad de kilogramos enviados en el último período. Mientras que las Valijas e Impresos no han sufrido grandes variaciones y se han mantenido a lo largo de los últimos 5 años⁵.

Otro aspecto relevante es el hecho de la participación de los documentos en sus tipos, en el cual los Paquetes-Encomiendas representan el 96% del total de entregas de

³Anexo 1, Clasificación Tipos de Productos de la Industria.

⁴Anexo 2, Ingresos de la Industria.

⁵Anexo 3, Variación del total de Productos enviados en la Región Metropolitana.

documentos medidos en kilogramos, mientras que los impresos son un 4%. Por otro lado los documentos que son medidos en número de envíos se encuentran una participación del 50,1% para Certificados, 49,8% para Corrientes y un 0,1% para Valijas⁶.

Es importante destacar que esta industria hoy en día existen grandes empresas que lideran el mercado, siendo estas Fedex, Correos de Chile, Chile Expres, empresas relativamente parecidas. A la vez las empresas se dedican a los negocios de B2B y B2C, siendo esta una diferenciación importante dentro de sus negocios.

Una de la empresa dominadora de esta industria en Chile es Correos de Chile, que registra ingresos de 77 mil millones de pesos el año 2012. El cual es apoyado por un aumento de las ventas en mercados institucionales como sucursales (9% y 4% respectivamente). Por otro lado posee de 5.228 trabajadores, desagregados en 2.200 carteros. A la vez Correos de Chile tiene 268 automóviles, demostrando la gran envergadura de esta empresa⁷.

La industria se ve amenazada por la posibilidad de la facturación electrónica, la cual generará que empresas puedan realizar las facturas de manera electrónica y estas ser enviadas a sus clientes de manera online.

Los principales costos para esta industria es la mano de obra, en la cual dependiendo del tipo de negocio se necesitaría más o menos personal. Otros tipos de costos como bencina son bajo en comparación a las utilidades. A la vez otros tipos de costos más elevados vendrían siendo la inversión en tecnología y activos fijos. La tecnología termina siendo un elemento fundamental para lograr una mejor gestión en el transporte y logística.

Cabe destacar que no existe una gran diferenciación entre las diferentes empresas, siendo estas de dos estilos, por costo o personalización. Agregando a esto tenemos que existe un gran número de empresas involucrada en la industria.

⁶Anexo 4, Participación de las cantidades enviadas en la Región Metropolitana.

⁷Memoria Correos de Chile Año 2012.

Modelo de Negocio Simplemail

Servicio ofrecido

La empresa entrega distintos servicios, lo cual determina la tarifa asignada a cada pedido. Estos van desde un servicio Normal destinado a entrega de facturas con un valor de \$1200 por unidad, Tipo A,B,C,D dependiendo del peso de los documentos siendo estos de peso regular, medio, mayor e importantemente alto. Sus precios en estos tramos van desde los \$1450 a \$6868 pesos. También se puede optar por un servicio exclusivo que se basa en las entregas de urgencia en un lapso de 1 hora. El precio asociado es de \$8250 pesos. Por último, existe una tarifa adicional para entregas en Buin, Paine y Talagante, con un precio adicional de \$2150. En el anexo 6 se muestran detalles.

Simplemail, qué comienza a operar el año 1995 ha mantenido una esencia en su estrategia a lo largo del tiempo, identificándose como una compañía que entrega un servicio personalizado y diferenciado a sus clientes. La tónica de la entrega ha sido siempre la misma, donde el proceso se inicia con el retiro de la correspondencia a una hora y fecha estipulada, para luego preparar las rutas a los diferentes destinos. Si las facturas, notas de crédito u otras vienen dentro de sobres, se confeccionan listados para los clientes que incluyen Nombre, Rut, Firma, Timbre y Fecha. Si estos mismos vienen con una cuarta copia (Cedible), estas son debidamente firmadas y se entregan dentro de las 72 horas siguientes concluido el servicio. Si no se encuentran moradores en el lugar de entrega, se procede a la devolución de los documentos enviando una foto del lugar vía MMS o mail para corroborar que se llegó al destino. Otro servicio importante, se basa en las exigencias de los clientes. Cuando estos necesitan un envío urgente se escanea y se envía vía correo la factura correspondiente.

Entrega del Servicio

Simplemail tiene un radio de entrega cubre toda la Región Metropolitana, alcanzando áreas hacia el Norte hasta el Km 22 de Panamericana, hacia el Sur, Km 25 Panamericana, hacia el Oriente por Av. Las Condes hasta altura 15.000 y hacia el Poniente sus entregas llegan al límite de Pudahuel y Quilicura. En el Anexo 1 se muestra el radio de entrega más detallado.

Actividades Secundarias

Simplemail cuenta con activos tecnológicos como computadores de alta tecnología e impresoras que apoyan de buena forma el trabajo a realizar, pero a pesar de tener estos activos existe la falta de espacios para poder mecanizar los procesos y de esta forma generar economías de escala. Los recursos humanos se consideran la fuente de valor de la empresa a que se necesitan de carteros que puedan llevar los pedidos. Otro recurso humano importante son las personas que trabajan en la oficina misma, que al ser un negocio familiar las operaciones están siendo apoyadas por el hermano y la madre del dueño.

Por otra parte, el desarrollo tecnológico es un factor a considerar dentro de este negocio, siendo este punto, una de las principales falencias que hoy en día posee Simplemail. Los procesos de archivar información y análisis de ella, se realizan de forma manual, lo que genera un gran costo de tiempo. Además, no cuenta con correos corporativos que ayuden a la comunicación entre los trabajadores. Otro factor importante es que los clientes de Simplemail quieren saber siempre en que proceso va su pedido, por lo mismo se considera relevante crear un sistema intranet para que así los consumidores puedan estar al tanto del servicio contratado. Y por último otra falencia que existe es que aunque la página WEB exista, esta tiene que ser mejorada de forma de dar más información relevante al cliente (precios).

Actualmente la empresa no cuenta con motos propias, las cuales son de los propios carteros. Lo anterior con el objetivo de que cuiden de ella.

Actividades Primarias

Primero, los insumos que ingresan para realizar los procesos son tinta y hojas, los cuales se estiman para ver qué cantidad será necesaria de acuerdo a los pedidos de los clientes. En segundo lugar, tenemos el ingreso de información. Cuando el cliente compra el servicio entra un gran número de información que es traspasada manualmente. En cuanto a la logística de salida, existe un almacenamiento de las encomiendas que se efectúa en la oficina de Simplemail. Estas son distribuidas por los carteros siguiendo la ruta que se les asignó. Es importante que el cartero certifique la entrega del documento al cliente, ya que así se evitan problemas después.

Las operaciones de la empresa se basan principalmente en la entrega de las encomiendas, facturas y pedidos a los distintos clientes. En este proceso también se analizan las rutas a seguir, buscando siempre la ruta más eficiente. Otro proceso importante que se lleva a cabo, es que una vez que la información fue traspasada existen servicios en el cual las encomiendas tienen que ser retiradas desde las oficinas de sus clientes.

Para Simplemail el marketing no es prioridad actualmente debido a la estabilidad en su negocio. Sin embargo, se lleva a cabo un business to business, en el cual el empresario busca empresas que puedan necesitar de sus servicios y de esta forma cerrar contratos. También es importante destacar efecto de boca en boca que existe, debido a que Simplemail se ha ganado una buena reputación por la entrega de un servicio personalizado, donde han acudido otras empresas que quieren contratar sus servicios. Es importante destacar que la llegada a potenciales clientes es mediante cartas de presentación, carpetas y sitio WEB.

Por último, los servicios ofrecidos post entrega varían dependiendo de la urgencia que el cliente contrata. Dado lo anterior se generan planes para los siguientes 3 días para solucionar los distintos problemas. En el caso de que existiesen problemas como la no entrega de un documento, la empresa considera urgente solucionar dicho problema. Esto para mantener su línea de diferenciación del servicio.

Integración Horizontal

Para Simplemail, la logística de entrada, operaciones y de salida son fundamentales para un óptimo desarrollo de la empresa. Esta tiene una relación directa con los recursos humanos, debido a que estos son quienes realizan los traslados de las encomiendas y es sumamente importante poder potenciar algún sistema para retener a los carteros, ya que la tasa de rotación es sumamente elevada lo que implica elevar sus costos. A la vez estas tres actividades están relacionadas con su infraestructura, en donde día a día se van analizando los pedidos y las rutas por las cuales hay que realizar la entrega.

No existe un vínculo muy desarrollado entre las principales actividades de Simplemail (logística de entrada, operaciones y de salida) con el desarrollo tecnológico, lo cual es uno de los motivos que genera una ineficiencia en los procesos, debido a que toda la información que la empresa posee es trabajada de forma manual, generando de esta forma un elevado costo en tiempo el cual pudiese ser utilizado en la planificación estratégica de mediano plazo (una de las principales motivaciones de Pablo).

Es importante destacar que todas las actividades que se realizan son guiadas con el fin de dar un servicio personalizado, el cual es el gran foco de diferenciación por el que apuesta Simplemail.

A modo de conclusión podemos apreciar que las actividades realizadas no son del todo ineficiente, ya que existe un buen sistema de entrega y fabricación de facturas, además de rutas bien definidas y usos de motocicletas que minimizan el tiempo de traslado. Pero a

la vez encontramos grandes ineficiencias en algunas actividades, como el desarrollo tecnológico, siendo uno de los principales impedimentos para la expansión de Simplemail.

Otra actividad que hoy en día es ineficiente es la Administración de Recursos Humanos, ya que la tasa de rotación de los carteros es sumamente elevada, generando altos costos en reclutamiento y capacitación.

Funcionamiento General de un pedido⁸

Las actividades de Simplemail comienzan con el ingreso del pedido del cliente, en donde se debe identificar si es antiguo o nuevo para ver si existen precios prioritarios, descuentos por tiempo junto la empresa o preferencias especiales. Si el cliente no es nuevo, se crea el perfil de este y luego se busca en la base de datos la información necesaria para hacer el pedido. Luego de identificar al cliente, Simplemail ingresa el pedido que el cliente quiere hacer uso de, donde la empresa le define el tipo de pedido para luego identificar el precio asociado que este tiene. Al estar definido el tipo de pedido y el costo, estos son ingresados a una base de datos en la cual se le asocia a motorista y ruta, la cual luego sale a ser entregada. Estas son definidas en base a rutas predeterminadas con anterioridad. Luego que el pedido salió, este llega a su destino en donde este puede o no ser entregado, dependiendo si cumple con los requisitos de entrega, (solo puede ser recibido y firmado por la persona que se indicó que recibiría la entrega, si este no se encuentra la entrega vuelve a la empresa). Finalmente vuelve la factura final a la empresa donde está es chequeada e ingresada para ver si el producto ingresado fue entregado o no así hacer el proceso de entrega nuevamente para los productos que no fueron posible su entrega para el destinatario que solicitó el cliente.

⁸Ver anexo 7, Diagrama de Flujo Simplemail.

Recursos y Actividades de Simplemail

Planeación estratégica

Simplemail hoy en día se opera bajo una estrategia de diferenciación de servicio. Sin embargo, la capacidad productiva se encuentra actualmente saturada. Es por esto que la empresa no maneja actualmente un plan de proyección futuro en cuanto a crecimiento de la cartera de clientes. La empresa por lo tanto vive el día a día y debe preocuparse por gestionar sus procesos para minimizar tiempos de entrega destinando así esfuerzos para planeaciones futuras. Es por esta razón la importancia de poder crear planes estratégicos que guíen el comportamiento de los empleados de la empresa hacia los objetivos y estos objetivos se tienen que ver reflejados en metas. La empresa no posee ningún tipo de metas claras en el ámbito personal y de empresa.

Dentro de las motivaciones de los trabajadores, siempre existen objetivos de corto, mediano y largo plazo, lo cual se ve reflejado en las metas de los empleados. Es importante por esto, que se sientan identificados con Simplemail no solo entregando a los clientes sino siendo la “imagen viva” de la empresa, para así poder transmitir el mensaje que la empresa busca entregar a sus clientes, generando compromiso de parte del empleado, pudiendo establecerse metas personales con la empresa. Para mejorar esta imagen, Simplemail cuenta con uniformes corporativos tanto para administración y motoristas, lo cual le brinda un sello de calidad y compromiso.

Sistemas de Información

Simplemail se encarga de procesar todos los datos, facturas y boletas de forma manual, la cual luego es traspasado a un Excel. Esto ha generado complejidad para un apto funcionamiento debido a la demora que toma analizar a cada cliente. Es importante para la optimización del tiempo en servicios de entrega un buen sistema de información que permita agrupar, ordenar y facilitar el análisis de datos que existen y existirán.

Por otra parte, es importante que Simplemail al entregar un servicio personalizado maneje una página Web profesional⁹, excluyendo errores que le permitan generar en sus clientes una mala imagen. De esta forma, el servicio web ofrece seguimiento por parte de sus clientes, lo cual les permite a estos saber en qué etapa del servicio se encuentra la entrega de sus documentos. Este factor, es una ventaja que Simplemail debe mantener debido a que es un atractivo tangible hacia sus clientes.

La imagen que actualmente se están haciendo los clientes al ingresar a la página web no está acorde con lo que quiere la empresa debido a algunos problemas que se presentan como la usabilidad de esta, dando baja impresión de que se trata de una empresa de correos. Mejorando lo anterior, Simplemail podrá proyectar una imagen de marca más potente mostrándose como un servicio más profesional. Es importante realizar esfuerzos en la arquitectura de la página web de Simplemail.

Los documentos y facturas que ingresa Simplemail de forma manual hacen que Pablo y su hermano Javier dediquen tiempo que podrían aprovechar en la gestión de clientes y mejorar procesos.

⁹Ver anexo 8, Imágenes y diseño página web.

Inversión

Con respecto a los proyectos que tiene Simplemail a largo plazo, dentro de los cuales piensa crecer y entregar sus servicios a más clientes, debe preparar un plan de inversión donde reubique la administración de la empresa debido a que no alcanzaría el espacio para poder manejar la gestión de todos los clientes en una sola oficina. Actualmente opera con cuatro clientes, donde piensa crecer en el largo plazo (1año), incluso prestando servicios a regiones. Es por lo anterior que es importante empezar a analizar posibles sectores que sean estratégicamente óptimos para las operaciones de la empresa.

Imagen Corporativa

Simplemail tiene como objetivo, busca posicionarse como una empresa de muy alta calidad por lo que es primordial tener un sello como empresa el logo de esta, es por esto que tanto el área administrativa como el de entrega, posee un uniforme a la altura de cualquier empresa mayor dentro del rubro, en donde tiene claro énfasis en el logo y el slogan de la empresa.

Al igual que los empleados, las motocicletas cuentan con un sello de la empresa, en donde se instalaron logotipos en las cajas en donde se lleva el producto a entregar para hacer publicidad de la empresa en las calles y reflejar la imagen corporativa de la empresa en las mismas rutas de entrega. La empresa ha tenido fallas en rutas, en donde, una motocicleta tiene un desperfecto mecánico en plena vía, lo que le imposibilita seguir operando y tener que remolcar la motocicleta impidiéndole continuar con la entrega a la empresa.

Recursos Humanos

Simplemail cuenta con 7 empleados, entre ellos su fundador Pablo Rodriguez. El resto de los trabajadores se dividen entre: cuatro en el área de entrega y otros dos en el área administrativa junto a Pablo. Las funciones de el área administrativa es hacer funcionar todo lo que es contable, adquisiciones, comercial y captación de clientes. Por otro lado, el área de entrega se dedica netamente a entregar el producto de manera eficiente. Cada motorista tiene asignado un área de trabajo dentro de Santiago, en donde este abarca ciertas comunas en la cual este tiene asignado su área de entrega (**ver Anexo 5**).

Simplemail ha tenido episodios en los cuales no ha sido capaz de entregar el producto debido a la renuncia de algun empleado de cierta área lo que le imposibilita seguir operando de manera normal a la empresa en ese segmento durante un tiempo. Este no es un acontecimiento anormal, dado que su rotación de empleados es de aproximadamente un 25%¹⁰ cada ocho meses, lo cual repercute de manera muy negativa frente al servicio que entrega la empresa. La razón de estas renunciaciones son por las pocas oportunidades de crecimiento que posee el empleado dentro de la empresa, dado que Simplemail ofrece un sueldo mayor que el mercado (**ver Anexo 9**) lo cual significa que este factor no es uno tan relevante para el empleado al momento de dejar el puesto. Esta alta rotación desoptimiza el servicio de entrega haciendolo en un principio más ineficiente por el tema de tener un nuevo empleado operando sin conocer las rutas.

La empresa también posee problemas al momento de entrega del producto, en donde, cuando una motocicleta falla, no es posible seguir operando dentro de ese sector por el hecho de que no existe una motocicleta de repuesto por si existe alguna falla. Junto con lo anterior, las motocicletas son facilitadas por los mismos empleados, por lo que Simplemail exige esta condición para poder trabajar en esta área de la empresa, pero al

¹⁰Solo se considera los motoristas

mismo tiempo no sabe en el estado y en condición que se encuentra esta, por lo que la empresa corre un riesgo mayor a que falle la motocicleta si esta no se encuentra en buen estado. Hace algunos años la empresa facilitó motocicletas para sus empleados, pero estos abusaban de ellas, por lo que el costo de reparación era muy alto y se optó por tomar la decisión de que es requisito fundamental para ser motorista, que cada uno tenga su propio medio de transporte. Es por esto que la empresa debe generar un filtro con mayor rigurosidad para evitar estos costos que significa no poder operar en algún sector de entrega.

Marketing

Simplemail hoy día no posee de una estrategia clara de marketing la cual busque captar y fidelizar nuevos clientes. A la vez no posee ningún tipo de marketing digital, la cual podría perjudicar a la imagen corporativa. También la fidelización que realiza hoy en día la empresa es del contacto personal, en donde se llama a los clientes semanalmente para analizar y ver si están a gusto con el servicio brindado.

Otro aspecto relevante es la página web, la cual posee de errores ortográficos, secciones no habilitadas y complementos importantes como el seguimiento de los productos.

Hoy en día el marketing que lleva a cabo SimpleMail es de WoM (Worth of Mouth), en el cual buscan clientes de manera directa. Lo cual genera una inversión en tiempo para lograr identificar la satisfacción de los clientes.

Aires de Crecimiento

Desde 1995, Simplemail ha intentado de ofrecer un servicio de alta calidad para los pocos clientes que esta empresa maneja desde sus orígenes. Su estrategia consiste en ofrecer la mayor calidad que espera el cliente en cuanto al servicio de espera aun precio mayor que el mercado. Desde el 2010 la cartera de clientes aumentó para la empresa, por lo que su promesa de ofrecer el mejor servicio no fue la esperada por los clientes, fallando en entregas, encomiendas y facturaciones. El nuevo desafío de Simplemail hoy en día, es poder ofrecer el servicio personalizado y prometido por la empresa, la cual no esta siendo cumplida a cabalidad debido a falencias en entregas que tiene de raíz muchas otras actividades que le repercuten a este segmento del servicio tan relevante para al empresa y tan apreciado por el cliente.

Por otro lado, Pablo Rodriguez tiene en carpeta abarcar nuevas áreas dentro Chile, como la IV, V, VI y VII Región, las cuales implicarían un crecimiento mayor en la cartera de clientes de Simplemail. El crecimiento conlleva consecuencias de desafíos de mayor holgura para al empresa, como lo son la contratación de personal, la construcción de instalaciones, inversiones, entre muchas otras. Pablo Rodríguez subraya su idea de crecimiento:

“Simplemail hoy en día, tiene clientes conformes y fidelizados a la empresa. Nuestro desafío hoy es poder optimizar nuestros procesos más débiles, para así ser más competitivo dentro de la industria. Luego de esto, la idea es llegar fuera de Santiago, como por ejemplo Valparaiso, La Serena, Rancagua, entre muchas otras con el objetivo de ser un agente con mayor relevancia en el mercado”.

Es por este que el Fundador y Gerente General, debe tener metas a corto, mediano y largo plazo para ir abarcando más mercado sin perder la calidad personalizada del servicio que la empresa ofrece. A la vez, la eficiencia juega un rol fundamental para poder llevar a cabo esta estrategia de crecimiento.

Anexos

Anexo 1, Clasificación tipo de productos de la industria

La industria de correos se diferencia por dos tipos de envíos, postal y CEP (Courier, Expreso y Paquetería) y además existe una subcategoría en estas aéreas, siendo productos documentados, no documentados e impreso

En los documentados tenemos dos tipos y estos son medidos en números de envío:

- 1) Documentados Corrientes: Se refiere a cartas personales, circulares, informes bancarios, previsionales y financieros. Estos son enviados mediante el medio tradicional de correo.
- 2) Documentados Certificados: Son productos que necesitan ser certificados por el cliente. Este tipo es de mayor complejidad por lo que está asociado a un costo mayor.

En cambio en los no documentados posee de otros dos tipos:

- 1) Paquetes y Encomiendas: Son productos de mayor envergadura y estos son medidos en kilogramos.
- 2) Valija-Cliente: Se informa mediante número de valijas que el cliente entrega para su envío.

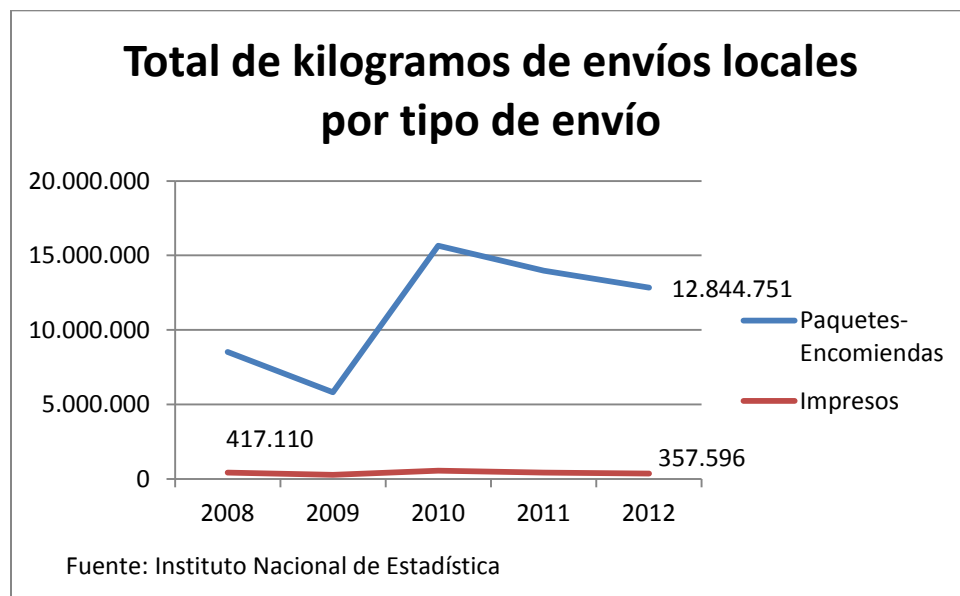
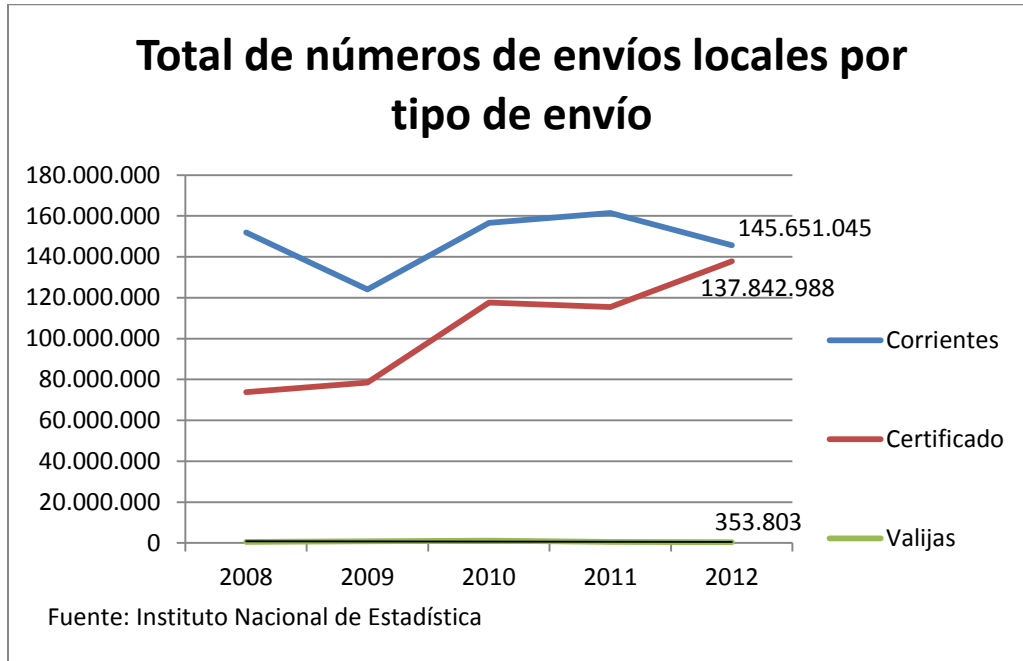
Por último se encuentra los impresos, que se refiere a diarios, revistas, folletos y otros tipos de impresos generales. Esta categoría se mide en kilogramos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

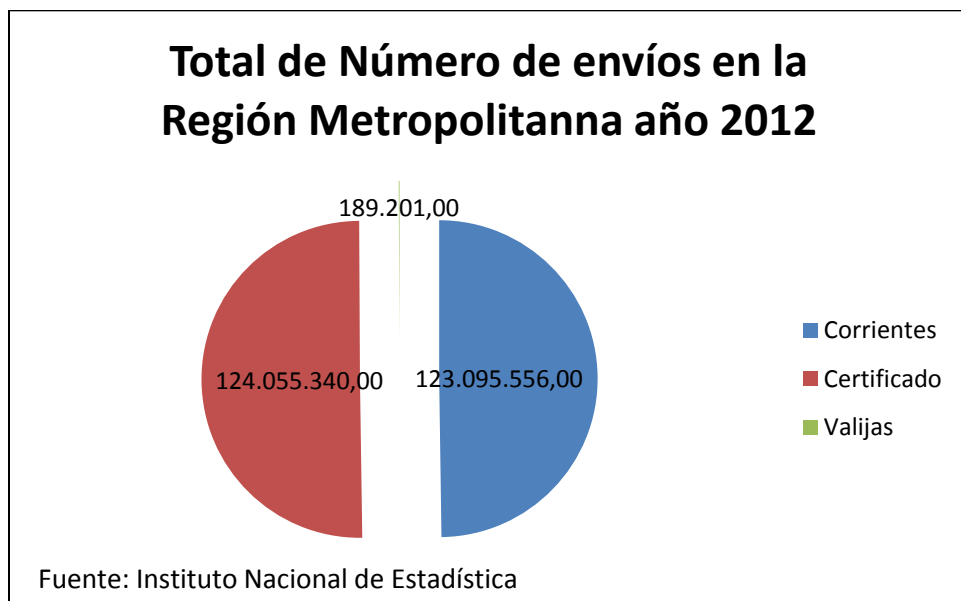
Anexo 2, Ingresos de la industria



Anexo 3, Variación del total de productos enviados en la Región Metropolitana



Anexo 4, Participación de las cantidades enviadas en la Región Metropolitana.



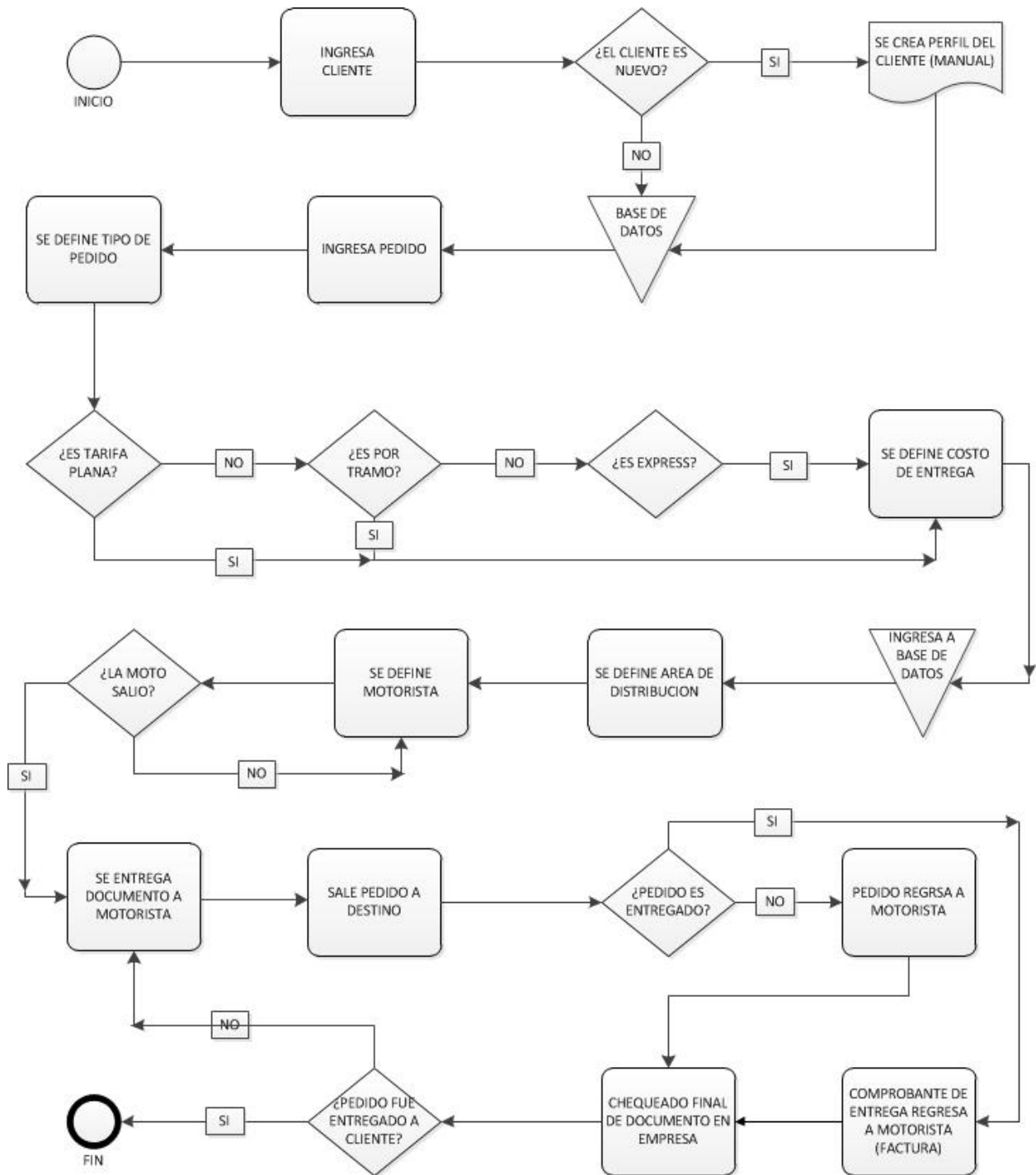
Anexo 5, Radio de Entrega del Servicio



Anexo 6, Tarifas año 2013

TARIFAS 2013										
Normales	\$	1.200	Servicio destinado a la entrega de facturas							
Tipo A	\$	1.450	Tipo A Servicio destinado a la entrega de sobres de peso regular							
Tipo B	\$	2.464	Tipo B Servicio destinado a la entrega de sobres de peso medio							
Tipo C	\$	3.650	Tipo C Servicio destinado a la entrega de sobres de peso mayor							
Tipo D	\$	6.868	Tipo D Servicio destinado a la entrega de paquetes peso importante alto							
Exclusivo	\$	8.250	Exclusivo Servicio creado para realizar cualquier trabajo en 1 hora o si es de un peso considerable							
Servicio a Buin	\$	2.150	Servicio Buin Servicio creado para entregar cualquier tipo de encomienda para el sector Buin - Paine							
Servicio Talagante	\$	2.150	Servicio Talagante Servicio creado para entregar cualquier tipo de encomienda para el sector de Talagante							

Anexo 7, Diagrama de Flujo

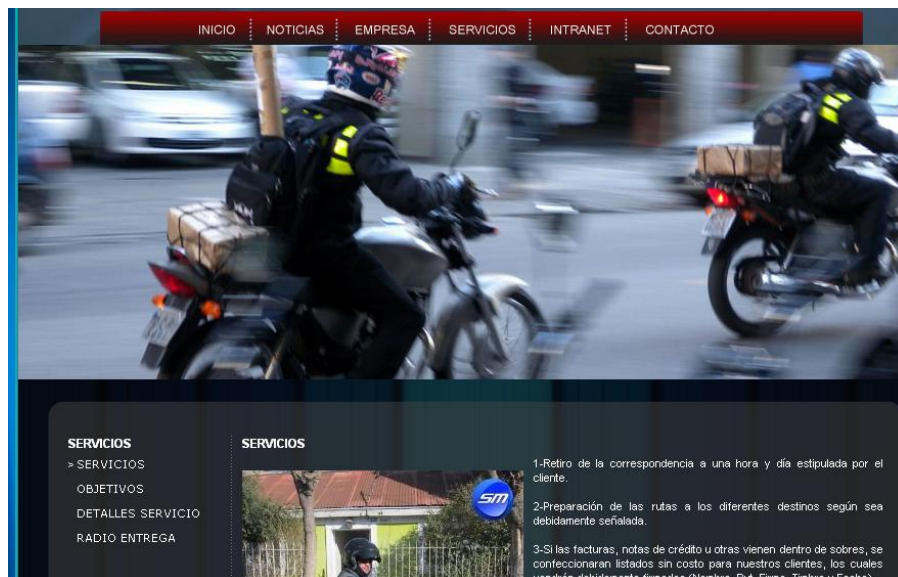
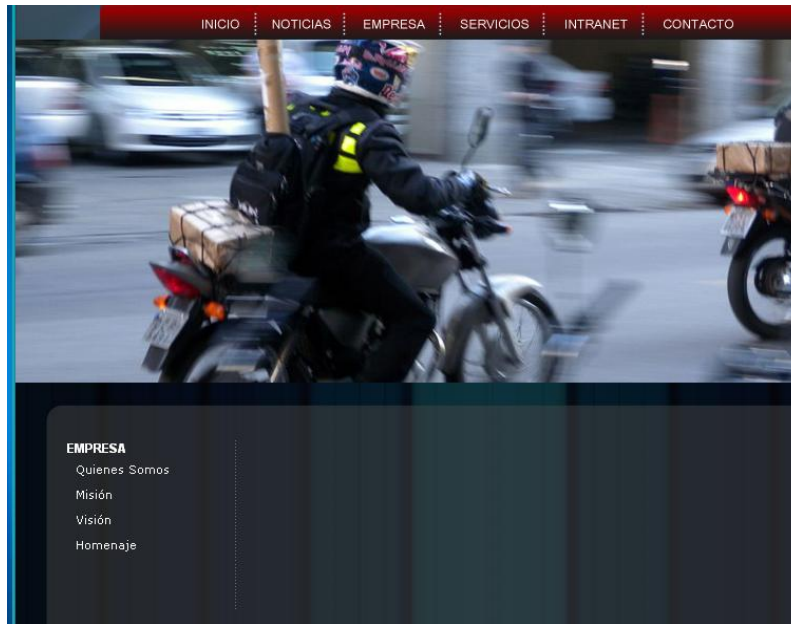


Anexo 8, Página Web

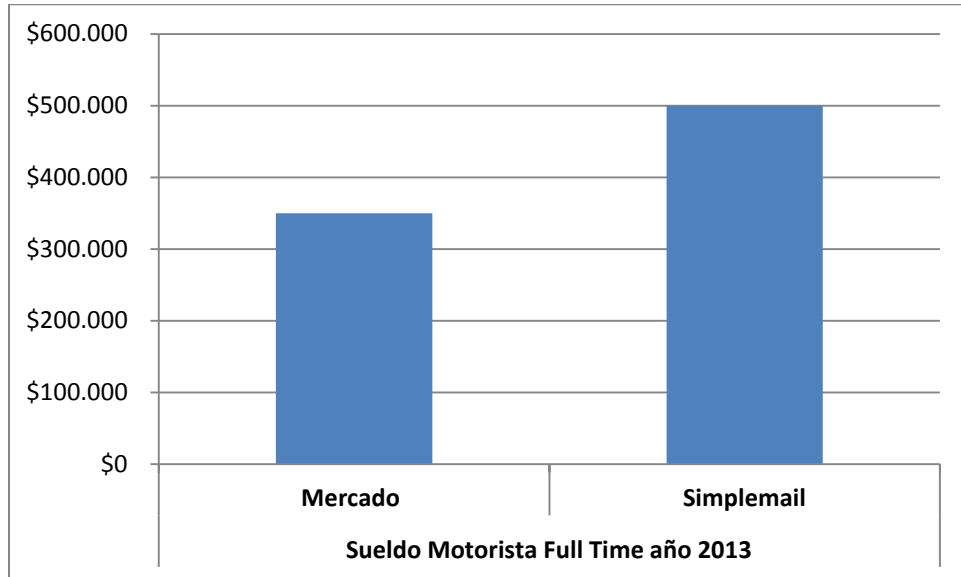


En la primera imagen, se ve el clic en uno de los link de servicio donde no muestra nada. En la segunda, se muestra el servicio ofrecido por la empresa en el otro link que ofrece servicios.

Simplemail: Modernización de Procesos



Anexo 9, Sueldos Motoristas Santiago





Teaching Notes

Simplemail: Modernización de procesos.

Síntesis

La empresa Simple Mail posee hoy en día cuatro clientes, los cual puede atender de forma personalizada y con un gran servicio, siendo una de sus actividades clave la eficiencia en recibir, procesar y entregar los documentos. Pero uno de los objetivos de esta empresa es aumentar su número de clientes y empezar a incrementar su nivel de ventas. Para esto existe cierta incertidumbre debido a que el gerente no sabe si posee de los recursos suficientes para poder crecer de manera rentable y sustentable.

Temas

- Industria de los correos
- Modelo de negocio de la empresa
- Recursos y Actividades de Simplemail
- Flujo de actividades
- Técnicas de Administración de proyectos: métodos CPM y PERT

Los temas anteriores son parte del curso Gestión de Operaciones, de Pregrado de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile. Es por lo anterior, que se busca la orientación a la visión crítica y analítica según lo presentado en las clases.

Objetivos de Aprendizaje

- El alumno aplicará métodos cuantitativos para la minimización de tiempos en los procesos, reflexionando sobre el manejo eficiente de los flujos de actividades y su incidencia en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

- Analizará la importancia de una planeación estratégica efectiva, no solo en términos de eficiencia en costos sino también desde una perspectiva de ventaja competitiva y diferenciación.

- Discutir los errores que comete la empresa haciendo una crítica al desempeño actual y futuro de la empresa y contrastar los hechos relevantes para su óptimo rendimiento.

- Identificar errores operacionales de la empresa, tanto en sistemas de información, recursos humanos, marketing y planeación estratégica para luego, de manera reflexiva, discutirlo.

- Aplicación útil de conceptos vistos en clases como CPM-PERT.

Planeación de Actividades

Actividades antes de la sesión:

Individuales:

- Lectura del caso “Simplemail: Modernización de procesos”

Lecturas sugeridas:

- Capítulo 1, Chase, R.B., Jacobs, F.R. y Aquilano, N.J: “*Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro*” Duodécima edición (McGraw Hill).
- Capítulo 2, Chase, R.B., Jacobs, F.R. y Aquilano, N.J: “Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro” Duodécima edición (McGraw Hill).
- Capítulo 3, Chase, R.B., Jacobs, F.R. y Aquilano, N.J: “Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro” Duodécima edición (McGraw Hill).
- Capítulo 6, Chase, R.B., Jacobs, F.R. y Aquilano, N.J: “Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro” Duodécima edición (McGraw Hill).

- Capítulo 1, Sterman, J.: “*Business Dynamics. System thinking and modelling for a complex world*” (McGraw Hill).
- Capítulo 4, Gray, C.F. y Larson, E.W.: “*Administración de Proyectos*”, cuarta edición (McGraw Hill)
- Capítulo 7, Gray, C.F. y Larson, E.W.: “Administración de Proyectos”, cuarta edición (McGraw Hill)
- Capítulo 3, Heizer, J. y Render, B.: “*Principios de Administración de Operaciones*” séptima edición (Prentice Hall).

Grupales:

En grupos de 3-4 personas, reflexionar y discutir sobre el caso de gestión de procesos Simplemail y responder las siguientes preguntas.

Preguntas detonantes y posibles respuestas

1) Identifique las principales problemáticas que enfrenta hoy en día Simplemail?

Problemática

Sistemas de Información

Simplemail se encarga de procesar todos los datos, facturas y boletas de forma manual, la cual luego es pasado a un Excel, pero esto genera complejidad para un apto funcionamiento debido a la demora que toma analizar a cada cliente. Por otra parte, se encuentran ciertas falencias en las bases de datos que Simplemail construye. Por esta razón se ve como una de las principales necesidades al corto plazo la implementación de un sistema de información que pueda agrupar, ordenar y facilitar el análisis de los datos que existen y existirán. Este sistema de información puede ser básico en un principio siendo un Access. También existe el problema respecto a la página WEB, la cual no se encuentra a la altura de Simplemail, esta posee de errores ortográficos y falta implementar el uso de los usuarios, en donde ellos puedan realizar seguimientos de sus servicios. También se destaca falencias de programas que son fundamentales para un óptimo desarrollo del negocio, que además son usados por la competencia de Simplemail, siendo estos software de localización de los envíos y optimización de las rutas.

Transporte de los productos

Este es llevado a cabo principalmente por motos (motos que no pertenecen a los empleados, si no que a los carteros). Simplemail posee de un problema de logística con las motos, ya que ha sufrido atrasos en sus servicios debido a que las motos no se encuentran en buen estado y sufren constantes panas. Por lo mismo es importante analizar este punto para evitar problemas de esta índole. Es importante mencionar que este problema está asociado a los recursos humanos, debido que se realiza una contratación de motoristas que posean motos.

Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente la empresa sufre de altas tasas de rotación en sus carteros, lo cual significa un gran costo por que hay que reclutar y capacitarlos. Por esto es importante buscar una estrategia que busque impulsar la fidelización de los empleados.

Planeación estratégica

El empresario hoy en día se ve limitado por tiempo para realizar planeaciones estratégicas a mediano plazo y así poder impulsar un crecimiento rentable. Por lo tanto es sumamente importante poder minimizar los tiempos en ciertas actividades, así el empresario podrá dedicarse a la planeación. A la vez la empresa no posee de metas claras en el ámbito personal y de empresa, esto genera fuerte incertidumbres hacia los empleados.

Marketing

En este aspecto la principal debilidad de la empresa es que a largo plazo busca encontrar nuevos clientes. Esto hoy en día no es posible debido a que se necesita mejorar aspectos sumamente importantes para poder soportar y adecuarse de forma óptima a un aumento de la demanda. Pero para el largo plazo no posee de una estrategia clara para encontrar a nuevos clientes. A la vez este punto está sumamente relacionado con los sistemas de información, debido a que esos sistemas buscan brindar una mayor satisfacción a los clientes con el fin de poder realizar una buena fidelización y captación.

- 2) ¿En base al flujo de actividades de Simplemail identificar las actividades claves y de qué manera se pueden realizar eficiencias en su proceso? (CPM PERT, realice los supuestos que estime conveniente)

	Actividades	Tiempo Normal	Tiempo Optimista	Tiempo Pesimista
1	Llamada o mail con pedido	1	0	1440
2	Se va a buscar documento	120	60	150
3	Se llena planilla	60	45	120
4	Tarifa Plana	0	0	0
5	Tarifa por tramo	0	0	0
6	Express	0	0	0
7	Auto (express)	120	60	300
8	Definición ruta	2880	1440	7200
9	Se define motorista	0	0	0
10	Sale el pedido	1440	840	2160
11	Entrega llega a destino	1440	1080	2880
12	Documento entregado	5	3	10
13	Documento no entregado	15	10	25
14	Factura regresa	120	30	360
15	Chequeado final de la factura	4320	2880	7200
	Minutos	10396		
	Días	7,2 días		

La siguiente estimación de la duración de la entrega del servicio se realizó analizando cómo funcionan las principales actividades del día a día de Simplemail

obteniendo la ruta crítica de estas mismas. Lo anterior se hizo en base a preguntas al empresario y estimaciones de acuerdo a sus experiencias con sus actuales clientes. El objetivo es poder disminuir los tiempos de sus actividades para hacer más eficiente los procesos de entrega del servicio.

Con respecto a los sistemas de información, es importante realizar una actualización en la página web, que sea más atractiva y que proponga algo distinto a sus clientes y potenciales clientes. Por otra parte se recomienda adaptar la página para que su home se asocie a un servicio de correos. Esto se podría hacer mediante una foto más clara o algún slogan representativo. Es importante también en la arquitectura de la página, clarificar en el home los servicios que presta la empresa debido a que es el factor más importante a considerar cuando se visita la página web.

En cuanto a la relación de los procesos con los sistemas de información, uno de los principales problemas que se presentaba era la lentitud en las actividades del llenado de las planillas, la definición de la ruta y el chequeado final de la factura. En base a estos problemas presentados en estas actividades se considera relevante el diseño de una plantilla de Excel que incluya datos como Cliente, Número de factura, Fecha, Monto, Número de documentos, Fecha de entrega, Motorista asignado, Comuna, etc. De esta forma se podrán filtrar los clientes e ingresar los datos de estos cuando se realice el pedido de forma mucho más rápida. También se podrá chequear la factura de manera automática. También se recomienda el diseño de entidades relacionadas para el uso de Microsoft Access, que le permita al empresario tener claridad en quién hace cada ruta, los montos por cliente, las relaciones que existen entre las distintas entidades de la empresa, etcétera, lo que llevará a actuar de manera más rápida en las operaciones.

3) ¿Qué otras sugerencias respecto a Simple Mail usted podría dar para apoyar el crecimiento actual al que quiere aspirar la empresa?, (recomendaciones extras à RRHH, Marketing Digital, Marketing...

Recursos Humanos

Lo principal que debe resolver el empresario es la alta rotación de la empresa la cual le lleva muchos otros problemas como la imposibilidad de know-how, de un sistema de incentivos correctos, metas personales y grupales y la imagen corporativa.

Como primera medida para la selección de personal se debe exigir la inclusión (además del Curriculum Vitae) la revisión técnica de la motocicleta. Esto le evitara a Simplemail tomar riesgos innecesarios de por si falla la moto e imposibilita a entregar la factura o dañar la imagen corporativa. Al exigir la revisión técnica de la moto se tendrá un indicio de la condición actual de la motocicleta así poder proyectar posibles fallas de la motocicleta las cuales no eran posible de hacer con anterioridad. Se debe pedir al postulante al puesto que tenga la revisión técnica al día, todas las mantenciones realizadas en las debidas fechas y una inspección visual a la motocicleta para cerciorar que pueda esta ah-doc para dar el servicio. Si el postulante no cumple se le pedirá que por favor cumpla con las condiciones necesarias para que pueda postular nuevamente. Esta medida no tiene ningún costo monetario para Simplemail, pero se asegurar de tener una motocicleta siempre disponible y cumplir con los pedidos de los clientes por fallas que pueden ser evitadas, lo que se traduce en un ahorro de costo indirecto.

Se le recomienda a Simplemail hacer más actividades como empresa, esto con el fin de generar mayor apego de los empleados así hacer sentir un sentido de responsabilidad frente a la empresa.

Por último, se debe generar un sistema de escalabilidad según desempeño en la empresa o antigüedad la cual sea reflejo de los buenos empleados. Esta medida debe incluir

que desde un motociclista pueda pasar a puestos más gerenciales si el desempeño lo traduce. Esta medida traerá mayor apego a la empresa y una mayor motivación por parte del empleado.

Con esto sugerimos que se ingresen a ligas de futbolito, hacer paseos como empresas, celebrar cumpleaños, pequeños detalles que generan una cultura de empresa positiva. El resultado de esto será una menor rotación de empleados y la posibilidad de tener un know-how de entre los empleados para optimizar rutas.

Marketing

Esta recomendación está enfocada en un variado plazo, cortísimo plazo hasta el largo plazo, siendo esto desde 1 semana hasta 1 o 2 años dependiendo del caso. Esta estrategia busca dos objetivos principalmente, primero aumentar la fidelización de los clientes actuales (MTS, Puntomaestro, SCB y Construplaza) y en segundo lugar buscar captar potenciales clientes. Es importante destacar que este segundo punto, el buscar nuevos clientes, es recomendado una vez que las otras problemáticas sobre sistemas de información y recursos humanos hayan sido solucionados, ya que si estos dos no han sufrido mejoras la empresa podría verse colapsada con nuevos clientes y su reconocido servicio podría verse perjudicado.

Para mejorar la fidelización a corto y largo plazo es fundamental relacionar el marketing con el sistema de información. Esto se refiere a la importancia de implantar y la adquisición de software como sería el seguimiento de los pedidos y optimización de rutas, ya que esto es algo que la competencia está usando y podría perjudicar severamente a Simplemail.

Hoy en día es sumamente importante poder estar posicionado en los medios digitales y poder utilizar estos a favor. Al estar conectados a estos y utilizarlos

adecuadamente Simplemail podrá realizar eficiencias en sus estrategias de fidelización y captación.

Medios Digitales

En esta sección se enfocarán recomendaciones respecto a medios digitales, enfocados principalmente en Google, LinkedIn y Newsletter. Es importante mencionar que el negocio de Simplemail es del estilo B2B (business to business), en el cual debe generar fuertes lazos con gerencias que necesitan de sus servicios, pero de igual manera es importante desarrollar el marketing en medios digitales para mostrar una imagen corporativa más fuerte.

Newsletter

Hoy en día no es elemental el uso de este software debido a que el empresario mantiene un constante contacto con las gerencias de sus clientes, pero si uno de los principales objetivos que existen en el medio plazo (1 año) es captar a dos nuevos clientes, y así sucesivamente, la aplicación de este software será necesario debido a que el tiempo del empresario será cada vez más escaso.

Google Adwords

Para este medio hay que crearse una cuenta en Google Adwords y el costo dependerá del objetivo y las necesidades del negocio. Esta campaña puede realizarse de manera gratuita a través de las búsquedas orgánicas. Esto requiere de experiencia la cual se puede ir adquiriendo en el tiempo. Para esto es importante poder destacar las palabras claves que serán necesarias para generar una búsqueda más efectiva de Simplemail. Es muy importante destacar que la empresa hoy en día no está preparada para ampliar su cartera de

cliente, más bien debe ir aumentando de forma paulatina, por lo que esta recomendación será efectiva en el largo plazo, en el cual estimamos que en 2 años más la empresa contará con los sistemas de información y recursos humanos necesarios para poder soportar un aumento de la demanda.

LinkedIn

Este es un medio sumamente efectivo para poder generar relaciones con otras empresas, empresarios y gerentes. Dado que para Simplemail una de sus metas es conseguir 2 clientes dentro del siguiente año, es importante seguir una estrategia de “WoM” (Word of Mouth) en la cual a través de sus clientes actuales busca poder llegar a nuevos clientes. Además Simplemail sigue una estrategia B2B (Business to Business) por lo cual es fundamental crear lazos con gerentes de grandes empresas que puedan requerir el servicio de mensajería de correos y encomienda.

Formato de respuesta

** El formato del caso consta de una introducción que presenta el contexto en el cual se encuentra la empresa y la industria en la cual opera, luego el desarrollo con el planteamiento de las respuestas y finalmente una breve conclusión.

Conclusiones Generales

En el caso de estudio “Simplemail: Modernización de Procesos” hemos querido llevar la problemática de una micro empresa chilena ubicada en la Región Metropolitana a el análisis académico, con el fin de poder generar más material de estudios en el área de decisiones empresariales y gestión de procesos.

Es así como en la primera parte de nuestro seminario de título se construyó el caso de estudio, el cual busca reunir información de mercado y de la empresa. La información de la empresa busca mostrar su modelo de negocios y las principales actividades que Simplemail realiza, siendo estas actividades estratégicas y otras necesarias para su funcionamiento. Además se destaca la principal problemática de Simplemail; aumentar el número de clientes y su rentabilidad, sin perjudicar el óptimo funcionamiento.

Otro aspecto importante en la construcción del caso es que tiene como fin acercar al estudiante un caso real de negocios, con el propósito de poder desarrollar en ellos la capacidad de análisis crítico y así poder enfrentar las problemáticas con los conocimientos teóricos que ellos poseen. De esta forma el conocimiento que se busca destacar es la dirección de empresas estratégicas y la gestión de operaciones.

Una segunda parte del seminario de título es el Teaching Notes, donde se presentaron los principales objetivos de aprendizaje siendo estos; Gestión de Operaciones y Decisiones Estratégicas, con el fin de poder desarrollar el análisis crítico en los estudiantes. Luego se recomendó lecturas de estudio, y así apoyar el análisis de los estudiantes y reforzar el aprendizaje teórico.

De esta manera, con los conocimientos teóricos y un enfoque de estudio, se desarrollaron tres preguntas, en las cuales se buscó que los estudiantes apliquen el aprendizaje señalado en el párrafo anterior. Todo esto, bajo una estructura de respuesta para ayudar a la revisión por parte de la docencia.

