

Process Management for Continuous Improvement in a B2B Digital Marketing SME Company

Gestión por Procesos para la Mejora Continua en una Empresa Pyme de Marketing Digital B2B

Odar R. Florián Castillo, MBA.¹, Erika Lizbeth Bardales Saavedra, Ingeniera²,
Aris Kiamlee Caso Beltrán. Ingeniero²

¹Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe

²Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, elbard98@gmail.com, aris.caso99@gmail.com

Abstract– The objective of the research was to determine the influence of the process management model for the continuous improvement of a Digital Marketing company. This study was experimental; applying techniques such as interviews, surveys and observation validated in the opinion of experts, to the general manager, 8 collaborators and 10 companies/clients. The results of the most significant dimensions are: Service Quality increased by 200%, Process Quality increased by 300%, Personnel Quality increased by 100%. The least significant dimensions are: Satisfaction in the Process managed to increase by 48%, Need for Change increased by 24%, Level of Responsibility achieved an increase of 14.9% and in Motivation it remained at 100%. Concluding that the process management model significantly influences continuous improvement, with a NPV of S/33 135, an IRR of 97% and a B/C index of S/ 2.11.

Keywords-- Processes, Process management, Continuous improvement, Digital Marketing.

Resumen– La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del modelo de gestión por procesos para la mejora continua de una empresa de Marketing Digital. Este estudio fue de tipo experimental; aplicando técnicas como entrevista, encuestas y observación validados a juicio de expertos, al gerente general, 8 colaboradores y 10 empresas/clientes. Los resultados de las dimensiones más significativos son: Calidad del Servicio incrementó en un 200%, Calidad del Proceso logró un incremento del 300%, Calidad del Personal incrementó un 100%. Las dimensiones menos significativas son: Satisfacción en el Proceso logró incrementar un 48%, Necesidad de Cambio incrementó un 24%, Nivel de Responsabilidad logró un incremento del 14.9% y en Motivación mantuvo en 100%. Concluyendo que el modelo de gestión por procesos influye significativamente en la mejora continua, con un VAN de S/33 135, un TIR de 97% y un índice B/C de S/ 2.11.

Palabras clave—Procesos, Gestión por procesos, Mejora continua, Marketing Digital.

I. INTRODUCCIÓN

El marketing es la construcción y conexión de las relaciones redituables con los clientes. Este proceso comienza con el entendimiento de las necesidades y los deseos del

consumidor, con la determinación de los mercados meta que pueden servir mejor a la organización, y con el diseño de una propuesta de valor persuasiva para atraer, mantener y aumentar el número de consumidores meta [1].

Hoy en día, el hábito de las personas y el marketing ha evolucionado dejando atrás lo tradicional por lo digital dando el pase a nuevas herramientas fáciles de usar, proporcionando información y alternativas para ver desde otra perspectiva el producto de forma que el cliente se siente con más libertad de elegir qué consumir y cómo hacerlo. Sin embargo, el marketing digital es solo un medio que influencia las decisiones de compra llevando a un posible incremento de las ventas y la permanencia de los clientes. Hay otros factores que deben considerarse como la calidad en los productos, el servicio dado en la compra, la manera amigable e interactiva de la información dada y la seguridad en medios de pago, que de no garantizarse se convierten en barreras para dejar de usar el marketing digital como canal de compra. Con esto, se prioriza la interacción de los usuarios con las empresas construyendo engagement con los consumidores ya sea por la buena atención, productos de calidad o un gran diferenciador de sus competidores [2].

Por otro lado, para la implementación del marketing digital, las pymes recurren a estrategias como la creación de un sitio web, email marketing, marketing pago para realizar comercio electrónico, determinación del posicionamiento en buscadores, marketing en redes sociales, blogs, publicidad online con narrativa visual para atraer usuarios e influenciadores, entre las principales que facilitará la conexión con el consumidor [3].

Por lo que, el reto de las organizaciones radica en analizar el entorno de la empresa identificando las exigencias del entorno y la situación de la organización para ejecutar los cambios requeridos de modo eficaz y en plazos que le permitan mantener una posición ventajosa en el mercado. Para mantener el dinamismo de las organizaciones y su enfoque a los resultados, se defiende la gestión basada en sus procesos. Un proceso ha de verse, como la secuencia de pasos diseñados, con el fin de producir un producto o servicio de valor para alguien externo al proceso; es un conjunto de actividades [4].

Asimismo, para la gestión por procesos es un enfoque que trabaja en la satisfacción del cliente, por el cual requiere el cumplimiento de un organigrama basado en: 1. Entrada, 2.

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.170>

ISBN: 978-628-95207-0-5 ISSN: 2414-6390

Proceso, 3. Salida. De ese modo, se produce una retroalimentación con la finalidad de evaluar y aplicar el mejoramiento continuo. Así se podrá alcanzar la calidad que permitirá satisfacer al cliente [5].

En general, la mejora continua de los procesos es la creación de metodologías, procedimientos, monitoreos, mediciones de desempeño que se centran en la exploración continua de los inconvenientes que aparecen en la organización; además, la mejora continua procura optimizar el producto o servicio que provee la organización, de modo que resulte en la satisfacción del cliente, reducción de costos y racionalización de recursos [6].

Para concluir, en PixelBros Agencia de Marketing Digital, ubicada en la ciudad de Trujillo, la cual se encuentra en el rubro de publicidad para empresas, brindando a sus clientes un trato especial, haciendo que sean conocidos y reconocidos, gracias a la publicación de contenido en sus redes sociales. Asimismo, pretende ser la empresa más reconocida a nivel nacional por la calidad de servicio de publicidad que brinda. Sin embargo, el negocio necesita rehacer la estructura corporativa, esto se debe a que hace algunos meses la empresa sufrió como a todas las empresas a nivel mundial, un aislamiento por parte de su personal, creando la necesidad de que sus procesos sean adaptados al contexto actual. Además, es necesaria más allá de la adaptabilidad, la mejora continua de cada proceso, este con el fin de que los procesos puedan adaptarse a cualquier situación que se le presente. Por otro lado, la empresa tuvo una disminución notoria en la cartera de clientes, debido a distintos factores, siendo el más relevante que la empresa no cuenta con una estructuración en el proceso de venta, la cual lo hace débil y no se llega a concretar contratos con clientes; siendo parte fundamental de esta actividad los colaboradores de la empresa; por lo que este proyecto servirá para el modelo de gestión por procesos para la mejora continua en la empresa.

Debido a ello, ¿De qué manera la gestión por procesos influye en la mejora continua en la empresa Pyme de Marketing Digital B2B?

Se establece como objetivo general, siendo esto determinar la influencia del modelo de gestión por procesos para la mejora continua de la empresa Pyme de Marketing Digital B2B, teniendo también los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Identificar los procesos claves de la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa.
- Implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa.
- Evaluar el impacto económico para la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa.

II. METODOLOGÍA

A. Diseño de la investigación

A.1 Tipo de investigación

El diseño es Experimental, grado preexperimental.

A.2 Población y muestra

La población estuvo conformada por todos los procesos de la empresa, los colaboradores ejecutores de dichos procesos y,

por clientes que actualmente conforman la cartera de clientes en el segundo semestre del año 2021. La muestra estuvo conformada por 4 procesos, 8 colaboradores involucrados en los procesos seleccionados y por 10 empresa/clientes con los que cuenta la empresa al momento del estudio.

A.3 Procedimiento

Se realizó una recolección de información de la empresa en el estudio, mediante entrevista a la gerente general y encuestas a los colaboradores y clientes, dichos instrumentos previamente fueron validados a juicio de expertos, con el fin de analizar los resultados y tener una prueba pretest. Posteriormente, se realizó un estudio profundo de los procesos claves del negocio, aplicando mejoras en estas. Finalmente, se realizó una última recolección de datos de los procesos que fueron afectados con las mejoras, obteniendo resultados positivos tanto en lo económico como en lo ambiental y social.

B. Estado del arte

B.1 Gestión por procesos

Se puede definir como la forma de gerenciar los procesos empresariales en base a las funciones, la cual busca lograr una alineación de estas con la misión, objetivos y estrategias: siempre orientado a la satisfacción del cliente, debido a la capacidad de respuesta y la aportación de valor. Asimismo, garantiza flexibilidad y rapidez en los procesos, en consecuencia, del reordenamiento de los flujos de trabajo [7].

B.2 Mapa de proceso

Inventario de procesos en la cual se ubican estratégicamente, con el fin que permita representar todos los procesos de la organización y describir las relaciones fundamentales entre estos, a ello, se le denomina mapa de procesos, cabe mencionar que en dicho mapa se divide en procesos estratégicos, operativos y de apoyo [8].

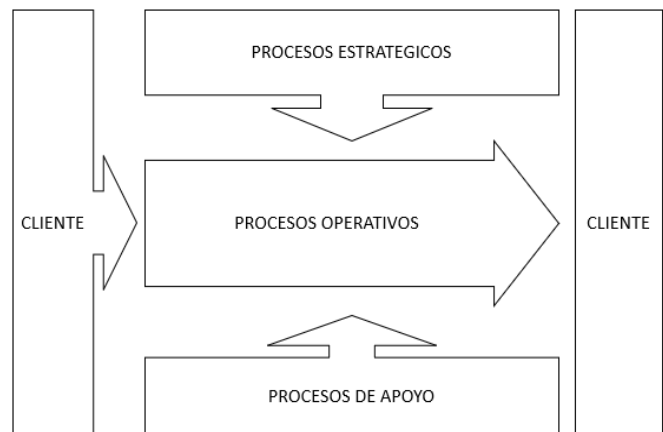


Figura 1 Mapa de proceso

B.3 Mejora Continua

La mejora continua es un enfoque la cual busca la mejora de los procesos, esta busca revisar continuamente las operaciones de los problemas, reducción de costos y otros factores que en conjunto van a permitir la optimización [9].

B.4 Ciclo Deming o Ciclo PHVA

Es una herramienta de gestión para el mejoramiento continuo. Este método de gestión es esencial por su efectividad y eficacia, al ser un modelo dinámico y flexible, el cual puede ser aplicado en diferentes servicios o productos que tiene la organización, como así mismo en los procesos de sistema de gestión. Su gran importancia radica en ayudar a reducir costos, al mejoramiento de la productividad, en la supervivencia de la organización en un mercado cada vez más cambiante [10].

Ref. [9] menciona que, el proceso de mejora continua se basa en la aplicación del ciclo Deming, el cual presenta las siguientes etapas:

- Planificar: Es la identificación de las actividades que necesitan alguna mejora o son claves del negocio, para la realización es necesario recopilar toda la información para poder analizar las causas que originan la situación desfavorable, con ello se elabora un plan de acción, donde se presentan estrategias que sean necesarias para dar solución a dicha situación mencionada.
- Hacer: Es la ejecución de todas las acciones que fueron planteadas en la fase de planificación. En esta fase es recomendable realizar una prueba piloto, con el fin de poder validar el funcionamiento del plan antes de realizar cambios notorios en la organización.
- Verificar: Es la evaluación de la eficacia de las acciones que se realizaron; si estas no tienen los resultados esperados, será necesario la modificación para poder obtener el logro de los objetivos.
- Actuar: Es el estudio de los resultados obtenidos y la comparación con los resultados que fueron recogidos antes de aplicar las acciones de mejora, finalmente esos resultados son documentados.

III. RESULTADOS

A. Análisis situación de la empresa.

Resultados Pre-Test

A.1 Variable dependiente: Mejora Continua

Dimensión: Satisfacción en el Proceso

TABLA 1
NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL PROCESO

ESCALA	PORCENTAJE
Nunca	0%
Casi nunca	0%
Regularmente	12%
Casi siempre	25%
Siempre	63%
Total	100%

La Tabla 1 muestra un 12% de los encuestados menciona que regularmente se encuentra satisfecho en el proceso que desarrolla, sin embargo, el 25% casi siempre se encuentra satisfecho, mientras que 63% siempre se encuentra satisfecho con el proceso.

Dimensión: Necesidad de Cambio

TABLA 2
NIVEL DE NECESIDAD DE CAMBIO

ESCALA	PORCENTAJE
Nunca	50%
Casi nunca	37%
Regularmente	13%
Casi siempre	0%
Siempre	0%
Total	100%

En la Tabla 2 se observa que, el 50% nunca desean un cambio en las actividades, del mismo modo 37% casi nunca desean un cambio en las actividades que desarrollan, así mismo el 13% regularmente desean un cambio.

Dimensión: Nivel de Responsabilidad

TABLA 3
NIVEL DE RESPONSABILIDAD

RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	87%
No	13%
Total	100%

La Tabla 3 denota que, el 87% de los colaboradores si es responsable al momento de desarrollar sus actividades en la empresa, mientras que 13% no es responsable en sus funciones dentro de la empresa.

Dimensión: Motivación

TABLA 4
NIVEL DE MOTIVACIÓN

RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	100%
No	0%
Total	100%

En la Tabla 4 muestra que, el 100% de los colaboradores se encuentra motivado por distintos factores al momento de ejercer sus actividades dentro de la empresa.

A.2 Variable independiente: Gestión por procesos

Dimensión: Calidad del servicio

TABLA 5
NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO

ESCALA	PORCENTAJE
Nunca	0%
Casi nunca	0%
Regularmente	30%
Casi siempre	50%
Siempre	20%
Total	100%

La Tabla 5 muestra un 30% regularmente recibe un servicio de calidad, mientras 50% casi siempre lo reciben, del mismo modo 20% siempre recibe un buen servicio, con respecto a la calidad del servicio de la empresa.

Dimensión: Calidad del Proceso

TABLA 6
NIVEL DE CALIDAD DEL PROCESO

ESCALA	PORCENTAJE
Nunca	0%
Casi nunca	0%
Regularmente	20%
Casi siempre	70%
Siempre	10%
Total	100%

En la Tabla 6 se observa que, el 20% de empresas/clientes menciona que la calidad es regularmente buena, así mismo 70% menciona que la calidad del proceso es casi siempre buena, mientras que el 10% afirma que siempre es buena la calidad del proceso.

Dimensión: Calidad del Personal

TABLA 7
NIVEL DE CALIDAD DEL PERSONAL

ESCALA	PORCENTAJE
Nunca	0%
Casi nunca	0%
Regularmente	20%
Casi siempre	60%
Siempre	20%
Total	100%

La Tabla 7 denota que un 20% de las empresas/clientes, afirma que regularmente la calidad del personal es buena, mientras que 60% menciona que casi siempre es buena, así mismo 20% aclara que siempre es buena la calidad del personal.

B. Diseño del modelo de gestión por procesos

B.1 Misión

Somos la empresa de publicidad y diseño más creativa en la zona Norte del Perú. Brindando a todos nuestros involucrados una experiencia única, llena de energía e inspiración a través de nuestros servicios porque marcas atractivas convertiremos, potenciar negocios es nuestro deber.

B.2 Visión

Ser la empresa líder en marketing y publicidad en la ciudad de Trujillo-Perú para el año 2023, ayudando a las micro y medianas empresas a dar un enfoque estratégico a las decisiones del marketing digital y posicionarlos en la mente del consumidor.

B.3 Impacto de Estrategias – Objetivos del Negocio

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION						
	Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de la empresa PixelBros.	Aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa PixelBros.	Aumentar la cartera de clientes con respecto al primer semestre del año 2021 de la empresa PixelBros.	Optimizar los recursos humanos, tecnológicos y servicios en la empresa PixelBros.	Aumentar la productividad en la empresa PixelBros.	Crear en la empresa PixelBros una cultura de mejora continua.	TOTAL
Realizar promociones en festividades importantes durante el año	1	3	3	1	1	3	12
Realizar reuniones periódicas con todos los colaboradores de la empresa con el fin de obtener feedback.	5	3	1	3	5	5	22
Ofrecer descuento a los clientes que recomiendan a la empresa y logren el ingreso de un nuevo cliente.	3	3	3	1	1	1	12
Realizar alianzas estratégicas con empresas que apoyen a impulsar la marca	3	3	3	1	1	1	12
Realizar una gestión en los procesos claves del negocio	5	5	5	5	5	5	30
Contratación temporal de personal capacitado para el apoyo en procesos	3	3	1	3	3	1	14
Realizar investigación y análisis del mercado para determinar precios del producto sin la pérdida de la calidad del servicio.	3	3	3	5	5	3	22
Brindar servicios adicionales a clientes por tiempo de continuidad.	3	5	3	1	1	1	14
Evaluar periódicamente el avance de los objetivos de los procesos y del negocio.	5	5	5	5	5	5	30
Brindar capacitaciones e incentivos al personal para su motivación	3	3	3	3	3	3	18
Realizar reuniones con todos los colaboradores de la empresa con el fin de compartir ideas, contribuir con aportaciones en los resultados de los procesos	5	3	3	5	5	5	26
Implementar un plan de contingencia con medidas específicas, en caso de afrontar situaciones como pandemias, desastres naturales, crisis financiera o política, entre otros.	3	3	3	1	1	1	12

Figura 2: Impacto de Estrategias – Objetivos del Negocio

En la Fig. 2 se denota la matriz de impacto de las estrategias y los objetivos de la empresa, la cual fue desarrollada en base al FODA y objetivos de la organización.

B.4 Identificación de Procesos

Mapa de Procesos

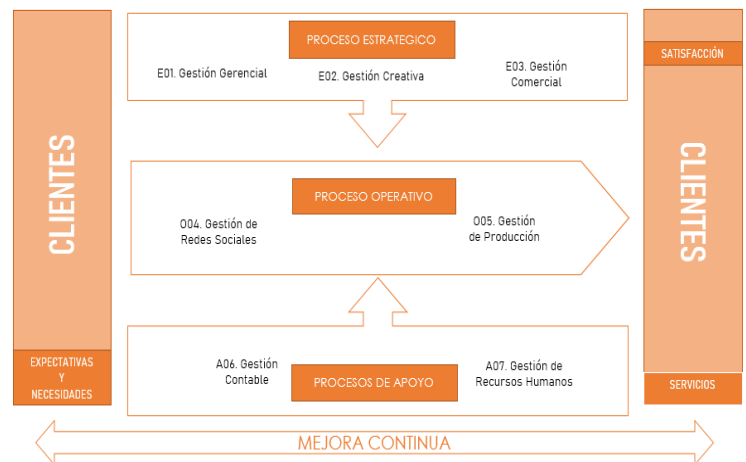


Figura 3: Mapa de procesos

En la Fig. 3, se muestra el mapa de procesos de la empresa en estudio, el cual está conformado por 3 procesos: estratégicos, operativos y de soporte, estos constan de subprocessos, en el proceso estratégico se realiza la gestión gerencial, gestión creativa y gestión comercial; en el operativo la gestión de redes sociales y gestión de producción; y en los de soporte, gestión contable y gestión de recursos humanos.

Inventario de Procesos

TABLA 8
INVENTARIO DE PROCESOS

Tipo de Proceso	Macro procesos		Procesos		
	Código	Nombre	Código	Nombre	
Estratégico	E01	Gestión Gerencial	1.1	Auditoría de procesos	
			1.2	Dirección Empresarial	
			1.3	Planificación y organización de recursos	
	E02	Gestión Creativa	2.1	Cronograma de contenido	
			2.2	Diseño de contenido	
			2.3	Revisión de contenido	
	E03	Gestión Comercial	2.4	Análisis de tendencias	
			3.1	Estrategias de ventas	
			3.2	Gestión de clientes y fidelización	
			3.3	Atención al cliente	
			3.4	Planificación comercial	
	Operativo	O04	Gestión de Redes Sociales	3.5	Evaluación de servicios
				3.6	Ventas
				4.1	Análisis comercial
				4.2	Desarrollo de objetivos
4.3				Planificación de campañas publicitaria	
O05		Gestión de Producción	4.4	Ejecución de campañas publicitaria	
			4.5	Análisis de métricas	
			5.1	Planificación de Fotografía	
			5.2	Ejecución de Fotografía	
			5.3	Dirección de Arte	
	5.4		Preproducción Audiovisual		
Apoyo	A06	Gestión Contable	5.5	Producción y Rodaje Audiovisual	
			5.6	Postproducción de Video	
			6.1	Balance situacional de la empresa	
	A07	Gestión de Recursos Humanos	6.2	Declaración SUNAT	
			6.3	Análisis contable	
			7.1	Aplicación de normas y políticas de trabajo	
			7.2	Selección del personal	
7.3			Contratación del personal		
7.4	Gestión de Remuneración				
7.5	Capacitación del personal				

B.5 Priorización de Procesos

COD.	PROCESOS	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION					TOTAL	
		Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de la empresa PixelBros.	Aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa PixelBros.	Aumentar la cartera de clientes con respecto al primer semestre del año 2021 de la empresa PixelBros.	Optimizar los recursos humanos, tecnológicos y servicios en la empresa PixelBros.	Aumentar la productividad en la empresa PixelBros.		Crear en la empresa PixelBros una cultura de mejora continua.
E01	Planificación Estratégica	3	3	3	3	3	5	20
E02	Gestión De Imagen Institucional	1	1	3	1	1	1	8
E03	Planificación Comercial	5	3	5	5	5	5	28
P01	Gestión De Ventas	3	5	5	5	5	5	28
P02	Atención Al Cliente	3	3	1	1	1	1	10
P03	Gestión De Producción	5	3	1	1	1	1	12
P04	Gestión De Reclamos	3	5	1	1	1	1	12
A01	Gestión Logística	3	1	1	1	3		9
A02	Gestión De Ti	5	1	1	1	3	1	12
A03	Gestión De Talento Humano	5	5	5	3	5	5	28
A04	Gestión De Auditoría	5	5	5	5	5	5	30

Figura 4: Priorización de Procesos

En la Fig. 4 se denota la matriz de priorización de procesos con respecto al impacto de los objetivos de la empresa, este con el fin de reconocer los procesos claves de la organización.

B.6 Análisis de Procesos Claves

En la Fig. 5, se muestra el proceso de auditoría de procesos de la empresa, en la cual participan el gerente general y encargados de áreas, dicho procesos inicia con la programación

programación de una reunión con los encargados de todas las áreas de la empresa.

En la Fig. 6, se muestra el proceso planificación comercial de la empresa, en donde encontramos como involucrados al Asistente de Marketing y Encargado de área, el proceso comienza con la creación de un plan comercial, para finalizar con el registro de esta para su posterior aplicación.

En la Fig. 7, se muestra el proceso ventas de la empresa, en la cual participa el asesor comercial, el ejecutivo de cuentas y el cliente, dicho proceso da inicio con el mapeo de empresas en redes sociales y finaliza con la verificación del cliente nuevo para dar inicio al proceso de gestión de clientes.

En la Fig. 8, se muestra el proceso capacitación del personal de la empresa, en la cual participa el gerente general y el asistente de recursos humanos, el mencionado proceso da inicio con la verificación de necesidad de capacitación y finaliza con el registro del reporte de capacitación.

B.6.1 Proceso de Auditoria de Procesos (TO-BE)

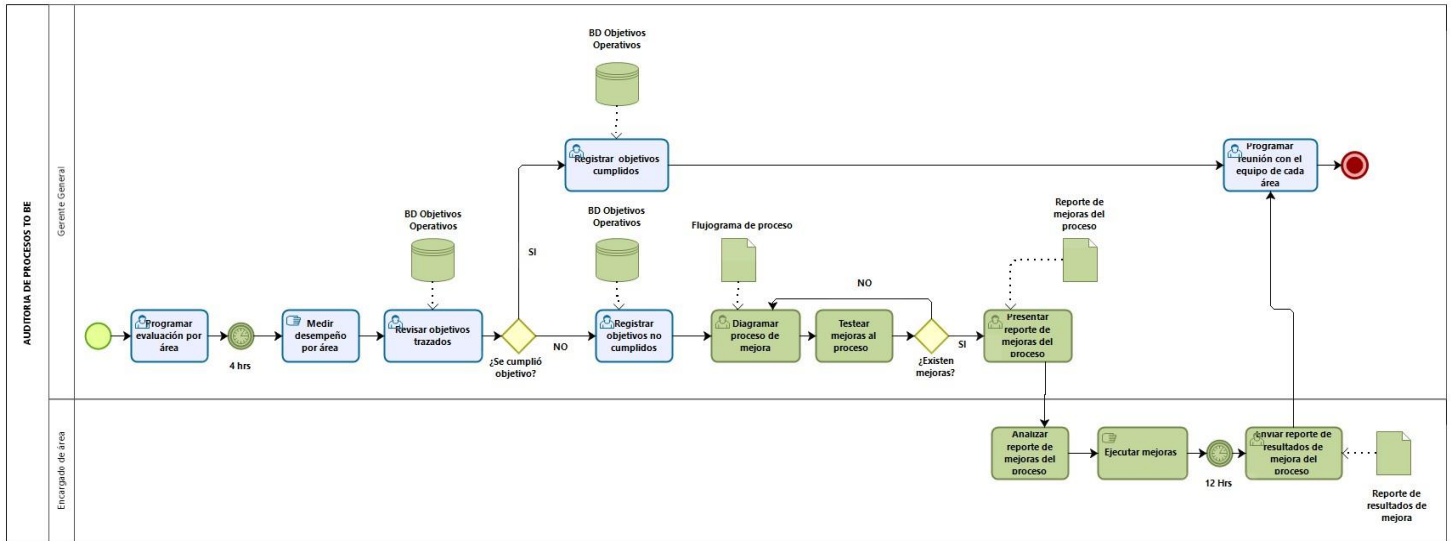


Figura 5: Flujograma Auditoria de Procesos

B.6.2 Proceso de Planificación Comercial (TO-BE)

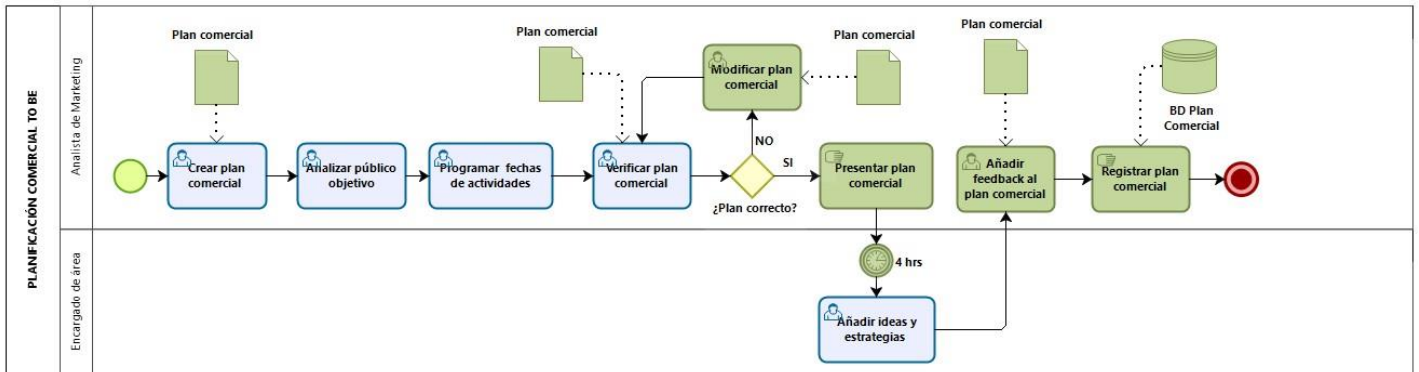


Figura 6: Flujograma Planificación Comercial

B.6.3. Proceso de Ventas (TO-BE)

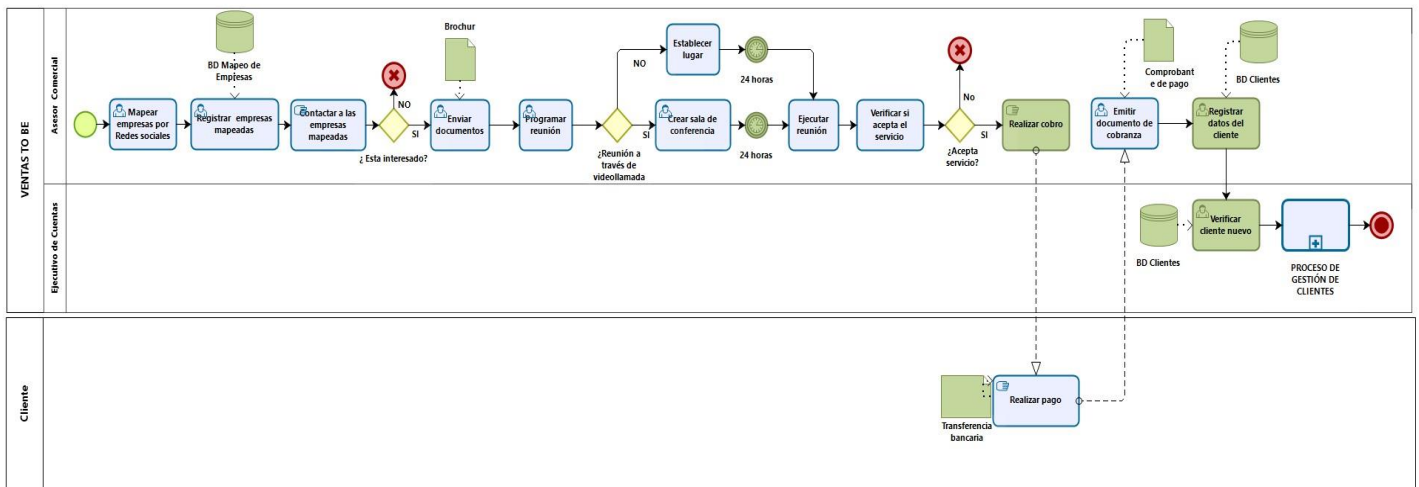


Figura 7: Flujograma Ventas

B.6.4. Proceso de Capacitación del Personal (TO-BE)

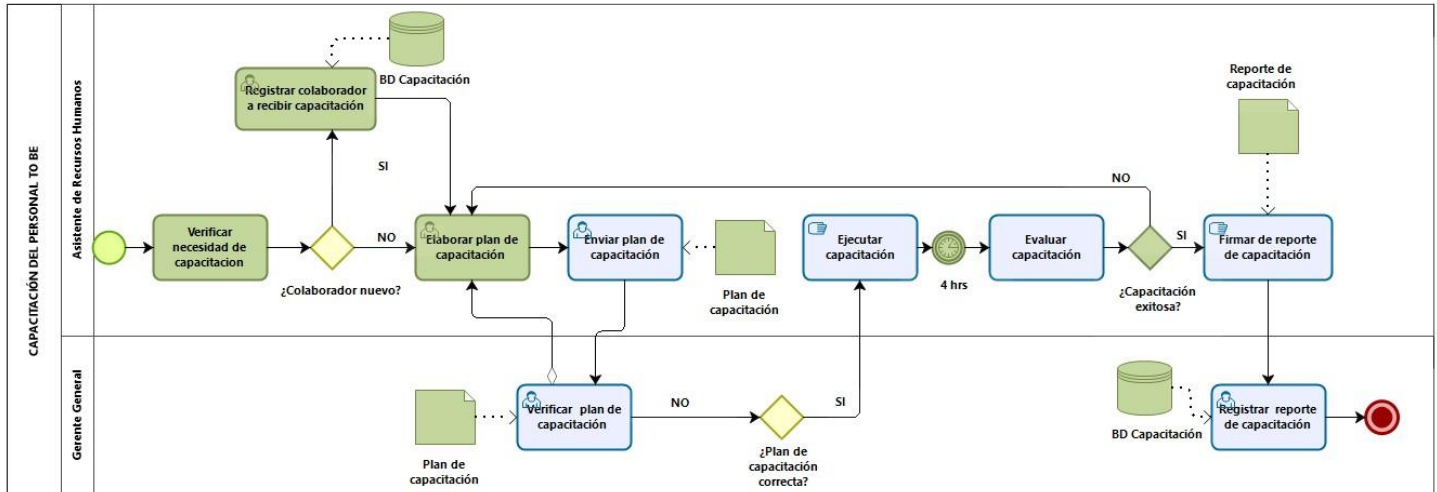


Figura 8: Flujograma Capacitación del personal

B.7 Caracterización de procesos

B.7.1. Proceso de Auditoria de procesos

TABLA 9
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE AUDITORIA DE PROCESOS

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE AUDITORIA DE PROCESOS				
Nombre	Auditoria De Procesos	Responsable	Gerente General	
Objetivo	Evaluar la efectividad de un proceso, este con el fin de poder desarrollar estrategias para el cumplimiento de objetivos y el desempeño esperado.	Requisitos	-Registro de objetivos operativos -Registro de flujograma de proceso -Reporte de mejoras del proceso -Reporte de resultado de mejoras del proceso	
Alcance	Programar evaluación por áreas/ Programar reunión con el equipo de cada área	Clasificación	Proceso Estratégico	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Gerente General	Información de áreas	Programar evaluación por áreas	Programa de evaluación de áreas	Gerente General
Gerente General	Información del desempeño por áreas	Medir desempeño por área	Evaluación del desempeño por áreas	Gerente General
Gerente General	Información de proceso	Diagramar proceso de mejora	Diagrama de proceso de mejora	Gerente General
Encargado de área	Reporte de mejoras de proceso aprobada	Ejecutar mejoras	Reporte de mejoras de proceso ejecutada	Encargado de área
Gerente General	Reporte de resultados de mejora de proceso	Programar reunión con el equipo de cada área	Programación de reunión	Gerente General
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO				
Responsables	Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros		
Gerente General Encargado de área	(Objetivos operativos cumplidos/ Objetivos operativos trazados) *100%	- Registro de objetivos operativos - Registro de flujograma de proceso - Reporte de mejoras del proceso		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Proceso de Soporte		Requisitos para cumplir		
Proceso de Desarrollo de objetivos		Registro correcto de los objetivos operativos		
Elaborado por: - Erika Bardales - Aris Caso		Revisado por: - Gerente General	Fecha: 05/10/2021	

La Tabla 9, muestra la ficha de caracterización del Proceso de Auditoria de Procesos, este contiene el objetivo, el alcance, entradas, actividades y salidas, responsables, parámetros de control y sus registros.

B.7.2. Proceso de Planificación Comercial

TABLA 10
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL				
Nombre	Planificación Comercial	Responsable	Analista de Marketing	
Objetivo	Analizar la situación comercial de la empresa para implementar estrategias para campaña publicitarias	Requisitos	- Plan Comercial	
Alcance	Crear Plan Comercial/Registrar Plan Comercial	Clasificación	Proceso Estratégico	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Analista de Marketing	Información de la empresa	Crear plan comercial	Estructura del plan	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Ficha de Cronograma de	Verificar plan comercial	Requerimientos de plan comercial	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Modificación de plan comercial	Presentar plan comercial	Presentación de Plan Comercial	Encargado de área
Analista de Marketing	Lista de ideas y estrategias	Añadir feedback al plan comercial	Feedback añadido	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Feedback añadido	Registrar plan comercial	Registro de Plan Comercial	Analista de Marketing
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO				
Responsables	Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros		
Analista de Marketing	(N° de Objetivos comerciales cumplidos / Total de objetivos comerciales) *100%	- Plan Comercial - Registro del plan comercial		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Proceso de Soporte		Requisitos para cumplir		
Proceso de Planificación Comercial		Registro del plan comercial		
Elaborado por: - Erika Bardales - Aris Caso		Revisado por: - Gerente General	Fecha: 05/10/2021	

La Tabla 10, muestra la ficha de caracterización del Proceso de Planificación Comercial, este contiene el objetivo, el alcance, entradas, actividades y salidas, responsables, parámetros de control y sus registros.

B.7.3. Proceso de Ventas

TABLA 11
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE VENTAS

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE VENTAS				
Nombre	Ventas	Responsable	Asesor Comercial	
Objetivo	Incrementar las ventas en un periodo de tiempo	Requisitos	- Mapear empresas por redes sociales	
Alcance	Mapear empresas por redes sociales/ Proceso de gestión de	Clasificación	Proceso Operativo	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Asesor comercial	Información de empresas	Mapear empresas por redes sociales	Lista de empresas mapeadas	Asesor comercial
Asesor comercial	Registro de empresas mapeadas	Contactar a las empresas mapeadas	Ficha de empresas mapeadas	Asesor comercial
Asesor comercial	Documentos enviados	Programar reunión	Reunión programada	Asesor comercial
Asesor comercial	Sala de conferencia creada	Ejecutar reunión	Reunión ejecutada	Asesor comercial
Asesor comercial	Boleta o factura	Registrar datos del cliente	Datos de clientes registrado	Ejecutiva de cuentas
Ejecutiva de cuentas	Datos de clientes registrado	Verificar cliente nuevo	Cliente verificado	Ejecutiva de cuentas
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO				
Responsables	Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros		
Asesor Comercial	(Nº de clientes nuevos / Total de prospectos) *100%	- Documento Brochure - Documento de transferencia bancaria - Documento de comprobante de pago		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Proceso de Soporte		Requisitos para cumplir		
Proceso de Estrategias de Ventas		Mapear empresas por redes sociales		
Elaborado por: - Erika Bardales - Aris Caso		Revisado por: - Gerente General	Fecha: 05/10/2021	

La Tabla 11, muestra la ficha de caracterización del Proceso de Ventas, este contiene el objetivo, el alcance, entradas, actividades y salidas, responsables, parámetros de control y sus registros.

B.7.4. Proceso de Capacitación del Personal

TABLA 12
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				
Nombre	Capacitación del personal	Responsable	Asistente de Recursos Humanos	
Objetivo	Desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales de los colaboradores, con el fin de brindar un buen desenvolvimiento personal, grupal y organizacional.	Requisitos	- Plan de capacitación	
Alcance	Verificar necesidad de capacitación/ Registrar reporte de capacitación	Clasificación	Proceso Apoyo	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Asistente de Recursos Humanos	Información de colaboradores nuevos	Verificar necesidad de capacitación	Informe de necesidad de capacitación	Asistente de Recursos Humanos
Asistente de Recursos Humanos	Plan de capacitación	Enviar plan de capacitación	Plan de capacitación	Gerente General
Asistente de Recursos Humanos	Plan de capacitación verificado	Ejecutar capacitación	Plan de capacitación ejecutado	Asistente de Recursos Humanos
Gerente General	Reporte de capacitación firmado	Registrar reporte de capacitación	Registro de reporte de capacitación	Gerente General
Asesor comercial	Boleta o factura	Registrar datos del cliente	Datos de clientes registrado	Ejecutiva de cuentas
Ejecutiva de cuentas	Datos de clientes registrado	Verificar cliente nuevo	Cliente verificado	Ejecutiva de cuentas
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO				
Responsables	Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros		
Asistente de Recursos Humanos	(Número de capacitaciones éxitos/ Total de capacitación) *100%	- Plan de capacitación - Reporte de capacitación		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Proceso de Soporte		Requisitos para cumplir		
- Proceso de contratación del personal - Proceso de Auditorías de procesos		Registro de reporte de capacitación		
Elaborado por: - Erika Bardales - Aris Caso		Revisado por: - Gerente General	Fecha: 05/10/2021	

La Tabla 12, muestra la ficha de caracterización del Proceso de Capacitación del Personal, este contiene el objetivo, el alcance, entradas, actividades y salidas, responsables, parámetros de control y sus registros.

C. Implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa

Resultados Post Test

TABLA 13
COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MEJORA CONTINUA ENTRE EL PRE-TEST Y EL POST TEST

Dimensión	Escala	Pre Test	Post Test	Variación
Satisfacción en el Proceso	Siempre	63%	63%	0%
	Casi Siempre	25%	37%	48%
	Regularmente	12%	0%	-100%
	Casi Nunca	0%	0%	N.A.
	Nunca	0%	0%	N.A.
Necesidad de Cambio	Siempre	0%	0%	N.A.
	Casi Siempre	0%	0%	N.A.
	Regularmente	13%	0%	-100%
	Casi Nunca	37%	38%	2.7%
Nivel de Responsabilidad	Si	87%	100%	14.9%
	No	13%	0%	-100%
	Si	100%	100%	0%
Motivación	Si	100%	100%	0%
	No	0%	0%	N.A.

La Tabla 13, denota la comparación de los resultados de la variable Mejora Continua, donde se aprecia la variación entre el Pretest y Post Test de cada dimensión, la cual detalla las variaciones que se obtuvieron al implementar el modelo de gestión por procesos.

TABLA 14
COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS ENTRE EL PRE-TEST Y EL POST TEST

Dimensión	Escala	Pre Test	Post Test	Variación
Calidad del Servicio	Siempre	20%	60%	200%
	Casi Siempre	50%	40%	-20%
	Regularmente	30%	0%	-100%
	Casi Nunca	0%	0%	N.A.
	Nunca	0%	0%	N.A.
Calidad del Proceso	Siempre	10%	40%	300%
	Casi Siempre	70%	60%	-14.3%
	Regularmente	20%	0%	-100%
	Casi Nunca	0%	0%	N.A.
Calidad del Personal	Siempre	20%	40%	100%
	Casi Siempre	60%	60%	0%
	Regularmente	20%	0%	-100%
	Casi Nunca	0%	0%	N.A.
	Nunca	0%	0%	N.A.

La Tabla 14, denota la comparación de los resultados de la variable Gestión por Procesos, donde se aprecia la variación entre el Pretest y Post Test de cada dimensión, la cual detalla las variaciones que se obtuvieron al implementar el modelo de gestión por procesos.

D. *Evaluar el impacto económico de la aplicación del modelo de gestión por procesos de la empresa*

Evaluación: VAN, TIR, B/C

TABLA 15
CÁLCULO: VAN, TIR, B/C

VAN	S/33,135	Se acepta
TIR	97%	Se acepta
BENEFICIO/COSTO	S/2.11	Se acepta

La Tabla 15, muestra los resultados del VAN, TIR Y B/C para el trabajo de investigación.

- Debido a que el Valor Actual Neto es positivo, concluye la viabilidad del proyecto.
- Dado que la Tasa Interna de Retorno resultó 97%, lo cual indica que ese será el porcentaje de retribución por la inversión realizada.
- El índice beneficio costo es 2.11, es decir por cada 1 invertido, se obtienen 2.11 céntimos de ganancia, esto también refleja que el B/C es mayor que 1, lo cual afirma que el proyecto es totalmente rentable.

IV. DISCUSIÓN

Se logró la reestructuración de la organización y la adaptabilidad de los procesos claves, los cuales fueron caracterizados y diagramados adecuadamente para lograr la continuidad, pudiéndose adaptar a la situación actual o posibles situaciones que le toque atravesar. En la variable independiente gestión por procesos se observa que dicha gestión deberá siempre ser orientada a los clientes, es decir, los procesos deben ser alineados a sus necesidades y deberá cumplir las expectativas con las que cuenta el cliente. Entonces, si la empresa mantiene sus procesos definidos, permitirán que los colaboradores brinden un servicio de calidad, aumentando la rentabilidad, tal y como lo afirma el autor [11] el cual afirma que se debe identificar los objetivos, con el fin de diseñar y desarrollar acciones que logren integrar un conjunto de medidas de control y supervisión, para poder orientar las todas las actividades hacia las metas organizacionales, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. La dimensión calidad del servicio demuestra que una buena gestión de los procesos impulsará la experiencia del cliente, esto no será posible sin que dichos procesos no sean documentados y definidos; tal como lo afirma el autor [12] mencionando que la calidad de servicio puede mejorar si se aplica un manual de gestión, el cual permitirá tener como base para la ejecución de los procesos en cada actividad. Con respecto a la dimensión calidad del proceso, se demostró una variación notable, el cual son reforzados por el estudio del autor [13] mencionando que la gestión por procesos va a mejorar la eficiencia, la eficacia y la flexibilidad de la producción, así como la calidad del producto final. Asimismo, la dimensión de calidad del personal se reconoce que cuando la empresa se preocupa por los colaboradores, realizando cursos en los cuales exploten todas sus habilidades, esto trae como resultado un buen ambiente

laboral, debido a que los colaboradores perciben un crecimiento profesional.

Con relación a la variable dependiente mejora continua, luego del análisis de la información se puede detallar que los colaboradores de la empresa si mantienen una motivación y un nivel de responsabilidad al momento de desarrollar sus actividades, podrán adaptarse ante cualquier cambio o mejora que se plantee en la empresa, esto se debe a que la mentalidad de los colaboradores influye en la mejora continua directamente, porque siempre se buscará solucionar un problema o buscar mejoras en los procesos, esto es afirmado por el autor [15] quien menciona en su artículo que la mejora continua y la actitud de los empleados serán base fundamental para generar productividad y la búsqueda de mejoras para cada proceso de la empresa. La dimensión Necesidad de cambio refleja que los colaboradores se encuentran cómodos con sus actividades cuando estos son definidos; asimismo, afirma el autor [14], quien menciona que ausencia de mejora continua en los procesos, trae como consecuencia una baja productividad en los empleados, notándose en su incomodidad al momento de desarrollar sus actividades. La dimensión Nivel de responsabilidad obtuvo un cumplimiento total, el cual reafirma la investigación del autor [15] lo cual menciona que la productividad y la motivación de los colaboradores se verá reflejado en el cumplimiento de sus actividades diarias y la realización de objetivos a largo plazo.

V. CONCLUSIONES

Se determinó que el modelo de gestión por proceso influye en la mejora continua en la empresa, gracias a la aplicación del modelo de gestión por procesos se pudo mejorar la percepción de los clientes con la empresa, haciendo que pase de un 20% a 60% la calidad del servicio que recibe el cliente, asimismo, se logró disminuir la necesidad de cambio de un 50% a un 60%, esto se logró gracias a la reestructuración y definición de los procesos claves de la empresa. Finalmente, cabe resaltar que gracias a la aplicación de modelo a los colaboradores se le inculco la cultura de mejora continua, detectando periódicamente fallas o tiempos perdidos, con el fin de buscar siempre una solución y mejora en todos los procesos de la empresa.

Se analizó la situación actual de la empresa, encontrando no muy buena percepción del cliente, con respecto a la atención que recibían los clientes esto se debe a que los colaboradores no contaban con habilidades para expresarse con clientes; además, se pudo evidenciar la falta de definición de procesos, debido al cambio de modo de trabajo por el actual virus Covid 19, esto causaba tiempos perdidos y necesidad de cambio en actividades por parte de los colaboradores.

Se identificó los procesos claves de la empresa, encontrado la falta de distribución de áreas y actividades, haciendo que los colaboradores desconozcan en su totalidad de sus funciones, esto traería pérdidas de tiempo y recursos. Asimismo, se identificó los procesos claves: Planificación comercial, Gestión de ventas, Gestión de talento humano y Gestión de auditorías;

en los cuales se identificó que los nombres de los procesos son muy globales y poco entendibles; también, los procesos de estudio no contaban con control durante y después de la ejecución del proceso, haciendo que el proceso se repita si es tan no cumpliría con el entregable esperando, perdiendo tiempo y recursos.

Se diseñó el modelo de gestión por procesos para la empresa, realizando la reestructuración del inventario de los procesos, ubicando su responsable de cada uno de ellos, se ubicó correctamente los procesos en el mapa de procesos y en la cadena de valor, finalmente se documentó, diagramo los procesos reestructurados en base a los procesos AS IS, asignando a cada uno de ellos indicadores para poder medir su eficacia durante la ejecución de dichos procesos. Para concluir la documentación se analizó el tiempo de cada proceso y el costo, para poder tener información cuantitativa del impacto económico que tendría la implementación del modelo con la actualización de actividades en los procesos claves del negocio.

Se implementó el modelo de gestión por proceso en la empresa, realizando capacitaciones al gerente y colaboradores de la empresa, resolviendo sus dudas sobre las mejoras en los procesos a implementar. Finalmente, y luego de un periodo se evaluó la implementación, realizando la prueba post test en la cual se comparó los datos con los procesos antes de la implementación, encontrando mejoras en las actitudes de los colaboradores, tanto como confianza con respecto a sus actividades; como su propia cultura de estar siempre buscando mejoras en sus respectivas áreas. Por otra parte, los clientes tienen una percepción mejor sobre la calidad de servicio, de los procesos y del personal con los que cuenta la empresa.

Se evaluó el impacto económico de la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa, detallando el presupuesto de la implementación y los costos que generaría cada año con una proyección de 5 años, además, se demostró que la implementación traería un aumento del 31% de los ingresos anuales anteriores. Finalmente, se demostró que el costo de implementación es S/ 11 362 de inversión inicial y S/ 4 664 de manera anual; la cual es aceptado debido a que se obtuvo un VAN de S/33 135, un TIR de 97.00% y un índice B/C de S/ 2.11.

Se evaluó el impacto ambiental y social de la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa, evidenciando que cada proceso clave es gracias a su reestructuración más eficiente y las capacitaciones que estos recibirán sobre temas ambientales, se reduce la huella ambiental que genera la empresa. Por otro lado, con respecto a los social, se tuvo en cuenta las actividades que realizan los colaboradores las cuales fueron definidas y así como los tiempos de cada proceso; esto ocasionó que el clima laboral mejore, debido al no contar con carga de tareas en sus áreas.

AGRADECIMIENTO

Nos gustaría agradecer a Dios por bendecirnos para llegar a culminar con éxito la nuestra investigación. A la Universidad Privada del Norte por darnos la oportunidad de estudiar y ser grandes profesionales. Al ingeniero Odar Florián por su perseverancia, paciencia y conocimiento, el cual brindó en la elaboración del presente proyecto.

REFERENCIAS

- [1] Kotler, P. y Armstrong, G. "Fundamentos de Marketing". 6. México: Prentice Hall. 2003.
- [2] Striedinger, M. "El marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia". Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. 14, núm 27, 2018.
- [3] Londoño, S.; Mora, Y.; Valencia, M. "Modelos estadísticos sobre la eficiencia del marketing digital". Revista EAN, núm. 84, pp. 167-186, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1923>
- [4] González, A.; Leal, L.; Martínez, D. "Herramientas para la gestión por procesos". Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019.
- [5] Huapaya, Y. "Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú". Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 4, núm. 8, pp. 243-261, 2019. DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- [6] Aldea, A. "Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua". Industrial Data, vol. 24, núm. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19616>
- [7] Medina, A.; Nogueira, D.; Hernández, A. y Comas, R. "Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo". Ingeniería. Revista chilena de ingeniería, vol. 27 no. 2, pp. 328-34; 2019
- [8] Suarez, M. "Gestión en establecimientos hoteleros: Ciclo de servicios y mapa de procesos y mapa estratégico". Revista Pymes, Innovación y Desarrollo, Vol. 7, No. 3, pp. 2-22, 2019.
- [9] Montesinos, S.; Vázquez, C.; Maya, J. y Gracida, E. "Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming". Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 25 No. 92, pp. 1863-1883; 2020.
- [10] Encarnación, R. "Optimización del transporte y almacenamiento interno de productos perecibles mediante un sistema de mejora continua - kaizen". 18th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: July 27-31, 2020, Virtual Edition
- [11] Barrios, K.; Contreras, J. y Olivero, E. "La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional". Información Tecnológica Vol. 30(2), 103-114; 2019 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- [12] Castillo, K. y Rivas, F. "Gestión Por Procesos En La Competitividad De Una Pyme Del Sector Gastronómico". LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology. 2021. DOI: <http://laccei.org/LACCEI2021-VirtualEdition/meta/FP126.html>
- [13] Malca, G.; Cruz, R.; Guillén, P. y Ochoa, F. "Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima". Revista Venezolana de Gerencia. Año 26 No. 94 Abril- Junio 2021, pp. 818-839.
- [14] Rina, E. y Salguero, N. "Mejora Continua En Las Organizaciones A Partir De La Satisfacción De Los Stakeholders Internos". Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES. Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia. vol. 5, núm. 18, pp. 138-157.. 2021
- [15] Miranda, D. "Motivación del talento Humano: La clave del éxito de una empresa". Revista Investigación y Negocios. vol. 9 núm. 13. 2016.