



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

---

CARRERA DE INGENIERIA EMPRESARIAL

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PONCI PLUS S.A.C., TRUJILLO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniera Empresarial**

**Autor:**

Bach. Gutierrez Suyon, Ana Claudia

**Asesor:**

Ing. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo – Perú

2017

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller Ana Claudia Gutierrez Suyon, denominada:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA  
EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PONCI PLUS S.A.C.,  
TRUJILLO 2017”**

---

Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
**ASESOR**

---

Ing. Betty Suarez Torres  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Ing. Marcelino Torres Villanueva  
**JURADO**

---

Ing. Edwin Cieza Mostacero  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi primera gran meta profesional.

A mi padre, que desde donde está, siempre me protege y me da fuerzas.

A mi madre que ha sabido salir adelante brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi hermano que con su inocencia y carisma me motiva cada día

A mi papá Ten, quien siempre me ha brindado un cariño incondicional y para mí el mejor ejemplo paternal.

Y a mis abuelas, por no solo estar presentes en esta etapa de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor de ellas.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento singular debo a mi asesor de tesis, que me ha orientado, apoyado y corregido en mi labor con mucho interés y ha sobrepasado las expectativas que como alumna deposité en su persona y a todos los docentes que me acompañaron estos cinco años compartiendo sus conocimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1. Realidad problemática .....	12
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Limitaciones .....	17
1.5. Objetivos .....	17
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	17
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes .....	18
2.2. Bases Teóricas .....	21
2.2.1. <i>Modelo de Gestión por Procesos</i> .....	21
2.2.2. <i>Dirección Estratégica</i> .....	35
2.3. Definición de Términos Básicos.....	47
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>49</b>
3.1. Formulación de la Hipótesis.....	49
3.2. Operacionalización de Variables .....	49
3.3. Tipo de diseño de investigación.....	52
3.4. Unidad de estudio. ....	52
3.5. Población. ....	52
3.6. Muestra. ....	52
3.7. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección y análisis de datos.....	52
3.8. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	53
3.9. Procedimientos.....	54
<b>CAPÍTULO 4. DESARROLLO.....</b>	<b>55</b>
4.1. Análisis Interno.....	55
4.1.1. <i>Análisis de la situación y ambiente en donde se desarrolla la empresa</i> .....	55
4.1.2. <i>Esquematización de los procesos</i> .....	58
4.1.3. <i>Cadena de Valor de los procesos</i> .....	59
4.1.4. <i>Matriz AMOFHIT</i> .....	61
4.1.5. <i>Misión y Visión de la empresa</i> .....	65
4.1.6. <i>Intereses y Objetivos Estratégicos</i> .....	66
4.1.7. <i>Identificación de Stakeholders</i> .....	67
4.2. Análisis Externo .....	71

4.2.1.	<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	71
4.2.2.	<i>Matriz PESTELAC:</i> .....	75
4.3.	Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Ponci Plus S.A.C.....	82
4.3.1.	<i>Identificación de Procesos</i> .....	82
4.3.2.	<i>Descripción de Procesos</i> .....	82
4.3.3.	<i>Mapeado de Procesos</i> .....	84
4.3.4.	<i>Documentación</i> .....	88
4.4.	Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Procesos en la empresa Ponci Plus S.A.C.....	92
4.4.1.	<i>Recursos Asignados</i> .....	93
4.4.2.	<i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	94
4.4.3.	<i>Recursos Humanos y Motivación</i> .....	94
4.4.4.	<i>Gestión del Cambio</i> .....	95
4.4.5.	<i>Evaluación de Procesos</i> .....	97
4.5.	Evaluación del Impacto Económico del Modelo de Gestión por Procesos.....	103
	<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b> .....	<b>107</b>
5.1.	Resultados Encuesta aplicada al personal:.....	107
5.2.	Análisis de Indicadores.....	117
	<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN</b> .....	<b>120</b>
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>121</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>122</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>123</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Implementación de Reingeniería.....	27
<b>Tabla N° 2:</b> Matriz de Operacionalización de Variables – Variable Independiente.....	50
<b>Tabla N° 3:</b> Matriz de Operacionalización de Variables – Variable Dependiente .....	51
<b>Tabla N° 4:</b> Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	53
<b>Tabla N° 5:</b> Especificación de proceso de ventas en la cadena de valor .....	59
<b>Tabla N° 6:</b> Especificación de proceso de diseño en la cadena de valor .....	60
<b>Tabla N° 7:</b> Especificación de proceso de impresión en la cadena de valor .....	60
<b>Tabla N° 8:</b> Especificación de proceso de producción en la cadena de valor .....	60
<b>Tabla N° 9:</b> Proveedores de Ponci Plus SAC.....	68
<b>Tabla N° 10:</b> Principales competidores de Ponci Plus SAC.....	70
<b>Tabla N° 11:</b> Tabla de actores de interés en análisis Porter de Ponci Plus SAC .....	74
<b>Tabla N° 12:</b> Factores de interés de análisis PESTELAC de Ponci Plus SAC .....	79
<b>Tabla N° 13:</b> Grafica PESTELAC de Ponci Plus SAC.....	80
<b>Tabla N° 14:</b> Ficha de Procesos de Ventas de Ponci Plus SAC.....	88
<b>Tabla N° 15:</b> Ficha de Procesos de Diseño de Ponci Plus SAC.....	89
<b>Tabla N° 16:</b> Ficha de Procesos de Impresión de Ponci Plus SAC .....	90
<b>Tabla N° 17:</b> Ficha de Procesos de Producción de Ponci Plus SAC .....	91
<b>Tabla N° 18:</b> Matriz de indicadores de Ponci Plus SAC.....	98
<b>Tabla N° 19:</b> Tabla de indicador de nivel de ventas de Ponci Plus SAC .....	99
<b>Tabla N° 20:</b> Tabla de indicador de efectividad de negociación de Ponci Plus SAC.....	99
<b>Tabla N° 21:</b> Tabla de indicador de nivel de calidad de diseño de Ponci Plus SAC.....	100
<b>Tabla N° 22:</b> Tabla de indicador de cumplimiento de tiempo de atención de diseño de Ponci Plus SAC .....	100
<b>Tabla N° 23:</b> Tabla de indicador de calidad de impresión de Ponci Plus SAC .....	101
<b>Tabla N° 24:</b> Tabla de indicador de cumplimiento de tiempo de atención de impresión de Ponci Plus SAC .....	101
<b>Tabla N° 25:</b> Tabla de indicador de nivel de calidad de producción de Ponci Plus SAC.....	102
<b>Tabla N° 26:</b> Tabla de indicador de cumplimiento de tiempo de atención de producción de Ponci Plus SAC .....	102
<b>Tabla N° 27:</b> Evaluación económica de Proyecto .....	105
<b>Tabla N° 28::</b> Evaluación de viabilidad del Proyecto.....	106
<b>Tabla N° 29:</b> Resultados de pregunta N°1 .....	107
<b>Tabla N° 30:</b> Resultados de pregunta N°2 .....	108
<b>Tabla N° 31:</b> Resultados de pregunta N°3 .....	109
<b>Tabla N° 32:</b> Resultados de pregunta N°4 .....	110
<b>Tabla N° 33:</b> Resultados de pregunta N°5 .....	111

<b>Tabla N° 34:</b> Resultados de pregunta N°6 .....	112
<b>Tabla N° 35:</b> Resultados de pregunta N°7 .....	113
<b>Tabla N° 36:</b> Resultados de pregunta N°8 .....	114
<b>Tabla N° 37:</b> Resultados de pregunta N°9 .....	115
<b>Tabla N° 38:</b> Resultados de pregunta N°10 .....	116
<b>Tabla N° 39:</b> Resumen de Mejoras en Indicadores.....	117
<b>Tabla N° 40:</b> Cuadro de mando integral .....	118
<b>Tabla N° 41:</b> Tabla de evaluación.....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1:</b> Mapa de procesos.....	24
<b>Figura N° 2:</b> Sistema de indicadores.....	29
<b>Figura N° 3:</b> Pasos de la gestión de procesos.....	32
<b>Figura N° 4:</b> Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	34
<b>Figura N° 5:</b> Modelo para los elementos de dirección estratégica.....	38
<b>Figura N° 6:</b> Niveles de la dirección estratégica.....	40
<b>Figura N° 7:</b> Etapas de la dirección estratégica.....	41
<b>Figura N° 8:</b> Ciclo operativo de la organización.....	43
<b>Figura N° 9:</b> Criterios de evaluación de estrategias.....	46
<b>Figura N° 10:</b> Organigrama propuesto.....	57
<b>Figura N° 11:</b> Esquematación de Procesos.....	58
<b>Figura N° 12:</b> Cadena de valor.....	59
<b>Figura N° 13:</b> Gráfico de 5 Fuerzas de Porter de Ponci Plus SAC.....	71
<b>Figura N° 14:</b> Crecimiento del PBI.....	75
<b>Figura N° 15:</b> Matriz FODA de Ponci plus SAC.....	81
<b>Figura N° 16:</b> Proceso de Ventas1 de Ponci Plus SAC.....	84
<b>Figura N° 17:</b> Proceso de Ventas 2 de Ponci Plus SAC.....	85
<b>Figura N° 18:</b> Proceso de Diseño de Ponci Plus SAC.....	86
<b>Figura N° 19:</b> Proceso de Impresión de Ponci Plus SAC.....	87
<b>Figura N° 20:</b> Proceso de Producción de Ponci Plus SAC.....	87
<b>Figura N° 21:</b> Etapas de la implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa Ponci Plus SAC.....	92
<b>Figura N° 22:</b> Modelo de gestión por procesos de Ponci Plus SAC.....	96
<b>Figura N° 23:</b> Evaluación de procesos de Ponci Plus SAC.....	97
<b>Figura N° 24:</b> Grafico de resultados pregunta N°1.....	107
<b>Figura N° 25:</b> Grafico de resultados pregunta N°2.....	108
<b>Figura N° 26:</b> Grafico de resultados pregunta N°3.....	109
<b>Figura N° 27:</b> Grafico de resultados pregunta N°4.....	110
<b>Figura N° 28:</b> Grafico de resultados pregunta N°5.....	111
<b>Figura N° 29:</b> Grafico de resultados pregunta N°6.....	112
<b>Figura N° 30:</b> Grafico de resultados pregunta N°7.....	113
<b>Figura N° 31:</b> Grafico de resultados pregunta N°8.....	114
<b>Figura N° 32:</b> Grafico de resultados pregunta N°9.....	115
<b>Figura N° 33:</b> Grafico de resultados pregunta N°10.....	116

## RESUMEN

La presente tesis fue realizada con el fin de diseñar un Modelo de Gestión por procesos que le permita a la empresa Ponci Plus SAC determinar los lineamientos que conlleven a la mejora en su direccionamiento estratégico.

Para obtener dicho resultado se consideró dividir al proyecto en 7 etapas; en la etapa exploratoria se realizó la observación y toma de datos de la problemática con mayor relevancia dentro de la empresa; una vez obtenidos todos los datos referentes se pasa a la siguiente etapa de análisis; en ella se evaluó el entorno externo e interno de la empresa en estudio.

En la siguiente etapa descriptiva se realizó la elección estratégica en relación a la visión de la empresa, en este período se trabajó en conjunto con el personal de la empresa involucrado en el proyecto.

Posteriormente se elabora el producto de este proyecto que es el modelo de gestión por procesos. Las siguientes dos etapas son el lineamiento que deberá seguir la empresa una vez iniciada la implementación, teniendo en cuenta que según el diagrama propuesto la retroalimentación es la herramienta que permitirá la mejora continua durante todo el proceso.

## **ABSTRACT**

This thesis is carried out in order to design a model of management by processes that allow the company Ponci Plus SAC determine guidelines that lead to the improvement in its strategic direction.

To obtain such a result was considered dividing the project into seven stages; in the exploratory stage was carried out observation and taking data from the problem with greater relevance within the company; once obtained all the data is passed to the next stage of analysis; She evaluated the external and internal environment of the company in study.

The following descriptive stage was the strategic choice in relation to the company's vision, in this period are worked together with the personnel of the company involved in the project.

Subsequently develops the product of this project, which is the model of management by processes. The next two stages are the guidelines that follow the company after implementation, taking into account that according to the diagram proposed feedback is the tool that will allow continuous improvement throughout the process.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Las empresas hoy en día se encuentran afrontando nuevos retos para su crecimiento, lo cual las conlleva a afrontar una serie de cambios continuos en su entorno, que las permitan tomar decisiones adaptadas a las exigencias de sus clientes. La evolución de todas las estrategias empresariales ahora apoyadas en las tecnologías de información, traen consigo un cliente más exigente, que no solo pide calidad en sus productos o servicios, demanda un tiempo de respuesta cada vez menor y un valor agregado; que solo una empresa puede obtener si es capaz de adaptarse a cambios desde la dirección, la organización y las personas que son las ejecutoras de todos los procesos de la compañía. Es por ello que el ámbito empresarial viene desarrollando diversas estrategias, métodos, planes y tácticas de gestión que les permita obtener un alto grado de competitividad que asegure su permanencia en el mercado.

La industria publicitaria constituye uno de los sectores empresariales enrumado hacia el crecimiento, ya que es un medio indispensable de comunicación entre las compañías y sus consumidores. En la actualidad diversos estudios aseguran que la publicidad no solo es un medio de comunicación, ha evolucionado a ser un conjunto de estrategias que una empresa elabora para dar a conocer sus productos o servicios a los consumidores. El estudio de Previsión de la Inversión Publicitaria realizado por ZenithOptimedia (2016) indicó que para el año 2016 este sector tendrá un crecimiento de 4,6%; lo que representa un incremento de los 0,7 puntos porcentuales sobre 2015. Desde 2011 el mercado publicitario ha disfrutado de un crecimiento que puede ser calificado como estable, con unos aumentos que se mueven entre el 4% y el 5% al año. Las previsiones hablan de un crecimiento del mercado publicitario a nivel global entre 2015 y 2018, donde China contribuirá con un 25% seguido de Estados Unidos (24%) y cierra el podio Reino Unido con una contribución del 7%. Datos importantes que sirven para analizar el entorno económico en que las empresas productoras de elementos publicitarios se desarrollan. “La libertad económica que opera en todos los sectores del mercado de la Publicidad ha generado un mercado concentrado, pero no cerrado a la incorporación de nuevos agentes y productores” (Blasco, 2015, p.16).

Este sector de la industria está constituido por diversas empresas que se especializan en los tipos de publicidad que se puedan desarrollar, entre ellas se puede encontrar las agencias de comunicación, empresas destinadas a la difusión y empresas productoras de elementos publicitarios. Las empresas fabricantes desarrollan productos publicitarios de la más diversa

naturaleza (spots, folletos, gigantografías, avisos luminosos entre otros) todo esto variante al requerimiento de las empresas y campañas de estación.

En la actualidad es más que inminente que las empresas se encuentran sumergidas en entornos más competitivos y globalizados, lo cual les crea la necesidad de gestionar mejor sus recursos, adoptando así el uso de herramientas y metodologías que permitan mejorar y detallar la organización de su gestión. Esto conlleva a que la alta dirección tenga la necesidad de optimizar o de definir una dirección estratégica que esté basada en un modelo o una norma que les admita constituir parámetros para la ejecución de sus actividades basados en el mejoramiento de la gestión de procesos.

Los modelos de gestión han venido perfeccionándose y adaptándose a sectores industriales, administrativos, gubernamentales, etc.; empresas que con el transcurso del tiempo han identificado la necesidad de mejorar sus procesos internos con el fin de resaltar ante sus consumidores. Sea cual fuere el modelo de gestión a desarrollarse, se reconoce como punto de partida el análisis de los factores internos y externos en los que se desenvuelven las empresas; factores que serán determinantes para definir los objetivos. En este momento más que pensar en derrotar a la competencia, las empresas se concentran en fortalecer sus competencias centrales, sin desconocer el funcionamiento total de la compañía a fin de realizar una adecuada dirección estratégica que permita generar ventajas sostenibles; considerando a la organización como un ente abierto de manera tal que se pueda estar atentos al entorno como fuente de impacto y el reconocimiento de recursos debe hacerse parte del pensamiento gerencial. En función a este análisis es un acierto lo que Gonzales (2001) define que “un modelo de gestión es una forma de delimitar prioridades y tomar decisiones. La herramienta a usarse es equivalente, es una prolongación de las manos o los sentidos, mientras que el modelo es una prolongación de la mente de toda organización” (p.3).

Los modelos son un soporte para la toma de decisiones, ya que definen actividades y procesos con el fin de dar valor a los recursos de la organización. El Diccionario de la Lengua Española define a valor como “el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite “, como consecuencia de dar valor a la organización se obtendrá el crecimiento anhelado por las diversas compañías. Cabe considerar que el segundo paso para la elaboración de un modelo de gestión que de soporte a la organización es la planificación ; ésta debe estar ceñida al tiempo representado de dos formas: en el largo plazo para darle un norte o rumbo central a la empresa a fin de asegurar un punto al cual llegar, permeado por el día a día que permite avizorar situaciones o

generarlas; y a corto plazo, como acciones inmediatas de mejora que sean fáciles y prácticas de implementar en una empresa, y/o en las productoras de elementos publicitarios o diversas.

Ya sea para las grandes, medianas o micro empresas es fundamental potenciar la gestión de sus procesos porque es más que demostrado que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. Esta nueva situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar la gestión por procesos que favorezca la mejora continua y la consecución de los nuevos objetivos empresariales en función del cliente. Para obtener los resultados positivos esperados es necesario que las organizaciones definan un modelo, técnicas y herramientas eficaces, que les ayude a alcanzar los objetivos propuestos.

En Perú, se vienen observando cambios importantes producto del perfeccionamiento de las empresas, las mismas que mediante la gestión de procesos generan valor aunado al direccionamiento estratégico, que guía sus actividades diarias, por medio de un conjunto de acciones que bien definidas y orientadas al logro de los objetivos de la empresa permitirán el cumplimiento de metas y la óptima aplicación de los procesos.

En consecuencia, “la gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción del cliente centrándose en concretar lo crítico de generar valor ahora y en el futuro” (Pérez, 2009).

La Libertad, durante los últimos años ha sabido destacar como una de las regiones con mayor potencial de desarrollo en el país; cuenta con empresas que se han caracterizado tradicionalmente por su variada actividad comercial a nivel regional y nacional. Con el transcurso del tiempo esta región se ha convertido en una fuente de recepción de empresas productoras y ofertantes de servicio de gran tamaño que siguen modelos de gestión que les permite realizar una evaluación preliminar y exhaustiva a su entorno organizacional de tal forma que conocen todos y cada uno de los procesos desarrollados dentro de la organización y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material; ésta es su gran ventaja corporativa. En el sector de manufactura o producción de diversos bienes, el Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP] 2014), el sector productivo representó el 19,9 % de la producción de La Libertad en el período 2005-2014, superior a la participación nacional de 16,7 %. Las empresas productoras se concentran en la provincia de Trujillo (88 %) y son en su mayoría microempresas. Las empresas productoras de elementos publicitarios no son la excepción en su conjunto están ubicadas dentro de la ciudad de Trujillo y con el transcurso

de los años este sector ha ido creciendo y diversificándose, actualmente tienen una participación del 5% dentro de las empresas productoras de la región según el informe del BCRP.

Dentro de este contexto, encontramos a Ponci Plus S.A.C., la cual es una empresa productora de elementos publicitarios, que fue creada hace nueve años, brinda servicios de impresión de banner, lonas y viniles en alta y baja resolución, a su vez produce e instala otros artículos para campañas publicitarias; por su experiencia ha logrado captar clientes importantes como Toyota, Neo Motors, BMotors. UPN, Sol TV e Ittsa; posicionándose, así como una de las principales empresas productoras de publicidad dentro de la ciudad. Su actual gerente general ha tenido que afrontar la completa falta de una estructura organizacional, lo que ha ocasionado que la empresa en estudio no tenga establecida una visión, no define las áreas de trabajo, por lo tanto, tiene una mala comunicación con y entre sus colaboradores y proveedores, existe pérdida de información, ya que las actividades no están detalladas ni relacionadas y no existen procesos de trabajo ordenados que permitan brindarle un mejor servicio a los clientes.

En consecuencia, después de analizar el contexto empresarial en el que se desenvuelve esta organización es necesario que establezcan un mecanismo que les permita obtener el crecimiento tan esperado, optando por desarrollar un modelo de gestión por procesos que considerando los factores internos y externos, a fin de establecer parámetros, estrategias y tácticas; los conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo y a su vez influya de manera positiva en el desarrollo de su direccionamiento estratégico.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos en la Dirección Estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C., Trujillo 2017?

### **1.3. Justificación**

#### **A. Justificación teórica**

Para realizar el proyecto de diseño de un modelo de gestión por procesos en la empresa Ponci Plus S.A.C., implica tener en cuenta un amplio conocimiento, criterio y uso de técnicas de Ingeniería Empresarial, en donde se consideran diferentes herramientas para llevar a cabo una adecuada delineación de los objetivos, logrando los resultados esperados, contribuyendo al desarrollo de la dirección estratégica dentro de la empresa en estudio.

#### **B. Justificación práctica**

El presente proyecto se justifica en la necesidad de contar con un modelo de gestión por procesos dentro de la empresa Ponci Plus S.A.C, puesto que, la realidad nos muestra la deficiente gestión que se ha venido realizando por largo tiempo. Además, de un claro déficit de desarrollo a nivel gerencial que dependen del desarrollo de la Dirección Estratégica.

#### **C. Justificación valorativa**

Ante lo expuesto en los puntos anteriores, es importante indicar que este proyecto requiere del uso de herramientas que expongan con claridad cómo implementar un modelo de gestión por procesos. El cual, permitirá que se desarrollen eficazmente los lineamientos de la Dirección Estratégica de manera adecuada y orientado a que se mantenga como objetivo constante la eficiencia y eficacia de todos sus procesos.

#### **D. Justificación académica**

El presente proyecto se empleará como fuente de implementación y mejora continua a los estudiantes de Ingeniería Empresarial, así como a otras carreras afines.

## **E. Justificación Social**

El presente proyecto beneficiará directamente a los colaboradores y dueños de la empresa en estudio, ya que básicamente ayudará a organizar, controlar y coordinar las diversas actividades que desarrollan dentro del trabajo y como consecuencia mejorará el ambiente laboral.

A su vez servirá como base para futuros proyectos que necesiten aplicar modelos de gestión por procesos para el desarrollo empresarial y social

### **1.4. Limitaciones**

Este proyecto se limita por la falta de conocimientos de metodología, técnicas y conocimientos de diversas normativas que ayuden al desarrollo de la dirección estratégica por parte del personal que labora dentro la empresa; el tiempo y los costos que se emplea para la realización del estudio son restringidos.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de un Modelo de Gestión por Procesos en la Dirección Estratégica de la Empresa Ponci Plus S.A.C. de Trujillo en el año 2017

#### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la empresa Ponci Plus S.A.C.
- Identificar los procesos que generan valor en la empresa.
- Diseñar el modelo de gestión por procesos de la empresa.
- Implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa.
- Evaluar el impacto económico de la gestión por procesos en la Dirección Estratégica de la empresa.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

En el ámbito de estas investigaciones se aborda todo lo relacionado a las ventajas de implementar un modelo de gestión en diferentes investigaciones:

**(Andrade y Calderón, 2015)**, en su trabajo de investigación titulado “*Direccionamiento estratégico para el diseño del sistema de gestión integrado QHSE en las actividades de “mantenimiento y reparación” para la empresa colombiana de servicios e ingeniería – colsering s.a.s.*”. Indican que con una propuesta de direccionamiento estratégico bien definida se logrará que la empresa sea proactiva en lugar de ser reactiva en su visión a futuro, a su vez se diseñará estrategias para el logro de sus objetivos y metas propuestas, teniendo en cuenta el entorno, y que para una eficiente implementación se debe haber un compromiso de todas las personas involucradas desde la alta gerencia hasta el personal operativo.

*Análisis de la Relación:* El presenta trabajo de investigación nos enseña herramientas y métodos necesarios para desarrollar un direccionamiento estratégico basado en cubrir las necesidades de desarrollo de la organización.

**(Angrango y Guanín, 2015)**, en su tesis de grado titulada “*Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del hospital militar*”. Demostraron que la inserción de un modelo de gestión por procesos contribuye a la mejora de los procesos por medio de la optimización de la efectividad y eficacia, mejorando los sistemas internos de control, reforzando los mecanismos internos y a su vez generando un instrumento de guía que facilite la explicación del desarrollo de tareas del talento humano.

*Análisis de relación:* La tesis a desarrollar también pretende demostrar que la elaboración de un modelo de un modelo de gestión por procesos no solo servirá como una guía para ordenar los procesos internos deficientes de la empresa Ponci Plus S.A.C, servirá para establecer objetivos de desarrollo que impulsen el crecimiento no solo empresarial de la empresa sino a nivel organizacional interno, apoyado en la dirección estratégica.

**(Vásquez y Tomalá, 2016)**, en su tesis de grado *“Diseño de modelo de gestión por procesos para el control de inventarios”*. Sostienen que para que se pueda lograr calidad dentro de una organización, los directivos o personas encargadas de la misma, deben generar una estructura a la empresa con la cual se puedan guiar para cumplir la misión y visión, así como, las metas planteadas por la misma. Es por esto que, uno de los puntos clave que se han generado a partir de esta premisa es la implementación de la gestión por procesos, la cual es una herramienta para mejorar la gestión más efectiva y adaptable a cualquier tipo de empresa.

*Análisis de la relación:* La tesis citada sirve como base para el desarrollo de los elementos que definen la gestión de procesos, es importante valorar que los autores resaltan que la documentación, reingeniería y estandarización de procesos son pilares para mejorar el desempeño de las activadas y consecuentemente se logra un mejoramiento en los resultados de efectividad de todas las áreas de la organización; objetivo que también se espera lograr con el desarrollo de esta tesis.

**(Gallo, 2014)**, en su tesis de grado titulada *“Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos de grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la aplicación de la Gestión por procesos”*. Señala que mediante la estandarización de procesos se logró un incremento de productividad en la entrega de pedidos a tiempo, mejorando en un 12% a comparación del periodo anterior; esto a su vez genera un beneficio económico ya que se minimiza el tiempo perdido por los retrasos en las entregas.

*Análisis de la Relación:* Contribuye al desarrollo de esta tesis; delimitando acciones concretas para hacer organizar las tareas y/o trabajos programados y planificados; como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas establecidas.

**(Vásquez, 2015)**, en su tesis de grado titulada *“Modelo de enfoque basado en procesos para la mejora continua de la eficacia de una empresa metalmecánica.”*. Sostiene que las empresas para alcanzar el nivel de competitividad exigido en el actual entorno empresarial tienen la necesidad de aplicar el modelo de enfoque basado en procesos, que evidencie que la empresa está en la capacidad de brindar productos y de desarrollar sus procesos de tal manera que satisfagan las necesidades de las partes interesadas.

*Análisis de la Relación:* La presente tesis a desarrollar no solo pretende abarcar aspectos de la dirección estratégica, en el modelo a desarrollar se busca involucrar el diseño de procesos

como una herramienta facilitadora que basándose en análisis internos desarrolle un orden de trabajo detallado. Factor que es demostrado en la tesis citada.

**(Benites, 2014)**, en su tesis de grado titulada *“Dirección estratégica de la Institución Educativa Privada “Mentes Brillantes - San Isidro” y su contribución al desarrollo educativo de la Región La Libertad”*. Detalló en uno de sus conclusiones que la dirección estratégica aplicada en la institución educativa es efectiva, resultado que es avalado por los análisis de los indicadores de gestión, como la calidad del servicio, el profesionalismo del profesor y la calidad educativa con las cuales el alumno, padres de familia y docentes se muestran satisfechos logrando así los objetivos instituciones

*Análisis de la Relación:* El presente trabajo citado sirve como apoyo motivacional en la confirmación de la hipótesis propuesta, ya que implementando un modelo de gestión por procesos adecuado y basado en las necesidades de la empresa Ponci Plus S.AC se logrará una mejora en la dirección estratégico y consigo la satisfacción del cliente interno y externo.

**(Barrera y Valverde, 2013)**, en su tesis de grado *“Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde ingenieros s.a. de Trujillo en el año 2013.”*. Según sus resultados y teniendo en cuenta puntos claves para la evaluación, demuestran que el aspecto del conocimiento por parte del personal de la misión y visión antes de la implementación del modelo era de un 14%, posterior a la implementación aumentó a 86%, al igual que en el conocimiento de la jerarquía, funciones y responsabilidades antes de la implementación era de un 29% y posterior a ello fue de 87% lo mismo sucede con el aspecto de conocimiento de inventario de procesos internos paso de un 12% a 55%.

*Análisis de la Relación:* La principal relación es que en el estudio realizado muestran resultados concretos sobre las mejorar que traen consigo la implantación de un modelo que gestione los procesos internos de una empresa; resultados que se pretenden llegar con la realización de la presente tesis.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Modelo de Gestión por Procesos

#### a) Modelo

En la actualidad las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002).

#### b) Gestión

Benavides (2013), define a gestión como “guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (p. 23).

#### Tipos de Gestión

- Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- Gestión de Conocimiento: Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- Gestión Administrativo: Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- Gestión Pública: No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. (Benavides, 2013, p.25)

### **c) Procesos**

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Bravo (2011) “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes” (p. 9). Los procesos le dan vida a la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales (lo vertical), por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización. Más allá de un conjunto de actividades un proceso ayuda a entender la globalidad de la tarea que se está desempeñando.

Tal como lo explica Hammer (2006) Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente. (p. 76). En consecuencia, los procesos son un ciclo completo que nace desde que la empresa hace el contacto con el cliente, hasta cuando el producto o servicio es entregado satisfactoriamente; es decir un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que utilizan los recursos de la empresa, con el fin de suministrar resultados definitivos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, al momento de plantear un proceso es muy importante que la empresa tenga claro los beneficios que traerán consigo como minimizar los errores, maximizar el uso de recursos, simplificar procesos con un enfoque hacia los clientes, la calidad, la flexibilidad, la rapidez y el mejoramiento continuo.

### **Elementos de un proceso**

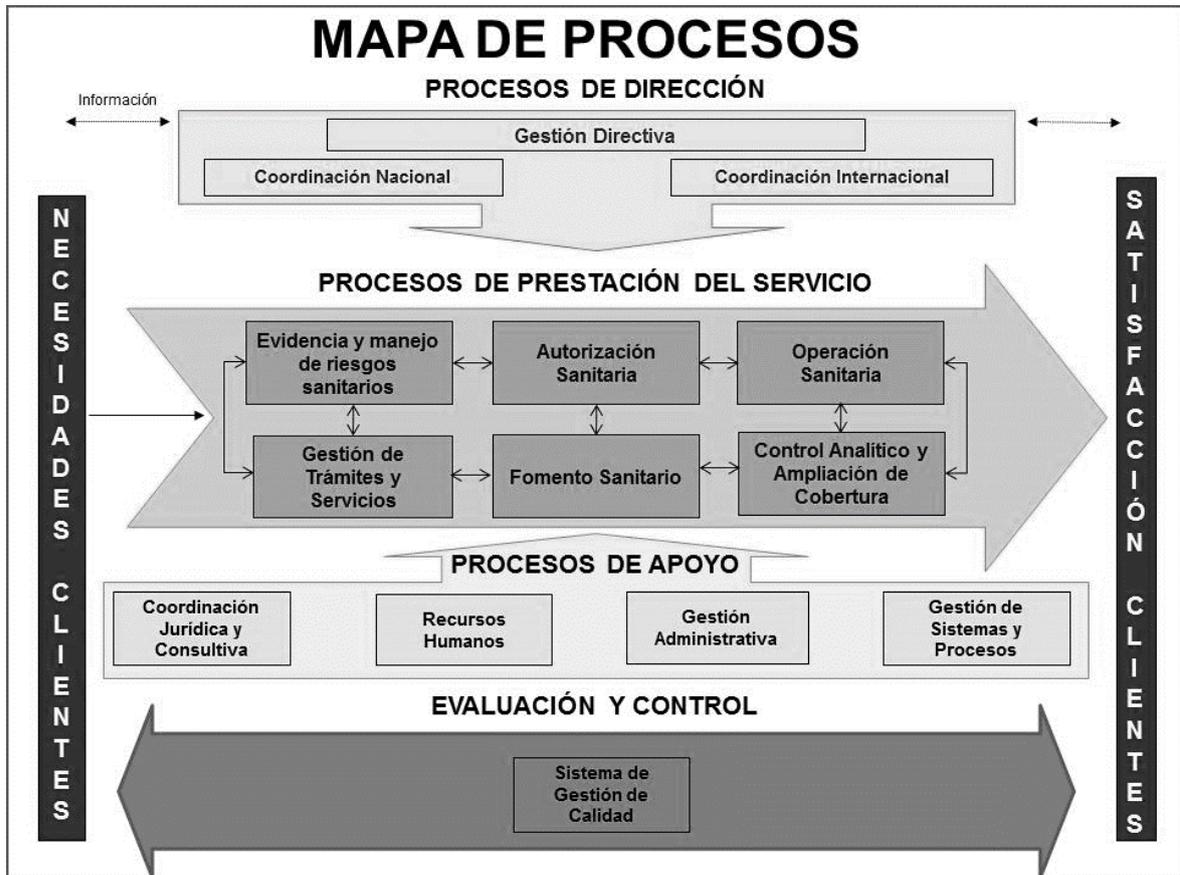
- Entradas (Inputs): Son el primer elemento que ingresan en los procesos, comúnmente son transformados y provienen de un proveedor interno o externo.
- Recursos: Son los medios utilizados para transformar las entradas del proceso, este comprende al personal, recursos económicos, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- Salidas (Outputs): Son el resultado de la ejecución del proceso, servicio o producto que se entrega finalmente al cliente interno o externo y debe cumplir con los requerimientos o exigencias especificadas.
- Referencias: Es la información que se debe tener en cuenta durante los procesos, incluyen normas, leyes, condiciones del mercado entre otras
- Acciones: Son las actividades realizadas para la ejecución del proceso y la obtención del servicio (Castillo, 2013, p.25).

### **Clasificación de los procesos**

- Procesos de planificación: Estos procesos están vinculados a las decisiones y responsabilidades de la alta dirección.
- Procesos de gestión de recursos: Estos procesos determinan, proporcionan y mantiene los recursos necesarios ya sea humanos, de infraestructura y ambiente de trabajo.
- Procesos de realización del producto o servicio: Son aquellos procesos involucrados en la producción o prestación del servicio.
- Procesos de medición, análisis y mejora: Son los que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establece las acciones de mejora. (Castillo, 2013, p.55)

### **Mapa de procesos**

Tello (2013), afirma que “Los mapas de procesos se definen gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso”. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.



**Figura N° 1:** Mapa de procesos

**Fuente:** Zarategui, (2000), La gestión por procesos: importancia en la empresa

En conclusión, el mapa de procesos de una empresa permite reconocer la totalidad del hacer de una organización y ayuda a ubicar en su contexto cualquier proceso específico; es un modelo vital para elaborar un plan estratégico, porque ayudara a tomar consciencia visual de la misión representada por los procesos del negocio. Bravo (2011, p. 27).

## Diseño de procesos

El diseño de los procesos establece la modalidad de desarrollo de las actividades productivas en función del tipo de producto a elaborar o servicio y condicionado por las tecnologías seleccionadas para llevar a cabo dichas operaciones. Reside en la elección de las entradas, las operaciones, los flujos y los métodos para la producción de bienes y servicios, así como en su especificación detallada. (Carro, 2001, p.65)

El diseño del proceso involucra el estudio detallado de numerosos factores estratégicos que se interrelacionan en forma dinámica; entre ellos pueden citarse:

- La capacidad inicial y la proyectada para el horizonte de planeamiento de las actividades.
- La tecnología a implementar, considerando aquellos sistemas que logren un balance positivo del área de trabajo.

Gaither y Frazier (2004), sostienen que las dimensiones del diseño de son el grado de estandarización, el grado de contacto con el cliente y la mezcla de bienes físicos y de servicios intangibles. El diseño final de un servicio fijará cada una de estas dimensiones y será impulsado por la estrategia de negocio de la empresa. La estrategia de las operaciones que resulta de la estrategia de negocios también requiere de un plan para la elaboración de los servicios.

Los gerentes para que desarrollen un procedimiento más cuantificable y un objetivo diseñado a los procesos, se sugiere los siguientes pasos:

- a. Definición de los procesos: para implementar un sistema de gestión en base a procesos. Se necesita definir claramente los requisitos importantes de este; tener en cuenta los requisitos de los actores internos del sistema como los actores externos.
- b. Identificación los procesos: El punto de partida para identificar los procesos es la misión y visión de la organización. Desarrolle diagramas de flujo o diagramas que interconecten sus procedimientos.
- c. Análisis de los procesos: Es primordial analizar la situación actual de la empresa, ya que solo de esta manera se sabrá si se está cumpliendo con las regulaciones exigidas por la organización. Para poder realizar un análisis efectivo es recomendable crear documentos que faciliten esta tarea de la misma manera es recomendable realizar entrevistas a los colaboradores para conocer la perspectiva de los procesos desde su punto de vista

- d. Aislé los puntos de falla: Una vez diagramado el proceso, determiné los puntos de decisión donde pudiera fallar el servicio. Incorpore pasos correctivos que eviten las consecuencias de posibles errores.
- e. Diseño y documentación: Para realizar el diseño de los procesos es necesario diseñar medidas correctivas para poder satisfacer los requerimientos de los clientes internos o externo. Una vez elegida la medida correctiva se debe realizar un plan de implementación, en donde se definen los recursos que se van a utilizar ya sea físicos, humanos o económicos. Además, es necesario identificar si se cuenta con el personal debidamente calificado para poder realizar el respectivo diseño. Después de haber realizado el diseño, se procede a la documentación de los resultados, en donde se detallan las soluciones encontradas en las diferentes etapas del diseño. Al final cuando se obtiene la información que resulta de cada fase, se procede a elaborar el manual de procesos, herramienta donde se describen los procesos de la organización sus respectivas actividades y las tareas que debe realizar cada persona en la organización. Así mismo este manual describirá las responsabilidades de los actores interno, los propietarios de los procesos y las reglas que deben respetar.
- f. Selección del propietario del proceso: La persona adecuada para este trabajo debe ocupar una posición lo suficientemente alta dentro de la estructura organizacional para que tenga poder, tiempo disponible y pueda involucrarse y suministrar el liderazgo necesario. (Roure y Moñino, 1997, p. 71)

### **Diagrama de Flujo**

Cada proceso es importante que sea representado en una breve descripción de la etapa de proceso. Incluyendo símbolos gráficos, que pertenecen al diagrama de procesos unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. Ugalde (2005) menciona que, los diagramas de flujo son una herramienta para elaboración de los procesos, permitiendo visualizar gráficamente y en forma consecutiva las actividades de un proceso determinado.

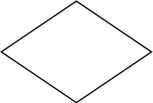
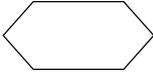
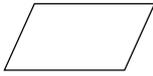
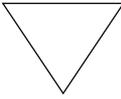
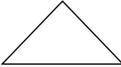
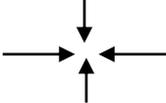
- Ventajas de la técnica de diagramación
  - Explica las actividades que componen un procedimiento a través de símbolos y textos condensados.
  - Permite al personal que opera los procedimientos, identificar en forma rápida la manera de realizar eficazmente sus actividades.
  - Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.

– ¿Cómo se diagrama?

Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones.

Seguidamente, se muestra la simbología básica para el diseño y el tipo de plantilla clásica que se emplea.

– Simbología de diseño

FUNCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada / Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción De archivo		Significa "sacar del archivo" o des almacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

**Tabla N° 1:** Implementación de Reingeniería

Fuente: Gaither y Frazier (2004)

## Indicadores de gestión

Castillo (2013). “Los indicadores de gestión son los medios o mecanismos que nos ayuda a evaluar hasta qué punto o en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos, evalúan el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. También permiten las empresas a tomar mejores decisiones” (p, 40).

### Características de los indicadores

- Medibles: las características descritas pueden ser cuantificables
- Entendibles: Deben ser reconocido fácilmente por las personas que los usan
- Controlables: Deben ser controlable dentro de la estructura de la organización
- De procesos: Se pretende medir que está sucediendo con las actividades
- De resultados: Lo que se quiere es medir las salidas de los procesos. (Castillo, 2013, p.40)

### Dentro de los indicadores más usados tenemos

- Indicadores de cumplimiento: Son aquellos indicadores que están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos, como por ejemplo el cumplimiento de los reportes de gastos.
- Indicadores de evaluación: Son aquellos que tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea o proceso, están relacionados con las razones o métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de un proceso.
- Indicadores de eficiencia: Indicadores relacionados con la productividad, miden el nivel de ejecución del proceso, están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la adquisición de materiales.
- Indicadores de eficacia: Indicadores relacionados con el grado de satisfacción del cliente, miden el logro de los resultados propuestos por la organización.
- Indicadores de gestión: Son los indicadores relacionados con gestionar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados dentro de la organización, están relacionados con las razones que permiten administrar un proceso. (Castillo, 2013, p.42).

## SISTEMA DE INDICADORES



**Figura N° 2:** Sistema de indicadores

**Fuente:** Silva, (2005), Teoría de los indicadores de gestión y su aplicación práctica.

#### **d) Los modelos de gestión**

Como ya se ha revisado anteriormente el entorno empresarial actual en el que las organizaciones se desarrollan exige un alto grado de globalización y competitividad.

Aguilar y Aguirre (2012) sostienen que “con ello surge la necesidad de elaborar un modelo de gestión el cual es un tema de gran importancia, porqué es un lineamiento estratégico de los diferentes factores de las empresas, en él se establecen las variables prioritarias, estas variables consideran los insumos, procesos y productos necesarios para dar respuesta al entorno y cumplir con la función social de la institución”.

Los modelos de gestión deben enfocarse en tres pilares fundamentales de la organización, como lo son los procesos, las personas y la tecnología, pilares que deben estar alineados a la misión, visión y valores, esta integración permitirá a la organización enrumbarse hacia los objetivos propuestos y por sobre todo alcanzar el objetivo común de toda empresa; mejorar su eficiencia y eficacia.

#### **Tipos de modelos de gestión**

Con el transcurso de los años los modelos de gestión han venido perfeccionándose, es por ello que nacen nuevos e influyentes modelos como:

Balanced Scorecard (BSC), modelo de gestión propuesto por Kaplan y Norton en 1992; este modelo ha centrado su importancia en planificación estratégica de la empresa; destina y procura orientar los esfuerzos de todo en una sola dirección, identifica indicadores claves que permiten la evaluación de la empresa no solo en el aspecto financiero a su vez toma en cuenta aspectos intangibles, como los procesos internos, el aprendizaje y conocimiento y los clientes.

Zeitgeist Gerencial, modelo que propone un cambio en las tradicionales estructuras piramidales y jerárquicas verticales través de la creación de un modelo circular, en el que la empresa estará dividida en diferentes áreas autosuficientes, las cuales considera 5 sectores, correspondientes a Administración, Finanzas, Mercadeo, Producción y Ventas; este modelo propone que cada departamento este gestionado por un delegado, es totalmente autosuficiente ya que elimina la existencia de intermediarios que dificultan muchas veces la comunicación y la toma decisiones.

### **Construcción de un modelo de gestión**

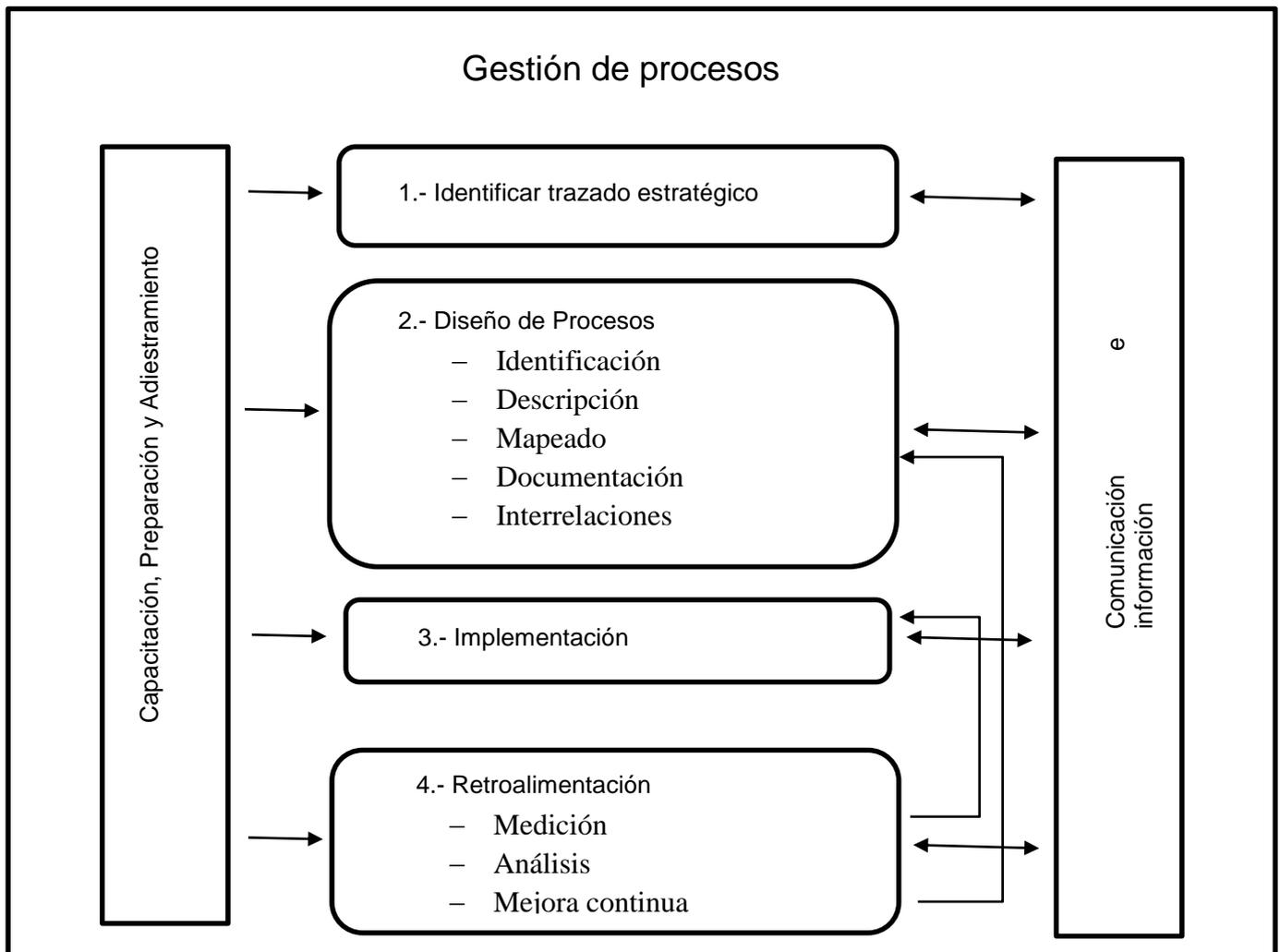
- Segmentar a los clientes
- Crear una propuesta de valor
- Definir canales de distribución y comunicación
- Establecer la relación con los clientes
- Especificar y estudiar los flujos de ingreso
- Identificar los recursos claves
- Instaurar las actividades claves
- Considerar la red de partners
- Detallar una estructura de costos

### **e) Gestión por procesos**

En la última década la gestión por procesos ha despertado un interés creciente siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones ya que hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Bravo (2011) “La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de empresa a identificar, representar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.” (p.16).

La gestión por procesos tiene como propósito asegurar que todos los procesos de la empresa se desarrollen de una forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como el personal que labora dentro de la empresa, clientes, proveedores y agentes externos interesados.

Hoy en día la gestión por procesos, ha sido adoptada por organizaciones tanto públicas como privadas porque ayuda a dar respuesta a un entorno que demanda cambios, incluye una serie de componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio, generando beneficios como es mejorar el nivel de satisfacción del cliente, mejorar la calidad, reducir los tiempos muertos de los procesos, gestionar el cambio y prevenir posibles errores.



**Figura N° 3:** *Pasos de la gestión de procesos*

**Fuente:** Suarez, (2011), Método de diseño para gestión por procesos

Principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.

- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

El proceso va a ser el núcleo principal donde van a confluír los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso. “Por estas razones, tiene mucho sentido estructurar a la organización bajo la visión de procesos, desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa, de tal forma que se pueden crear esquemas de responsabilidad compartida hasta la entrega de un producto o servicio, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales. La administración por procesos permite entonces visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de clientes internos como externos”. (Yépez, 2009, p.44)

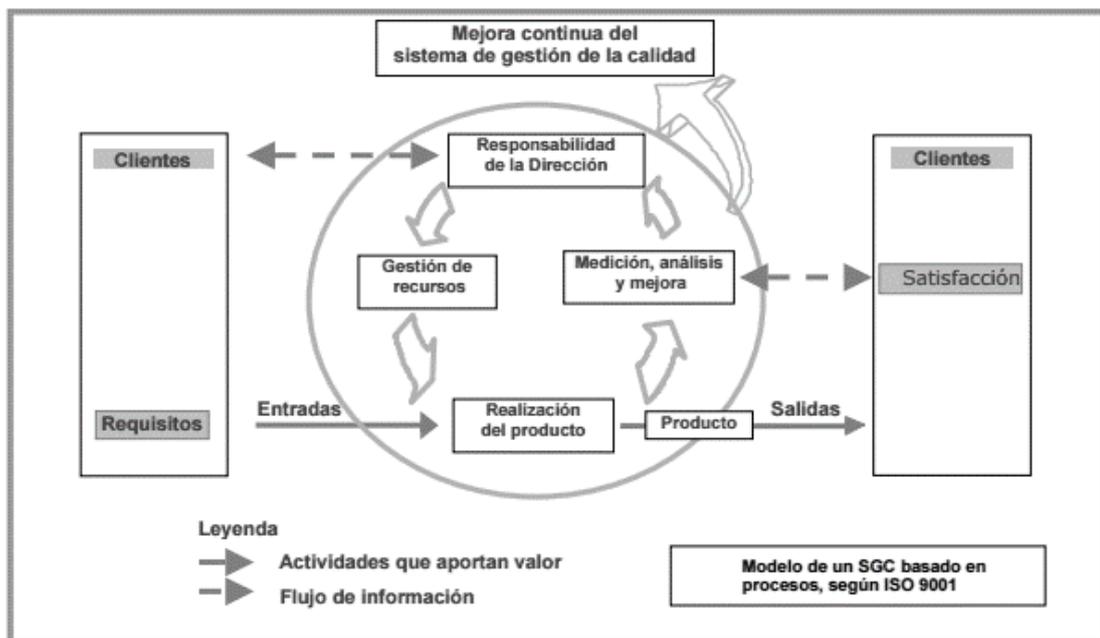
#### Principales beneficios de la gestión por procesos

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la empresa predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de competir de la empresa, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Suministra los medios para realizar en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones
- Ofrece una visión sistemática de las actividades
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa

En conclusión, al adoptar el enfoque basado en procesos, la organización debe identificar cada una de las actividades que realiza, definir los recursos tanto tangibles como intangibles con los que cuenta, delimitar cuál es el segmento al que va dirigido su producto o servicio y por último tener claro los objetivos con el único fin de aumentar la productividad es decir que haya eficiencia y agregar valor para el cliente.

## f) Modelos de gestión basados en procesos

Es la representación gráfica de un sistema de procesos que sirven como guías para orientar el accionar de las actividades con el único fin de cumplir los objetivos propuestos por la empresa, basados en el análisis, creación y perfeccionamiento de los procesos, con el propósito de cumplir los requerimientos de los clientes internos y externos de la organización.



**Figura N° 4:** Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos

**Fuente:** ISO 9001

Esta estructura de procesos permite obtener una visión clara de la importancia de los clientes dentro de las organizaciones, ya que juegan un papel crucial, estableciendo requerimientos como elementos de entradas a un modelo de gestión, al mismo tiempo se resalta la importancia de realizar un seguimiento o evolución de la información relevante dentro del proceso. Una adecuada gestión basada en procesos, está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

## 2.2.2. Dirección Estratégica

Las organizaciones en la actualidad enfrentan grandes retos en su entorno que las lleva a realizar fuertes cambios, estos nuevos retos les exigen adaptarse a las nuevas tendencias sociales, tecnológicas, ambientales, legislativas, etc. De Souza (2000), sostiene que “La dirección estratégica se define como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones” (p. 22).

Para Johnson, Sholes y Whittington, (2007) “La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales. La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (p.16).

### La posición estratégica

La posición estratégica trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen el entorno externo en que la organización está sumergida, ya que ayuda a reconocer las oportunidades y amenazas, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas. (Johnson, Sholes y Whittington, 2007, p.17).

- El entorno: Conformado por el sector público o privado que rodea a la organización, es decir el entorno empresarial compuesto de factores que en mayor o menor medida influyen en el desarrollo de la organización, entre ellos podemos encontrar el macro entorno que analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puede ser representado por una matriz PESTEL; seguido del entorno más cercano que sería la industria o el sector, compuesto por otras organizaciones que fabrican el mismo producto o brindan el mismo servicio, para realizar este análisis es útil el Modelo de 5 Fuerzas de Porter y por último el mercado en donde se moviliza la organización.
- Capacidad estratégica: Es el conjunto de capacidades que tiene la organización para crear oportunidades o amenazas según las exigencias de su entorno; La capacidad estratégica de una organización puede constituir la vanguardia del desarrollo estratégico. Se pueden crear nuevas oportunidades extendiendo y explotando capacidades, ya sea de una forma que los competidores encuentren difícil de imitar, ya sea creando nuevas oportunidades en el mercado, o ambas. La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y el

ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar. (Johnson, Sholes y Whittington, 2007, p.114)

- Expectativas y propósitos: Las expectativas más fundamentales están relacionadas con a quién debería servir la organización y cómo deberían definirse la dirección y los propósitos de la organización, esto no solo está relacionado con el poder para influir sobre el propósito de la organización, sino también con los procesos de supervisión de las decisiones y acciones ejecutivas, y con las cuestiones relacionadas con la responsabilidad. Así pues, estas son las expectativas forzales de las organizaciones. (Johnson, Sholes y Whittington, 2007, p.165)

### **Elecciones estratégicas**

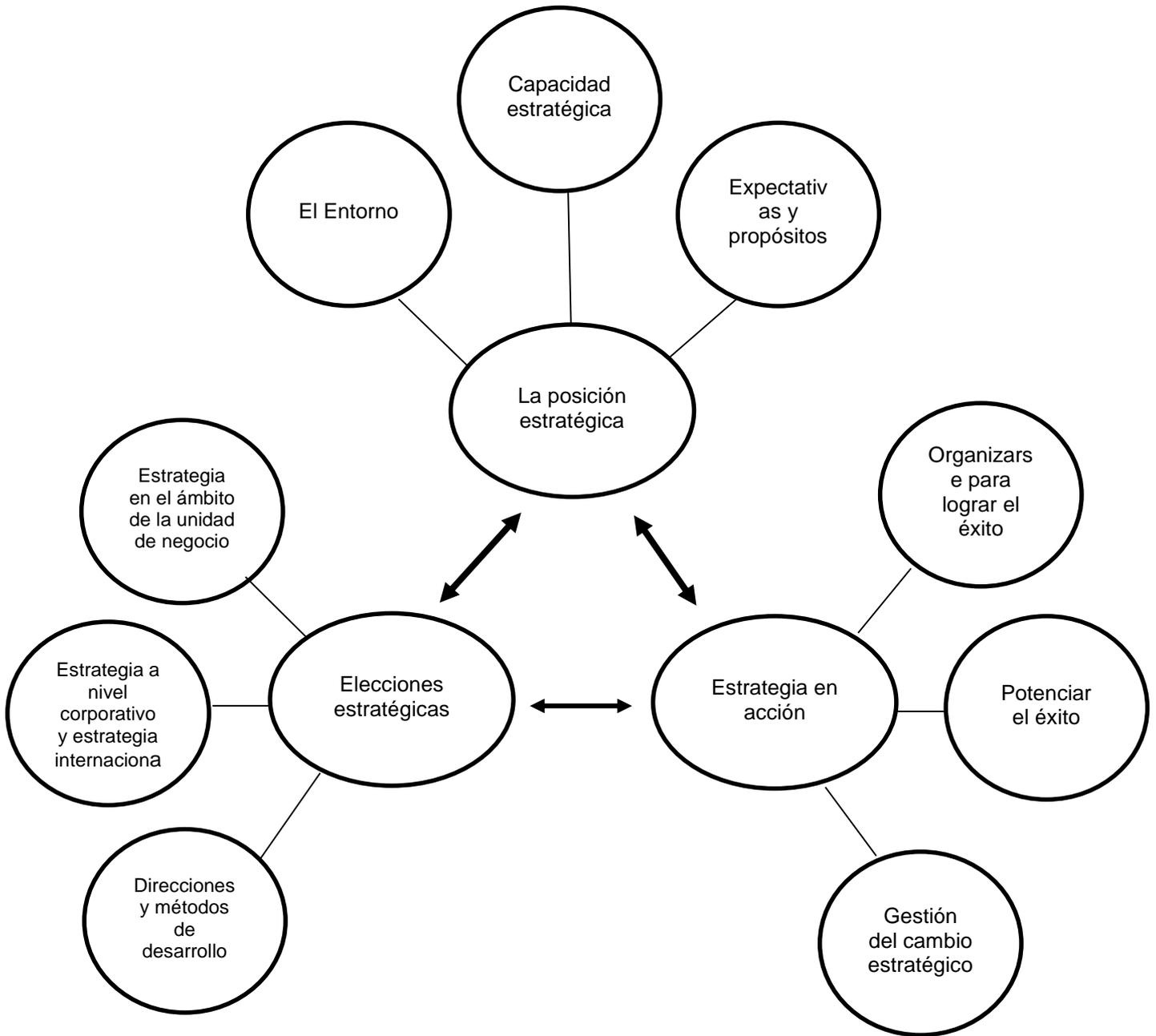
Johnson, Sholes y Whittington, (2007) infieren que “Las elecciones estratégicas implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse como de los métodos de desarrollo” (p. 19).

- Estrategia en el ámbito de la unidad de negocio: portantes para desarrollar la estrategia en el ámbito de la unidad de negocio. Es importante recordar que la estrategia competitiva en una organización se crea en las unidades de negocio independientes de la organización. La mayoría de las organizaciones tienen una serie de unidades de negocio, que compiten en distintos mercados, en los que los consumidores o clientes tienen necesidades distintas y requieren productos o servicios diferentes. Así pues, para comprender la estrategia en el ámbito de la unidad de negocio, es importante ser capaz de identificar a las unidades estratégicas del negocio de una organización. (Johnson, Sholes y Whittington, 2007, p.240).
- Estrategia a nivel corporativo y estrategia internacional: Se trata de decisiones importantes, porque tienen implicaciones significativas sobre cómo se debe gestionar las estrategias a nivel corporativo e internacional según el alcance y la diversidad de las unidades de negocio para crear valor más allá del valor existente en el ámbito de las unidades de negocio. (Johnson, Sholes y Whittington, 2007, p.298).
- Direcciones y métodos de desarrollo: Se ocupaba de las cuestiones generales relacionadas con las opciones estratégicas en el ámbito de la unidad de negocio. Dentro de este «marco» general, había una serie de opciones concretas relativas a la dirección y al método para desarrollar las estrategias de una organización. (Johnson, Sholes y Whittington, 2007, p.336).

### **La estrategia puesta en acción**

La estrategia en acción se ocupa de garantizar que las estrategias estén funcionando en la práctica, considera aspectos como la estructuración de la organización que incluye la estructura de los procesos y las relaciones de la organización; el alcance del éxito en función en que las áreas independientes de recursos sustentan estrategias y la gestión del cambio, que analiza las diversas reacciones ante los cambios propuestos. (Johnson, Sholes y Whittington, 2007, p.20).

- Organizarse para lograr el éxito: Tal vez el recurso más importante de una organización sean las personas. Así pues, el papel que desempeñan los individuos, los procesos por los que se relacionan, y las relaciones que se crean son cruciales para el éxito de la estrategia. Todas éstas son cuestiones relacionadas con el diseño de la organización. El nuevo planteamiento del diseño de la organización poniendo el énfasis en el cambio e incluyendo los procesos y relaciones informales junto con los formales. La idea importante aquí es que las estructuras y procesos formales deben alinearse con los procesos y relaciones informales en configuraciones coherentes. (Johnson, Sholes y Whittington, 2007, p.390)
- Potenciar el éxito: Es la manera de entender a los directivos y personal a cargo de las diversas unidades dentro de la organización, el poder de llevar a la cima del éxito a una organización está en cómo este personal tiene la capacidad de gestionar e integrar los recursos de la organización, teniendo como respaldo potenciar las capacidades del personal a cargo.
- Gestión del cambio estratégico: Analiza los procesos y tareas directivas necesarios para cambiar las estrategias, para ello es necesario hacer un diagnóstico de la situación del cambio, seguido del planteamiento de métodos y acciones a ejecutar, esta parte está relacionado con la etapa de evaluación y retroalimentación de los procesos de dirección estratégica.



**Figura N° 5:** Modelo para los elementos de dirección estratégica

**Fuente:** Johnson, Sholes y Whittington, (2007) – Dirección Estratégica

### a. Niveles de la dirección estratégica

Las organizaciones para garantizar los resultados de su actividad poseen una estructura organizativa para la toma de decisiones y el desempeño del trabajo en general. Para el desarrollo de una dirección estratégica capaz de dar cumplimiento a la misión es necesario establecer tres niveles de estrategias los cuales son:

- Estrategia corporativa (de la organización): La relación de la organización con su entorno es el elemento esencial de este primer nivel, constituye un plan directivo global que contempla las actividades en las que la organización pretende actuar y las decisiones y acciones que debe acometer para la dirección y cumplimiento de lo previsto. Es preciso plantear que el sentido más amplio de este nivel lo podemos apreciar en las organizaciones con diversos o productos o negocios, ya que las que solamente desarrollan su labor para un producto o un negocio este nivel estratégico se solapa con el segundo nivel, o sea, el de unidad o negocio, por lo que en sentido general podemos decir que la estrategia en este nivel se expresa para garantizar los intereses, las actividades y las operaciones de las organizaciones que tengan líneas diversas. (Jarillo, 2006, p. 204).

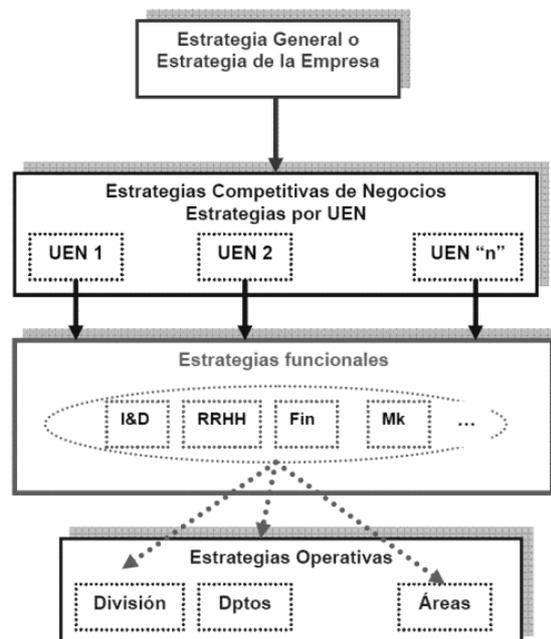
Importante, determinar en este nivel en cuales negocios se debe trabajar, así como que metas u objetivos tiene cada uno de estos, otro aspecto son las acciones a tomar y los recursos a emplear. Los aspectos planteados hasta el momento son trascendentes, pero estarán matizados y tendrán la influencia de los valores y enfoques que posean los jefes y trabajadores que determinarán y llevarán a efecto la misma. Esto permite una influencia a más largo plazo y una mayor motivación.

Esencial en este nivel, es la determinación del campo de acción de la organización relacionado con su entorno, así como la integración adecuada de todos los negocios en que debe intervenir. (Jarillo, 2006, p. 212).

- Estrategia de unidad o división: Esta nivel se refiere solamente al tratamiento estratégico de una unidad o división para un sólo negocio o producto, por lo anterior podemos apreciar que el tratamiento es más específico y que se enmarca en el producto, servicio o negocio que debe atender con un enfoque hacia el cliente, enmarca el tratamiento a las actividades o funciones que debe garantizar para el cumplimiento de las metas u objetivos dentro del mercado en el cual se desenvuelve, y de manera también específica de los recursos necesarios para su actividad. Resumiendo, se debe decir, que este nivel intenta desarrollar con mayor eficacia y eficiencia las actividades que correspondan a su negocio, el cumplimiento

de lo anterior debe basarse en la utilización y aprovechamiento de sus capacidades y habilidades, y con la interrelación e integración de todos los factores y áreas correspondientes. (Jarillo, 2006, p. 220)

- Estrategia funcional: En este nivel la actividad es aún más específica y de menor amplitud en cuanto al tiempo que en el anterior y se basa en la utilización racional de los recursos y capacidades que posee cada área funcional. Interés supremo cobra la ejecución con el mejor desempeño, con elevada calidad del trabajo y los productos, con una máxima productividad del trabajo. La coordinación adquiere también gran importancia. Las acciones a desarrollar como, la comunicación, la transmisión de información, la motivación de los trabajadores, la solución de conflictos, son a más corto plazo, se requiere de un dinamismo mayor en virtud de alcanzar los mejores resultados. No obstante, que cada nivel tiene su “jerarquía” y sus especificidades cada uno tiene una importancia vital, por lo que el éxito de la dirección estratégica global depende de la coherencia y la coordinación que exista entre ellos, ya que los problemas de la organización no son diferentes para sus integrantes, la misión de la organización es la misma para todos, lo que varía son las tareas específicas que cada nivel debe desarrollar para el cumplimiento de la misión acordada. (Jarillo, 2006, p. 226).

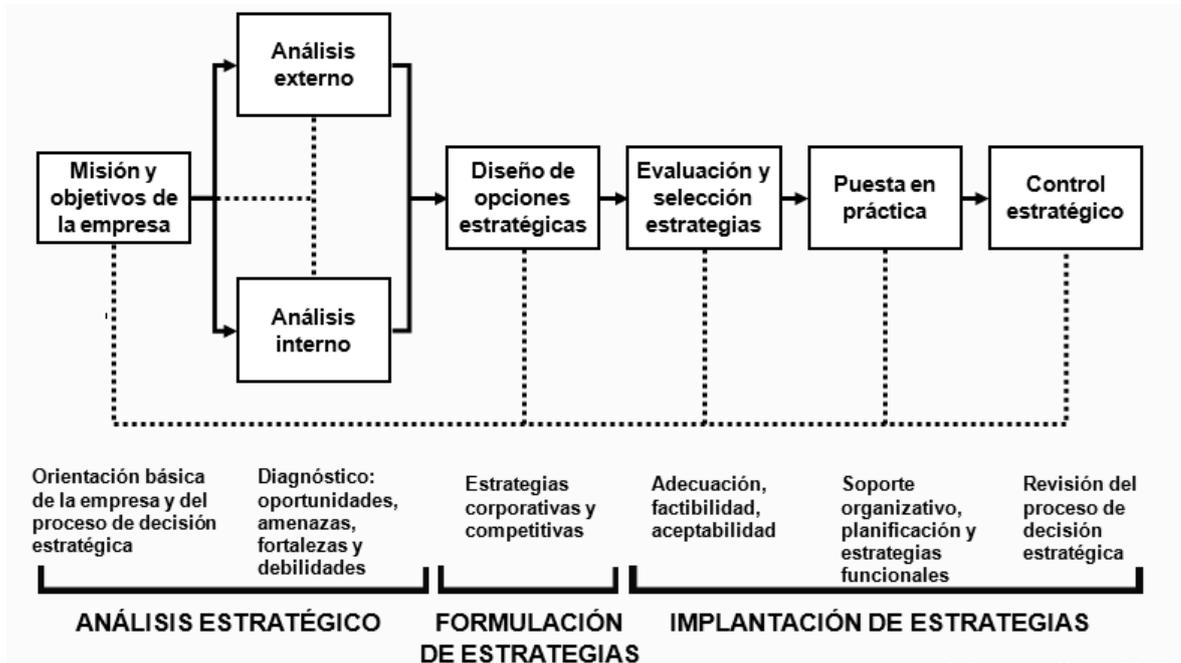


**Figura N° 6:** Niveles de la dirección estratégica

**Fuente:** Díaz y Ramírez, (2005) – Estrategia Empresarial: elementos básicos para su diseño, implementación y control

## b. Etapas de la dirección estratégica

Guerras y Navas, (2007) detallan que “Los procesos de la dirección estratégica se puede definir como una secuencia de pasos que partiendo del enfoque racional pretende establecer una serie de etapas que ayudan a determinar, elegir e implantar aquella estrategia más adecuada dada las circunstancias, entorno y características de la empresa”.



**Figura N° 7:** *Etapas de la dirección estratégica*

**Fuente:** Guerras y Navas, (2007) – Análisis de las fases del proceso de dirección estratégica: análisis, formulación e implantación

Como ya se ha analizado en los conceptos de procesos, esta secuencia necesita después de su implementación una etapa de control y evaluación, de cómo es que en realidad las estrategias definidas se están adaptando a las exigencias de la organización y cuales serían aquellas que necesitan ser cambiadas a esto le denominaremos los procesos de mejora continua de la dirección estratégica

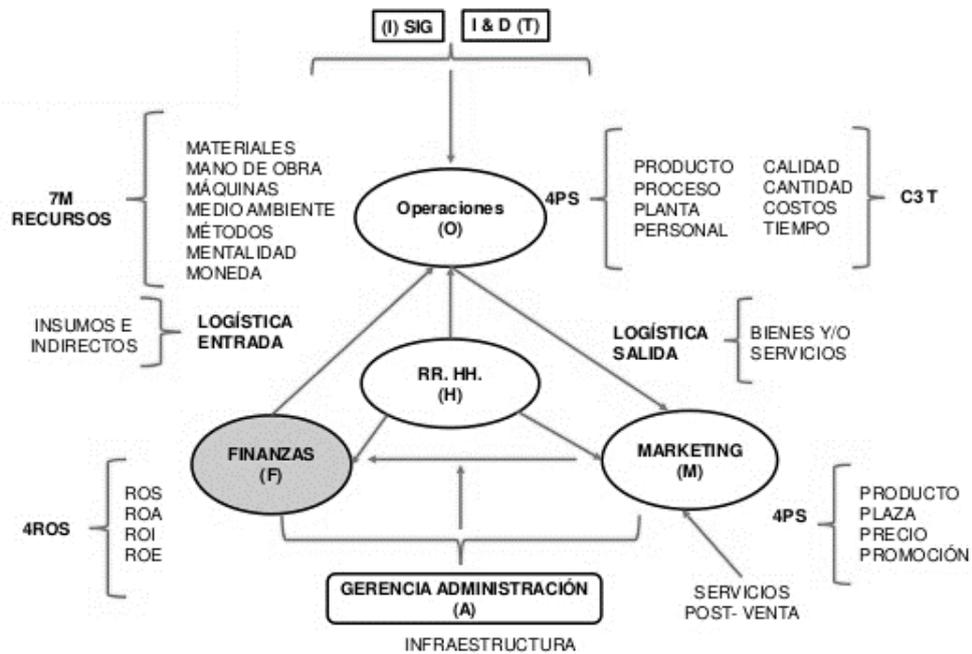
### i) **Análisis Estratégico**

Es la primera etapa de los procesos de dirección estratégica, en ella están inmersas la definición de la misión y visión y objetivos corporativos, los cuales cumplirán el papel de orientadores de todo el proceso. El análisis estratégico está encaminado a conocer la posición de la organización en un momento y bajo unas circunstancias determinadas. (Alles, 2006, p.124).

- **Análisis Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Comunicaciones, Tecnología Investigación y Desarrollo (AMOFHIT):** Esta evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintas, las cuales son las fortalezas de las mismas, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintas tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas.

Pasos para realizar una auditoría interna:

- o Involucra a los gerentes y empleados clave de las diversas áreas funcionales de la organización
- o Reunir y asimilar la información de la organización sobre la Administración y gerencia (A), Marketing y ventas e investigación de mercado (M), Operaciones y logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I), Tecnología e investigación y desarrollo (T). Toda esta información servirá para desarrollar el análisis interno, conocido como AMOFHIT
- o Diagnosticar estas áreas en sus aspectos relevantes
- o Realizar una serie de reuniones para identificar colectivamente las fortalezas u debilidades más importantes de la organización
- o Clasificar en orden de importancia toda la información recolectada. (D' Aleesio, 2013, p.172).



**Figura N° 8:** Ciclo operativo de la organización

**Fuente:** D' Alessio, (2004) – Administración y dirección de la producción Enfoque estratégico y de calidad

- Análisis PESTEC:** Es la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y e, análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar u evaluar las tendencias y eventos que está más allá del control inmediato de la organización. El propósito de realizar este análisis es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente hacia la formulación de estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia. Este análisis considera seis categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las siguientes fuerzas: Políticas, gubernamentales y legales (P), Económicas y financieras (E), Sociales culturales y demográficas (S), Tecnológicas y científicas (T), Ecológicas y ambientales (E), Competitivas (C).

**Pasos para realizar un análisis PESTEC:**

- Involucrar el mayor número de posibles gerentes y funcionarios claves
- Buscar información política, económica, social, tecnológica y ecológica
- Reunir información relevante de los principales competidores y sustitutos.
- Reunir información relevante de referentes importantes
- Utilizar la experiencia de los gerentes y funcionarios clave
- Asimilar y evaluar la información reunida, es importante identificar colectivamente las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la organización, así como las fortalezas y debilidades de los competidores.
- Obtener una lista en orden de prioridad, de los factores críticos que afectan significativamente a la organización, calificándolos.
- Comunicar y distribuir la relación o lista final de los factores externos clave para la organización. (D'Alessio, 2013, p.106).

Dichas matrices proporcionan los insumos fundamentales para la buena calidad del proceso estratégico, del primer paso de la dirección estratégica.

**ii) Formulación de las estrategias**

En esta segunda etapa la empresa después de haber realizado un análisis de su entorno inicia la toma de decisiones para definir aspectos relacionados a cuáles serán los cambios, metas y objetivos que direccionarán la organización hacia el crecimiento.

**iii) Implementación de estrategias**

Esta es la tercera etapa del proceso, como su nombre lo especifica consiste en la implementación de las estrategias seleccionadas en la etapa anterior. Esta etapa presenta cinco tareas de implementación de la estrategia, las cuales son:

- Análisis de los cambios estratégicos: en primer lugar, se deben analizar los cambios provocados por las estrategias que pueden ser amplios o parciales. Estos cambios implican transformaciones en la cultura, en la estructura, en las personas y en los procesos organizacionales.
- Análisis de la estructura organizacional: el análisis de la estructura organizacional es una etapa útil en la implementación estratégica, debido a que

obliga a los administradores a considerar los efectos de la estructura en las tareas que deben ser realizadas.

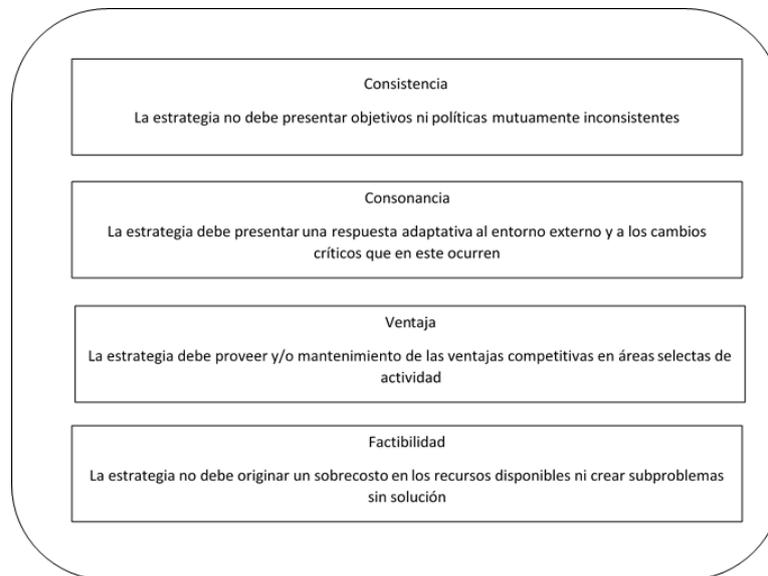
- Análisis de la cultura organizacional: el objetivo de este análisis es reconocer si la cultura que posee la organización permite implementar la estrategia diseñada eficazmente. Si resulta que dicha cultura es poco estratégica será necesario un cambio a largo plazo en la cultura de la organización para que se convierta en un factor que favorezca y permita la implementación de la estrategia.
- Selección de un abordaje de implementación: en esta etapa, la tarea de los gerentes es determinar un abordaje apropiado para la implementación de la estrategia. Requiere la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización. Esta actividad consiste en dirigir. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para implementar la estrategia eficazmente.
- Implementación y evaluación de la estrategia: la implantación de la estrategia consiste en convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos y evaluar los resultados obtenidos. (Garrido, 2009, p.177).

#### **iv) Proceso de mejora continua y control de las estrategias**

Hoy en día, los ambientes internos y externos de la organización son dinámicos por ello las estrategias mejor concebidas e implementadas pueden llegar a ser rápidamente obsoletas. En este sentido, la revisión estratégica interna y externa se hace crítica, para ello hay que analizar tres aspectos: la raíz, examinado la base subyacente de la estrategia de la organización; la comparación de los resultados actuales con los esperados; y la acción tomando medidas correctivas para llevar los vacíos en el desempeño.

Es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la retroalimentación es la palabra clave. Esta retroalimentación debe ser adecuada porque hay que saber medir exactamente y oportuna porque se debe hacer en el momento pertinente no se mide algo que ya paso; asimismo la evaluación de las estrategias desde enfoques a corto y de largo plazo.

- Pasos para el proceso de evaluación de estrategias
- Iniciar un cuestionamiento gerencial sobre las expectativas y supuestos.
- Generar una revisión de objetivos y valores
- Estimular la creatividad en la generación d alternativas y criterios de evaluación. ( D'Alessio, 2013, p. 510).



**Figura N° 9:** *Criterios de evaluación de estrategias*

**Fuente:** Rumelt, (1980) – The evaluation of business strategy

**Consistencia:** Se evalúa que la estrategia no presente objetivos ni políticas inconsistentes, y que no haya objetivos ni políticas ni conflictos. Muchas veces los especialistas resuelven sus problemas específicos, pero su solución puede afectar a otras áreas de la organización. Por lo tanto, el buen administrador debe ver la organización holísticamente, con una visión integral de futuro y de largo plazo.

**Consonancia:** Este criterio tiene que ver con la interacción. Como en la música esta deber ser consonante, todos los músicos deben tocar al mismo ritmo y compás. El director de la orquesta es el gerente general, que hace que todos los músicos toquen con la misma armonía. Los estrategias necesitan examinar el conjunto de tendencias, como si fueran tendencias individuales al evaluar las estrategias.

**Factibilidad:** Es el criterio más crítico que todos, no aprobar este criterio elimina o evita la implementación de una estrategia. La factibilidad está asociada a los recursos físicos, humanos y financieros, así como a las capacidades, habilidades, competencias, aptitudes y talentos de las personas. La factibilidad es la posibilidad de poner en marcha algo porque se cuenta con los recursos necesarios. La estrategia nunca debe exigir demasiados recursos disponibles, ni crear problemas sin solución.

Ventaja: Como cierre necesitan estrategias que otorguen ventajas sobre los competidores. Si una estrategia no genera ventajas competitivas, entonces, se asumen riesgos. La estrategia debe generar ventajas competitivas. (D'Alessio, 2013, p.515).

### 2.3. Definición de Términos Básicos

- 2.3.1 Cadena de Valor: “La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen”.
- 2.3.2 Calidad: “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.
- 2.3.3 Cliente satisfecho: “Es la percepción del cliente de acerca del grado con el cual sus necesidades o expectativas han sido cumplidas”.
- 2.3.4 Estrategias: “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.
- 2.3.5 Gestión: “Es conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica”.
- 2.3.6 Gestión de calidad: “Actividades de la función empresarial que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y que se implementan a través de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad”.
- 2.3.7 Gestión de procesos: “Consiste en dotar a los procesos de las herramientas necesarias para lograr que estos sean a la vez eficaces y eficientes, permitiendo un seguimiento y control sobre todas las actividades que forman parte de los mismos”.
- 2.3.8 Indicadores: “La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas influencias esperadas”.
- 2.3.9 Mapa de Estratégico: “Es una herramienta que proporciona una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describirla; son una

descripción grafica de la estrategia.”

- 2.3.10 Mapa de procesos: “Es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos pueden ser agrupados en macro procesos en función de las macro actividades llevadas a cabo.”
- 2.3.11 Misión: “La misión es la declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización; constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque”.
- 2.3.12 Procesos: “El proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo.”
- 2.3.13 Rendimiento: “Es la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento.”
- 2.3.14 Visión: “La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización; es por lo tanto lo que la empresa lucha por llegar a ser”.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Formulación de la Hipótesis

El diseño de un modelo de gestión por procesos influye positivamente en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C. en el año 2017.

### 3.2. Operacionalización de Variables

#### A. Variable independiente:

Modelo de gestión por procesos

#### B. Variable dependiente:

Dirección estratégica

**Tabla N° 2:** Matriz de Operacionalización de Variables – Variable Independiente

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Formula	Unidad de Medida	Fuente
Modelo de Gestión por procesos	Según Suarez (2013), “Un modelo de gestión por en procesos es una representación gráfica de un sistema de procesos que sirven como guías para orientar el accionar de las actividades con el único fin de cumplir los objetivos propuestos por la empresa, basados en el análisis, creación y perfeccionamiento de los procesos.”	Procesos Estratégicos	* Cumplimiento objetivos estratégicos	$(\text{N}^\circ \text{ objetivos estratégicos logrados}) / (\text{N}^\circ \text{ objetivos estratégicos planteados}) * 100\%$	Objetivos estratégicos	Cuadro de mando integral
		Procesos Operacionales	* Productividad	$(\text{N}^\circ \text{ unidades producidas} / \text{Horas- hombre empleadas}) * 100\%$	Elementos producidos	Cuadro de mando integral
		Procesos de Apoyo	*Capacidad de respuesta	$(\text{N}^\circ \text{ de elementos producidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de elementos programados a producción}) * 100\%$	Elementos producidos	Cuadro de mando integral

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla N° 3:** Matriz de Operacionalización de Variables – Variable Dependiente

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Formula	Unidad de medida	Fuente
Dirección Estratégica	Según De Souza (2000), la dirección estratégica se define como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (p. 22)	Posición Estratégica	Posicionamiento	Notoriedad de Marca	$(N^{\circ} \text{ empresas conocen marca}) / (N^{\circ} \text{ empresas encuestadas}) * 100\%$	Clientes	Cuadro de mando Integral
			Calidad	Satisfacción del Cliente	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos}) / (N^{\circ} \text{ total de clientes}) * 100\%$	Clientes	Cuadro de mando Integral

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.3. Tipo de diseño de investigación.**

Pre - Experimental

### **3.4. Unidad de estudio.**

En la presente investigación la unidad de estudio es cada uno de los trabajadores de la empresa Ponci Plus S.A.C.

### **3.5. Población.**

La población de la investigación es el personal de la empresa Ponci Plus S.A.C.

### **3.6. Muestra.**

La muestra estará constituida por todo el personal que labora en Ponci Plus S.A.C. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia.

### **3.7. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección y análisis de datos**

#### **(a) Para recolectar datos**

- Observación
- Encuesta
- Análisis de documentos
- Recopilación de datos

#### **(b) Para análisis de datos**

- Tabulación de datos
- Cuadros estadísticos
- Análisis documental
- Análisis bibliográfico

### 3.8. Fases de estudio, técnicas y procedimientos de análisis de datos

FASE DEL ESTUDIO	FUENTE DE RECOLECCIÓN DE DATOS	TECNICAS		RESULTADOS ESPERADOS
		RECOPILACIÓN DE DATOS	PROCESAMIENTO DE DATOS	
1 Análisis de la situación actual de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos históricos.</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la información obtenida.</li> <li>Recolección de la información mediante entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte Análisis Situacional</li> </ul>
2 Identificación de los procesos que generan valor en la empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados obtenidos en el paso 1.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de procesos clave de la empresa mediante priorización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de Procesos que generan valor priorizados.</li> </ul>
3 Diseño del Modelo de Gestión por Procesos de la empresa	Empresa Ponci Plus S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados obtenidos en el paso 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospección del diseño del modelo de Gestión por Procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del Modelo de Gestión por Procesos.</li> </ul>
4 Implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados obtenidos en el paso 3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planteamiento de implementación del modelo de gestión por procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de Planteamiento de Implementación del Modelo de Gestión por Procesos.</li> </ul>
5 Evaluación del impacto económico de la Gestión por Procesos en la dirección estratégica de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados obtenidos en el paso 4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación mediante ratios económicos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de Análisis Económico Financiero.</li> </ul>

Tabla N° 4: Fases de estudio, técnicas y procedimientos de análisis de datos

Fuente: Elaboración Propia

### **3.9. Procedimientos**

A continuación, se detallan las actividades para la obtención de la información a utilizar en el desarrollo del presente estudio:

Se ha definido la unidad de estudio, y la población a participar en la investigación; los instrumentos de recolección de datos utilizados son la encuesta aplicada al personal de la empresa Ponci Plus S.A.C. para ello se ha diseñado el cuestionario respectivo y se procedió a la ejecución de la misma.

Se obtuvieron los resultados tanto en la tabulación y a través de los cuadros estadísticos correspondientes por cada una de las preguntas presentadas, a través de ello se reforzó la generación de las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

## CAPÍTULO 4. DESARROLLO

### 4.1. Análisis Interno

#### 4.1.1. Análisis de la situación y ambiente en donde se desarrolla la empresa

Ponci Plus S.A.C. es una empresa con 9 años de experiencia en el sector publicitario que ofrece un servicio de calidad, con materiales de primera y usando tecnología adecuada para cada uno de sus trabajos, cumpliendo con puntualidad y dedicación.

La empresa cuenta con áreas de Diseño, Impresión y Producción para ofrecer trabajos de calidad y de esa manera complacer a sus clientes en todas sus necesidades publicitarias.

##### a. Diseño

- (1) Recepcionar los diseños y verificar tamaños y digitalización de los mismos.
- (2) Generar propuestas de montaje en caso el cliente lo requiera.
- (3) Generar guía con medidas, cantidades, descripción de material
- (4) Coordinar e informar hora de entrega y precio a cobrar.
- (5) En el caso de trabajos a clientes directos, generar la información ya sea impresa/escrita/ o por correo

##### b. Impresión

- (1) Recepcionar el diseño del área correspondiente.
- (2) Corroborar información de guías con archivos adjuntados.
- (3) Verificar y controlar y calcular responsabilizarse por que la entrega de trabajos sea bajo la hora coordinada.
- (4) Dar acabados de impresión según lo requerido.
- (5) Realizar la entrega de material con respectiva guía al área responsable (producción o recepción)

##### c. Producción

- (1) Recepcionar el diseño del área correspondiente.
- (2) Definir el trabajo de acuerdo a lo que requiere el diseño y el cliente.
- (3) Responsabilizarse por entrega a tiempo de los trabajos.
- (4) Coordinar con el área de Contabilidad el dinero para presupuesto de cada trabajo.
- (5) Distribuir al personal de producción para su mayor orden realizando las siguientes labores (limpieza de área de trabajo, orden de herramientas, entrega de trabajos además de delegar trabajos específicos a personal bajo supervisión estricta).

**Tipos de Producción:**

- Soldadura
- Acabados
- Pintura
- Armados de letras
- Doblado de Neón
- Instalación
- Entrega de Materiales a clientes Directos

**d. Recepción**

- (1) Generar comodidad al cliente.
- (2) Coordinar entrega de trabajos, envíos, solicitudes, control de horarios de trabajadores.
- (3) Supervisión de trabajos para coordinar facturación en menos de 2 días (sea el caso de empresas que trabajan si orden de compra)
- (4) Supervisar salidas de Personal a diversos trabajos, solicitando reporte de lo realizado ya sea con fotografías o guías armadas con la conformidad del trabajo.
- (5) Encargarse de caja chica diaria.
- (6) Informes diarios de caja.
- (7) Informe semanal de trabajos realizados.
- (8) Informe mensual de Ventas.
- (9) Facilitar dinero solo en el caso que la encargada de Finanzas no se encuentre e informar en mínimo tiempo.

**e. Contabilidad/ Finanzas**

- (1) Análisis semanal de progreso de la empresa.
- (2) Responsabilidad directa de documentos de la empresa.
- (3) Responsable de cobros a empresas diversas.
- (4) Responsable de Presupuestos (caja) de la empresa, ya sea pagos, adelantos, descuentos al personal.
- (5) Única encargada de las compras (pago de ellas) y del almacén.
- (6) Reporte mensual del consumo de materiales (almacén).
- (7) Gestora de Presupuesto.
- (8) Análisis de empresa en base a consumos inadecuados de la empresa.
- (9) Responsable de la Liquidez de la empresa

**f. Administrativo**

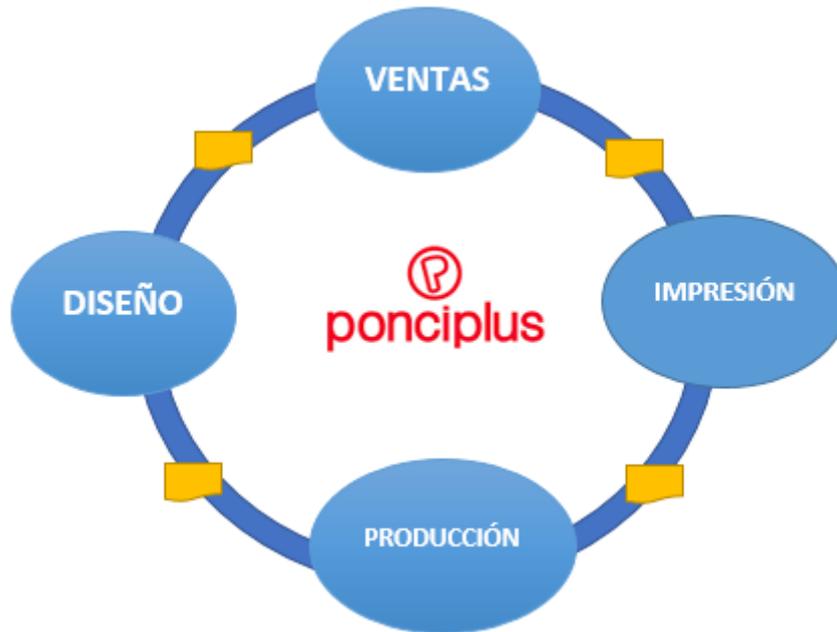
- (1) Gestión de trabajo.
- (2) Control de Labores internas.
- (3) Coordinación de Trabajos directos.
- (4) Informes sobre Trabajos a Clientes directo.
- (5) Responsable directo de procesos de trabajo.
- (6) Supervisor de Informes.
- (7) Responsable de salidas de dinero para el área de producción.
- (8) Administrador de Trabajos y clientes.



**Figura N° 10:** *Organigrama propuesto*

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.1.2. Esquematización de los procesos



**Figura N° 11:** Esquematización de Procesos

**Fuente:** Elaboración Propia

**a. Ventas**

El procesos de ventas se realiza de forma practica se coordina directamente los trabajos solicitados por los clientes, supervisa los informes realizados y controla las labores internas, se dedica a la adminstración de clientes y trabajos. Las actividades se realizan en forma dispersa.

**b. Diseño**

El procesos de diseo inicia con la recepcion de los diseños y verifica los parámetros correspondientes, se realiza la digitalización. Los responsables se reúnen para evaluar y ver las propuestas de montaje, elabora las guías que contienen las medidas, cantidades y la descripción del material a utilizar.

**c. Producción**

Durante el procesos productivo se elabora o estructura los trabajos solicitados, acorde a lo requerido por el diseño y el cliente, ejecuta las acciones correspondientes a lo que amerita el trabajo solicitado.

**d. Impresión**

El proceso de impresión inicia con la recepciona el diseño del área correspondiente, verifica la información de las guías con los archivos que les adjuntan, dan los acabados de la impresión, según lo requerido.

### 4.1.3. Cadena de Valor de los procesos

La siguiente figura muestra la cadena de valor general con la cual se produce los elementos publicitarios.



**Figura N° 12:** Cadena de valor

Fuente: Elaboración Propia

Cadena de valor	
<b>Especificación:</b>	<b>Ventas</b>
<b>Interrelaciona los recursos necesarios para la captación de clientes y mantenerlos existentes en cartera.</b>	
<b>Recursos y medio de desarrollo:</b>	
Humanos:	Representantes de ventas.
Medios de desarrollo:	Medios de comunicación.

**Tabla N° 5:** Especificación de proceso de ventas en la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

Cadena de valor	
<b>Especificación:</b>	<b>Diseño</b>
Interrelaciona los recursos necesarios para generar y crear la propuesta gráfica a la medida de los requerimientos del cliente.	
<b>Recursos y elementos:</b>	
<b>Humanos:</b>	Creativos, diseñadores,
<b>Medios de desarrollo:</b>	Programas de diseño gráfico y recurso tecnológico

**Tabla N° 6:** *Especificación de proceso de diseño en la cadena de valor*

**Fuente:** Elaboración propia

Cadena de valor	
<b>Especificación:</b>	<b>Impresión</b>
Interrelaciona los recursos necesarios para realizar la impresión solicitada.	
<b>Recursos y elementos:</b>	
<b>Humanos:</b>	Operarios y proveedores de insumos gráficos
<b>Medios de desarrollo:</b>	Tecnología en la maquinaria

**Tabla N° 7:** *Especificación de proceso de impresión en la cadena de valor*

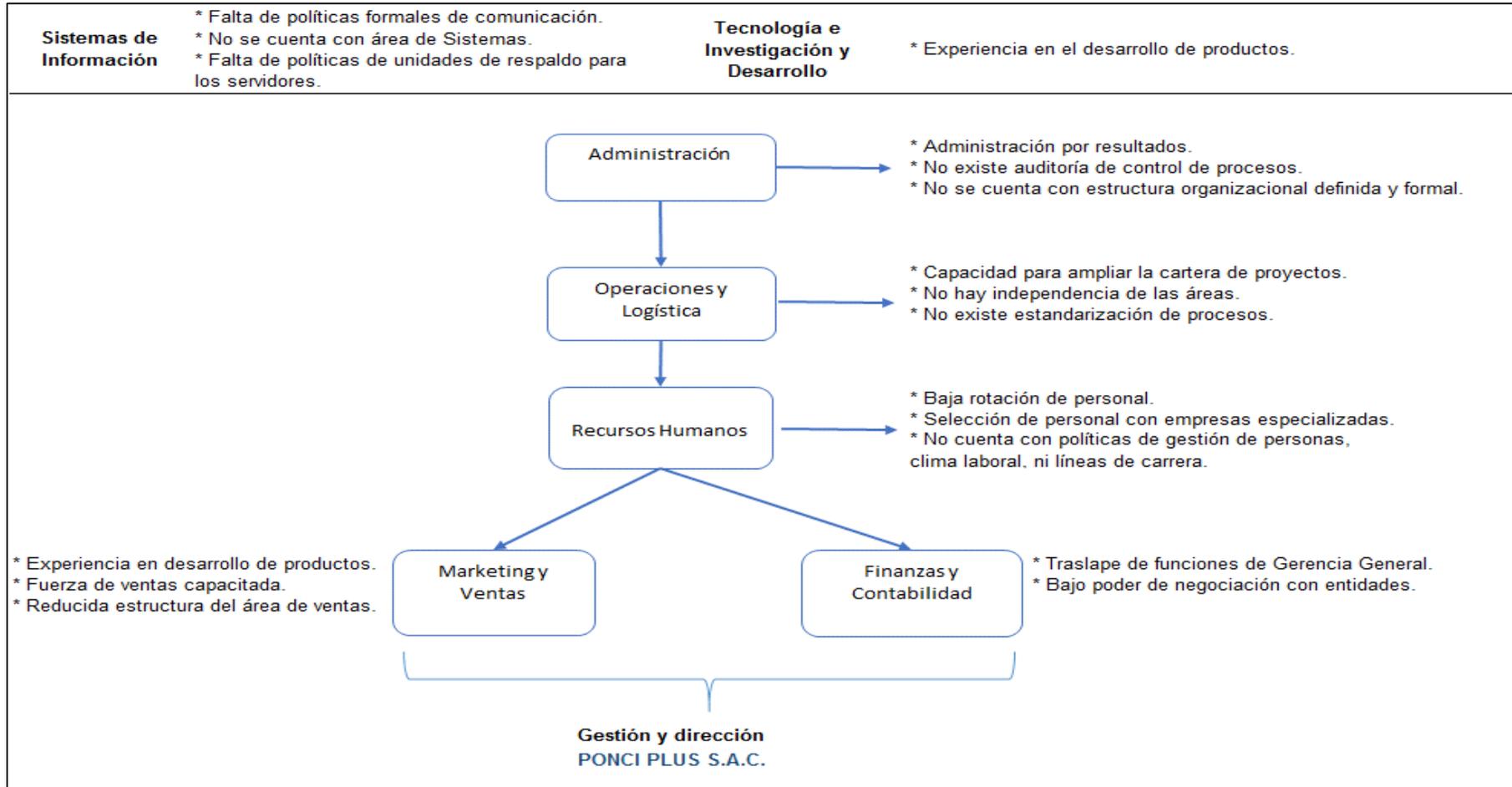
**Fuente:** Elaboración propia

Cadena de valor	
<b>Especificación:</b>	<b>Producción</b>
Interrelaciona los recursos necesarios para la elaboración de elementos publicitarios solicitados.	
<b>Recursos y elementos:</b>	
<b>Humanos:</b>	Operarios de producción
<b>Medios de desarrollo:</b>	Infraestructura y maquinaria.

**Tabla N° 8:** *Especificación de proceso de producción en la cadena de valor*

**Fuente:** Elaboración propia

**4.1.4. Matriz AMOFHIT**



**a. Administración y gerencia (A)**

La administración de la empresa está centralizada en la gerencia general, las áreas no se encuentran definidas, trabajando empíricamente. La Gerencia establece el sistema de trabajo por resultados, de acuerdo a los proyectos que tengan en cartera. La contabilidad de la empresa lo manejan externamente, concentrándose en las actividades operativas, no existe una auditoría de los procesos ejecutados.

**Fortalezas.**

- Administración por resultados

**Debilidades.**

- No existe auditoría de control de procesos.
- No se cuenta con estructura organizacional definida y formal

**b. Marketing y ventas (M)**

Tanto el marketing como las ventas dependen del área de ventas de la empresa, donde se desarrollan estrategias para la captación de nuevos clientes, a través de las programaciones y metas que se plantean periódicamente en coordinación con la Gerencia General.

Asimismo, es donde se usan las herramientas del marketing para la promoción, es decir, lanzamiento y seguimiento de las pautas de publicidad, ver los canales de distribución, etc.

**Fortalezas.**

- Experiencia en desarrollo de productos.
- Fuerza de ventas capacitada constantemente e identificada con la empresa.

**Debilidades.**

- Reducida estructura del área de ventas para los fines de crecimiento propuestos.

**c. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Las operaciones fundamentales están orientadas al diseño, impresión y producción netamente, de acuerdo a ello se encargan de la compra de materiales, teniendo un responsable de turno para estos requerimientos.

Las operaciones no cuentan con procesos estandarizados, ni controles; la empresa cuenta con sus equipos de producción publicitaria, acorde a las tendencias del mercado.

**Fortalezas.**

- Capacidad para ampliar la cartera de proyectos.

**Debilidades.**

- No hay independencia de las áreas.
- No existe estandarización de procesos.

**d. Finanzas y contabilidad (F)**

Tanto las finanzas como la contabilidad se encuentran a cargo de un asesor externo, sin embargo, el Gerente General es el encargado de revisar los ratios relevantes del negocio. No existe una persona responsable en la empresa de hacer un seguimiento de mejora a los indicadores contables y financieros. No cuenta con mucho poder de negociación con las entidades financieras, la mayoría del capital es propio.

**Debilidades.**

- Traslape de funciones de Gerencia General en los temas financieros.
- Bajo poder de negociación con las entidades financieras.

**e. Recursos humanos (H)**

No cuenta con un área de Recursos Humanos, el Gerente General maneja algunas actividades relacionadas. Los procesos de reclutamiento de personal, selección y contratación, lo realiza empresas especializadas. La asesoría contable externa se encarga de los pagos de planillas, control de vacaciones del personal, liquidación, entre otros. La empresa no cuenta con políticas de gestión de personas, clima laboral, líneas de carrera, entre otros. Existe una baja rotación del personal debido al buen clima laboral liderado por la gerencia general.

**Fortalezas.**

- Baja rotación de personal.
- Selección de personal con empresas especializadas, capaces de identificar los mejores talentos fueran de la organización.

**Debilidades.**

- No cuenta con políticas de gestión de personas, clima laboral, ni líneas de carrera.

**f. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

No se cuenta con un área determinada de Sistemas, depende de la Gerencia General los requerimientos que puedan surgir y contrata a un externo para solucionar o apoyar en tareas específicas. En cuanto al tema de telecomunicaciones, estas se subcontratan a los distintos operadores con los que se cuenta en el país. La empresa no cuenta con una política para generar unidades de respaldo de la información y se hace de manera esporádica.

**Debilidades.**

- Falta de políticas formales de comunicación.
- No se cuenta con área de Sistemas.
- Falta de políticas de unidades de respaldo para los servidores.

**g. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

En este momento Ponci Plus S.A.C. no cuenta con área de investigación y desarrollo propiamente dicha. El desarrollo de producto está a cargo de los diseñadores y producción, a través de reuniones multidisciplinarias desarrollan los productos.

**Fortalezas.**

- Experiencia en el desarrollo de productos.

#### **Debilidades.**

- No se cuenta con área de Investigación y Desarrollo.

#### **4.1.5. Misión y Visión de la empresa**

Toda organización que quiera sobrevivir en el largo plazo debe pensar en el futuro y planear estratégicamente. Por lo tanto, es necesario que formule de manera adecuada los cuatro componentes fundamentales para iniciar su proceso estratégico: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética. (D' Alessio, 2008)

Ponci Plus S.A.C. no tiene formuladas su visión, misión, valores ni Código de ética; para fines del estudio se planteará una propuesta a fin de ser un lineamiento de direccionamiento estratégico.

##### **a. Visión**

*Ser una empresa líder en la elaboración de elementos para el sector publicitario en el norte del Perú en un plazo de 3 años, teniendo como principal activo sus trabajadores y fortaleciendo la relación con el cliente de la manera más afectiva.*

##### **b. Misión**

*Satisfacer al cliente en todo el ámbito publicitario con una atención de calidad, ofreciendo precios competitivos y productos de alta calidad, contribuyendo en forma activa a favor de la sociedad y de sus trabajadores.*

### c. Valores

Se propone el siguiente conjunto de valores como directrices y bases para la empresa Ponci Plus S.A.C.:

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Honestidad
- Innovación

### d. Código de Ética

Los principios éticos de Ponci Plus S.A.C. contemplan los parámetros y mejores prácticas dentro del ámbito nacional.

- Respetar las directivas, normativas y leyes peruanas e internacionales en materia de publicidad, anteponiendo las regulaciones aceptadas por el Perú en los diversos aspectos comprendidos en las instituciones que lo representan, reconociendo dichos parámetros como base para el trabajo que se realiza en cada una de nuestras empresas cliente.
- Respetar la libertad de pensamiento, culto, y costumbres de las personas y grupos en general.
- Propiciar la formalidad, la generación de empleo, y ser solidarios con la sociedad.
- Velar por la seguridad, trazabilidad y transparencia de la información proporcionada a nuestros clientes.
- Generar un clima de competencia leal entre las empresas del sector.

#### 4.1.6. Intereses y Objetivos Estratégicos

Los intereses de la empresa Ponci Plus S.A.C. están orientados a seguir creciendo, con un adecuado control de procesos que contribuya a su sostenibilidad y la obtención de altos márgenes de rentabilidad. Los objetivos estratégicos de la empresa Ponci Plus S.A.C deben estar alineados con la visión de la empresa. Por lo tanto, la empresa deberá alcanzar los niveles de facturación, innovación, calidad, sostenibilidad y rentabilidad para alcanzar la

visión. Asimismo, para conseguir los objetivos estratégicos será necesario, implementar los planes que coadyuven al cumplimiento de la visión, valores, y principios éticos.

Objetivos propuestos:

- ▶ OE 1. Incrementar la rentabilidad global y de las líneas de negocio diversificadas.
- ▶ OE 2. Fortalecer las relaciones con los clientes, a través de servicios personalizados y de calidad.
- ▶ OE 3. Incrementar la cartera de clientes, brindando servicios innovadores y adicionales.
- ▶ OE 4. Estandarizar y normalizar los procesos del negocio, incrementando la productividad de las operaciones.
- ▶ OE 5. Elevar el potencial del equipo y gestionar el conocimiento, desplegando las experiencias y nuevos aprendizajes a todo el equipo de la organización.

#### 4.1.7. Identificación de Stakeholders

##### a. Proveedores

Los proveedores de la empresa Ponci Plus S.A.C. son:

Proveedores	Productos
<b>Arclad del Perú S.A.C.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acrílico, PVC, aluminio, viniles en general, arenados o para impresión.</li> <li>- Banner</li> <li>- Tintas</li> <li>- Máquinas de impresión</li> </ul>
<b>Grafimundo S.A.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acrílico, PVC, aluminio, viniles en general, arenados o para impresión.</li> <li>- Banner</li> <li>- Tintas</li> <li>- Máquinas de impresión</li> </ul>

---

---

<b>Full Led S.A.C.</b>	- Productos Led - Elementos Luminosos
<b>Ferretería y Matizados Tony</b>	- Pintura
<b>Sodimac</b>	- Pintura - Entre otros.

---

**Tabla N° 9:** *Proveedores de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración propia

**b. Clientes**

Los principales clientes de Ponci Plus S.A.C. son:

- Toyota
- Neo Motors
- BMotors
- Universidad Privada del Norte
- Sol TV
- ITTSA
- Arato Perú
- Agropecuaria Chimú

**c. Sustitutos**

El principal sustituto son los servicios independientes de medios publicitarios, que son en su mayoría de menor precio, pero generalmente no cumplen con los estándares mínimos de calidad.

**d. Posible Competencia**

Empresas de otras ciudades o extranjeras que tienen un mercado más maduro, caracterizándose por contar con capacidad financiera y las tecnologías de estas empresas es muy apreciable.

**e. Competidores y Rivales actuales**

Los competidores actuales de Ponci Plus S.A.C. son las siguientes empresas:

- Multiplus
- Printx
- Públicas
- Vilper
- Best Star
- Palermo

Empresas	Amenazas Ponci Plus S.A.C.	Oportunidades Ponci Plus S.A.C.
<b>Multiplus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible posicionamiento</li> <li>- Confiable</li> <li>- Sólido respaldo económico</li> <li>- Posee competitividad en la publicidad Outdoor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- buen</li> <li>- Falta de importancia en el sector B, C.</li> <li>- Poco personal capacitado</li> <li>- Precios altos</li> <li>- Declive en el mercado</li> </ul>
<b>Printx</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte influencia de tecnología</li> <li>- Confiable</li> <li>- Sólido Respaldo económico</li> <li>- Descentralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca presencia en empresas de poca producción</li> <li>- Poca afluencia en trabajos complicados</li> <li>- Poca experiencia en trabajos de campo</li> </ul>
<b>Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en el Rubro</li> <li>- Maquinaria sofisticada</li> <li>- Respaldo económico</li> <li>- Infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca importancia en publicidad gráfica (mayor importancia en módulos)</li> <li>- Personal especializado en módulos</li> </ul>

			- Poca presencia en el Mercado
<b>Vilper</b>	- Infraestructura - Crecimiento sostenible - Diversificación de responsabilidades - Respaldo económico	de	- Carece de equipo capacitado - Posible declive en futuros meses - Carece de buenos referentes como empresa - Mal manejo de relaciones públicas
<b>Best Star</b>	- Crecimiento en el mercado - Buen manejo de relaciones Públicas		- Débil financieramente - Poca experiencia en el rubro - Carece de personal capacitado para la publicidad como tal.
<b>Palermo</b>	- Posible posicionamiento - Confiable - Respaldo económico - Posee presencia en la - publicidad Outdoor	buen	- Precios Elevados. - Poca personal de Producción. - Escasa referencia en el mercado. - Poca afluencia de trabajos.

**Tabla N° 10:** Principales competidores de Ponci Plus SAC

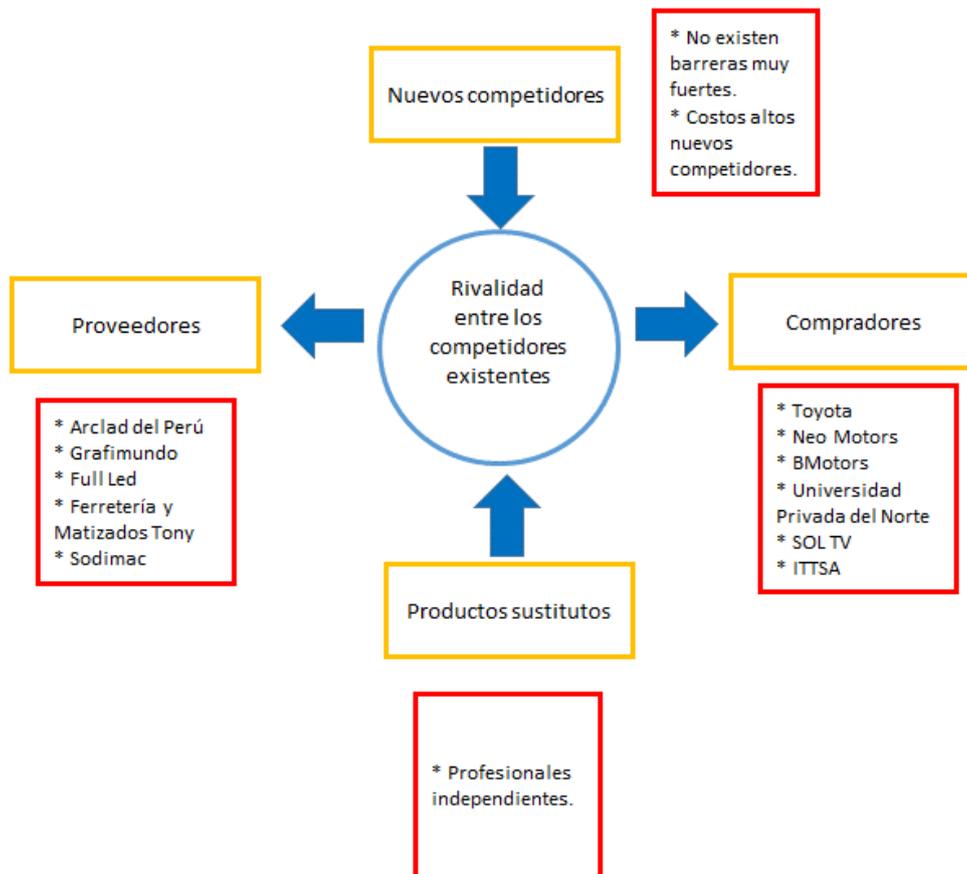
**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2. Análisis Externo

### 4.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.



**Figura N° 13:** Gráfico de 5 Fuerzas de Porter de Ponci Plus SAC

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación, se realizará un análisis basado en las fuerzas de Porter para el mercado de empresas de producción de medios publicitarios.

### 1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En función del capital necesario para invertirse, no existen barreras de entrada muy fuertes. La principal barrera a la entrada consiste en las desventajas a las que se enfrentan los nuevos competidores, especialmente en lo concerniente a costos. Además de que en este tipo de negocio se evidencia con mayor intensidad las conveniencias de la curva de experiencia y aprendizaje, aquí se presenta ventaja para Ponci Plus S.A.C. al ser una empresa que ha participado en diversos procesos publicitarios y experiencia comprobada de más 9 años en el mercado peruano.

- **Mercado de producción de medios publicitarios:** Media

### 2. **La rivalidad entre los competidores**

A pesar de la presencia de empresas de producción de medios publicitarios, no existe mucha rivalidad entre los competidores, particularmente porque el mercado es diversificado, además de que existe un gran potencial de diferenciación lo que ayuda a que la rivalidad entre competidores disminuya.

El número de empresas de producción de medios publicitarios existentes en la actualidad que ofrecen servicios similares, es muy reducido, por lo cual no se encuentran enfrentadas a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, ni promociones. Cada empresa posee su grupo de clientes fijos, y la oferta de sus servicios se realiza generalmente de boca a boca, por la recomendación de los clientes actuales.

- **Mercado de servicios de consultoría:** Baja

### 3. **Poder de negociación de los proveedores**

Siendo una empresa de producción de medios publicitarios, son menos los proveedores necesarios para desarrollar el negocio, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- **Mercado de servicios de consultoría:** Baja

#### 4. Poder de negociación de los compradores

En este segmento de mercado los compradores poseen un nivel medio de poder de negociación debido a que pueden obtener los servicios de distintos proveedores. Este poder de negociación se vuelve una amenaza cuando los compradores obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio pues incrementan los costos operativos.

- **Mercado de producción de medios publicitarios:** Media

#### 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El grupo de productos sustitutos está conformado por los nuevos profesionales publicitarios, dado que un gran número de estudiantes elige anualmente las diversas carreras correspondientes a ésta área, se percibe una latente amenaza de entrada de nuevos productos sustitutos. Si bien es cierto la calidad que ofrecen no es la misma que una empresa de producción de medios publicitarios, el aumento de estos profesionales que se dedican a la entrega de servicios profesionales de manera independiente representan una amenaza debido a que obligan a disminuir los precios por el cada vez más bajo nivel de honorarios que cobran, haciendo menos rentable este tipo de negocio.

- **Mercado de servicios de consultoría:** Alta

Factores de Interés – Análisis de Porter	Amenaza Alta	Amenaza Baja	Indiferente	Oportunidad Baja	Oportunidad Alta
Amenaza de entrada de nuevos Competidores		X			
Rivalidad entre los competidores		X			
Poder de negociación de los Proveedores				X	
Poder de negociación de los compradores				X	
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	X				

**Tabla N° 11:** *Tabla de actores de interés en análisis Porter de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.2.2. Matriz PESTELAC:

##### a) Política

Se tiene proyectado empezar a crecer el PBI a un ritmo de 3% a 4%, y el gobierno está buscando nuevas fuentes de crecimiento, entre ellas; la educación, la productividad y la reducción de la informalidad. (Gestión, 2017)

El Gobierno está viendo lo que tiene que hacerse para que el sector Pyme se convierta en motor crecimiento de calidad y que logren adaptarse a las crecientes demandas de un mundo interconectado y usar las ventajas comerciales de la economía de internet y la economía digital.

Se persigue la modernización de los operadores Pymes, también implicará la formación de sus capacidades en busca de acceder a las oportunidades disponibles en educación y finanzas.

##### Como oportunidades se identifican.

- Las favorables condiciones económicas del país hacia el sector PYME

**CRECIMIENTO DEL PBI (%)**

	<u>Encuesta realizada al:</u>			
	31 de Mar.	28 de Abr.	28 de May.	
<b>ANALISTAS ECONÓMICOS 1/</b>				
2017	3,0	2,5	2,6	↑
2018	3,8	3,9	3,6	↓
2019	4,0	4,0	4,0	=
<b>SISTEMA FINANCIERO 2/</b>				
2017	3,3	2,5	2,6	↑
2018	3,9	3,7	3,6	↓
2019	4,0	4,0	4,0	=
<b>EMPRESAS NO FINANCIERAS 3/</b>				
2017	3,5	3,2	3,0	↓
2018	4,0	4,0	3,9	↓
2019	4,1	4,0	4,0	=

**Figura N° 14:** Crecimiento del PBI

**Fuente:** Diario Gestión 2017

**b) Económica:**

El 74% de las pymes peruanas confía en que su negocio crecerá en los próximos seis meses, según el estudio global Future of business, que Facebook realiza cada mes junto al Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Ello, en línea con las expectativas positivas que el 61% de las pymes tuvo para la economía nacional este año. Como indicador de ello, el estudio -que Facebook comparte en exclusiva con Día1- arroja que el 71% de los pequeños y medianos empresarios encuestados tiene la perspectiva de contratar a más empleados en el primer semestre del 2017. El objetivo del estudio, realizado en 33 países a 140 mil empresarios, es medir periódicamente la confianza de las pymes locales en su economía y, por ende, en sus negocios. “Para ayudarlas a tener éxito en la nueva economía móvil, necesitamos comprender su contexto económico actual y futuro”, comenta Patrick Hruby, director de Pequeñas y Medianas Empresas de Facebook para América Latina.

No obstante, su crecimiento presenta algunos retos. Los principales para las empresas peruanas son atraer nuevos clientes, desarrollar nuevos productos e innovar y mantener la rentabilidad. Aunque la red social prefiere no brindar el dato exacto de cuántas pymes peruanas utiliza Facebook para desarrollar sus negocios, la empresa comenta que existen muchas pymes que nacen en esta red social y que el 68% de peruanos que la utilizan están conectados a, por lo menos, un pequeño negocio en el país.

**Como oportunidades se identifican.**

- Mayor facilidad para el acceso a créditos.

**Como amenazas se identifican.**

- Fenómenos climatológicos no controlados.

**c) Sociales:**

Se reconoce que el problema de la publicidad en la sociedad peruana se debe a la falta de investigación de mercado y de conocimiento del consumidor, lo cual supone un reto para los anunciantes, las agencias y la industria educativa de los futuros publicistas. (Gestión, 2015)

Los responsables de los modelos antiguos se van por la ruta fácil. Hay que hacer el esfuerzo por conocer al consumidor. Hoy en la publicidad peruana hay flojera por profundizar en el conocimiento del consumidor.

Los publicistas deben capacitarse constantemente en las tendencias del marketing digital, ya que cambian constantemente y son necesarias para ofrecer una estrategia de comunicación que entienda el ecosistema donde se mueven los consumidores.

**Como oportunidades se identifican.**

- Crecimiento de la población, lo que origina una mayor demanda.

**Como amenazas se identifican.**

- Escasez de mano de obra calificada en posiciones de dirección.

**e. Tecnológico:**

El permanente y acelerado avance de las tecnologías aplicadas a la producción de medios publicitarios permite tener mayor acceso a tecnología de punta permite, incrementar niveles de eficiencia al realizar los trabajos con mayor rapidez y/o calidad, lo que origina mejores tiempos de ejecución y precisión. Esto se verá reflejado en los resultados de operaciones del sector.

**Como oportunidad se identifica.**

- Facilidades para acceder a tecnologías diversas.

En amenazas no se ha identificado factor alguno.

**f. Ecológicos**

La empresa en estudio no considera aspectos ecológicos dentro de producción general, ya que se utilizan insumos de alta contaminación ambiental, se debería tomar en consideración las regulaciones de consumo de energía y reciclaje de residuos como primera iniciativa ecológica.

**Como amenaza de identifica.**

- Peligro en la manipulación de insumos contaminantes.
- No se identifica oportunidades

**g. Legal: Normativas vinculadas al sector**

Las normativas legales existentes en nuestro país sobre los parámetros de la publicidad no son de interés ni influyen en la empresa en estudio ya que solo se limita a la elaboración de las piezas graficas solicitadas por sus clientes.

Dentro de las normativas a tener en consideración son las referentes a las licencias solicitadas para el funcionamiento de una empresa en determinada ubicación, las leyes sobre el empleo según el régimen laboral en el que se encuentran, las leyes de salud y seguridad laboral fundamentales a cumplirse dentro del área productiva.

**Como oportunidad se identifican.**

- Facilidades legales hacia el sector PYME.

**Como amenazas se identifican:**

- Estándares altos en la salud y seguridad ocupacional.

**h. Ambiente:**

La publicidad no cambia mucho. Sólo que los medios se han diversificado y las posibilidades creativas también. Muchos clientes se han dado cuenta de que hay otras formas de llegar al público objetivo. A ellos deberíamos apuntar, a los que apuestan por la innovación, para estos la única manera de mantenerse vigentes es el cambio y buscan nuevas formas de hacer evolucionar su mensaje.

La aparición de centrales de medios busca optimizar la inversión publicitaria de los anunciantes. Sin embargo, los contenidos y el trabajo estratégico de optimizar la inversión de los clientes deberían estar integrados (agencias estratégicas-centrales de medios y clientes)

Otra tendencia es que dentro de las empresas de publicidad se van formando otras áreas que se van especializando y fortaleciendo transformándose en negocios más grandes, adaptados a nuevas necesidades de servicio. Se trata de un potencial negocio que las empresas de publicidad ya empezaron a tomar en cuenta y no sólo como herramientas de comunicación sino como divisiones especializadas, y en algunos casos, hasta como empresas independientes abocadas a ofrecer un servicio integral a sus clientes.

**Como oportunidad se identifican.**

- Incorporación de servicios adicionales colaterales.

**i. Competidores: A nivel macro y micro**

Se presenta la aparición de agencias independientes hace que la competencia crezca y se alce cada vez más la vara en cuanto a exigencia, creatividad, innovación y la llegada de nuevas ideas. En los últimos años la industria tuvo grandes satisfacciones, sobre todo porque se notó un considerable crecimiento y cambio en el pensamiento de muchos creativos.

Asimismo, la creación de agencias independientes, tanto de publicidad como productoras y casas de audio, lo que demuestra gran dinamismo y mayor competencia en el mercado, además de tener distintas visiones de cómo realizar un trabajo.

De la misma manera se espera lleguen más marcas al país, el aumento en la competencia obliga a generar vínculos que vayan más allá de lo funcional.

En el ámbito local se tienen los siguientes competidores: Multiplus, Printx, Públicas, Vilper, Best Star, Palermo; cada uno de ellos con el afán de consolidarse en el mercado Regional.

**Como amenazas se identifican:**

- Ingreso de marcas grandes al mercado nacional o regional.

Oportunidades	Amenazas
Estimaciones del crecimiento moderado del PBI	Las diferencias políticas del gobierno
Mayor facilidad para el acceso a créditos.	Fenómenos climatológicos no controlados
Crecimiento del sector	Escasez de mano de obra calificada.
Normativas que favorecen al sector PYME	Estándares altos en salud y seguridad ocupacional
Incorporación de servicios adicionales colaterales.	Ingreso de marcas al mercado nacional o regional.
Mayor tecnología diversa	Peligro en la manipulación de insumos contaminantes.

**Tabla N° 12:** Factores de interés de análisis PESTELAC de Ponci Plus SAC

**Fuente:** Elaboración Propia

Análisis PESTELAC	Factores	Muy Negativo (--)	Negativo (-)	Más o Menos	Positivo (+)	Excelente (++)
Político	Las diferencias políticas del gobierno		X			
	Estimaciones del crecimiento moderado del PBI				X	
Económico	Acceso a créditos				X	
	Efectos fenómenos climatológicos		X			
Social	Crecimiento del sector				X	
	Mano de Obra calificada		X			
Tecnológico	Tecnologías diversas				X	
Ecológica	Peligro en la manipulación de insumos contaminantes	X				
Legal	Normativas que favorecen al sector PYME				X	
	Estándares altos de salud y seguridad laboral		X			
Ambiente	Servicios adicionales				X	
Competidores	Ingreso marcas grandes		X			

**Tabla N° 13:** *Grafica PESTELAC de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

MATRIZ FODA PONCI PLUS S.A.C.	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Administración por resultados</p> <p>F2. Experiencia en desarrollo de productos</p> <p>F3. Fuerza de ventas capacitada</p> <p>F4. Capacidad para ampliar la cartera de proyectos</p> <p>F5. Baja rotación de personal</p> <p>F6. Selección de personal con empresas especializadas</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Favorables condiciones económicas del país</p> <p>O2. Mayor facilidad para el acceso a créditos</p> <p>O3. Crecimiento de la población</p> <p>O4. Facilidades para acceder a tecnologías diversas</p> <p>O5. Accesibilidad a los productos de creación publicitaria</p> <p>O6. Incorporación de servicios adicionales colaterales</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. No existe auditoría de control de procesos</p> <p>D2. No se cuenta con estructura organizacional definida.</p> <p>D3. Reducida estructura del área de ventas</p> <p>D.4 No hay independencia de las áreas</p> <p>D5. No existe estandarización de procesos</p> <p>D6. Traslape de funciones de gerencia general</p> <p>D7. Inadecuada atención al Cliente</p> <p>D8. Bajo poder de negociación con las entidades financieras</p> <p>D9. No cuenta con políticas de gestión de personas</p> <p>D10. Falta de políticas formales de comunicación</p> <p>D11. No se cuenta con área de Sistemas</p> <p>D12. Falta de políticas de unidades de respaldo para los servidores</p> <p>D13. No se cuenta con área de investigación y desarrollo</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Fenómenos climatológicos no controlados</p> <p>A2. Escasez de mano de obra calificada</p> <p>A3. Cambios en la legislación de la publicidad</p> <p>A4. Ingreso de marcas grandes al mercado nacional o regional</p>

**Figura N° 15:** Matriz FODA de Ponci plus SAC

Fuente: Elaboración Propia

### **4.3. Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Ponci Plus S.A.C.**

#### **4.3.1. Identificación de Procesos**

Los procesos priorizados son: ventas, diseño, impresión y producción, siendo los procesos core del negocio y los que influyen directamente en el direccionamiento estratégico de la empresa.

#### **4.3.2. Descripción de Procesos**

##### **a. Ventas**

Este proceso tiene dos opciones de desarrollo, la primera es la venta directa en la que el cliente llega hasta recepción y solicita la elaboración de un elemento publicitario específico o la venta de materias primas que se da comúnmente con terceristas; en la segunda opción es la venta que se realiza vía correo electrónico en la que los clientes solicitan la cotización de uno o varios elementos, se le envía una proforma, luego el cliente decide si acepta o no la propuesta y acorde a ello se procede con la guía de trabajo y la solicitud de los diseños, adaptación de los mismos y dependiendo del requerimiento se manda solo a impresión o a impresión y producción.

##### **b. Diseño**

Este proceso consiste en la recepción de los diseños dados por el cliente y verificar los tamaños y digitalización de éstos, asimismo acotar y agregarle valor en caso de ser necesario.

El personal genera propuestas de montaje, si el cliente lo ha solicitado previamente, también se generan las guías que especifican las medidas, cantidades y descripción del material.

De acuerdo a la duración estimada de las actividades que requiere el trabajo, coordina e informa la fecha y hora de entrega, así como la tarifa correspondiente del servicio. Si el cliente es directo, dicha información es enviada impresa, escrita o por correo. El entregable de este proceso es la materia prima en el siguiente proceso productivo (impresión).

##### **c. Impresión**

Este proceso consiste en la recepción del entregable de diseño, se corroboran las guías con los archivos adjuntos y realiza la verificación, control, cálculo y asignación del responsable de la entrega del trabajo en la fecha indicada.

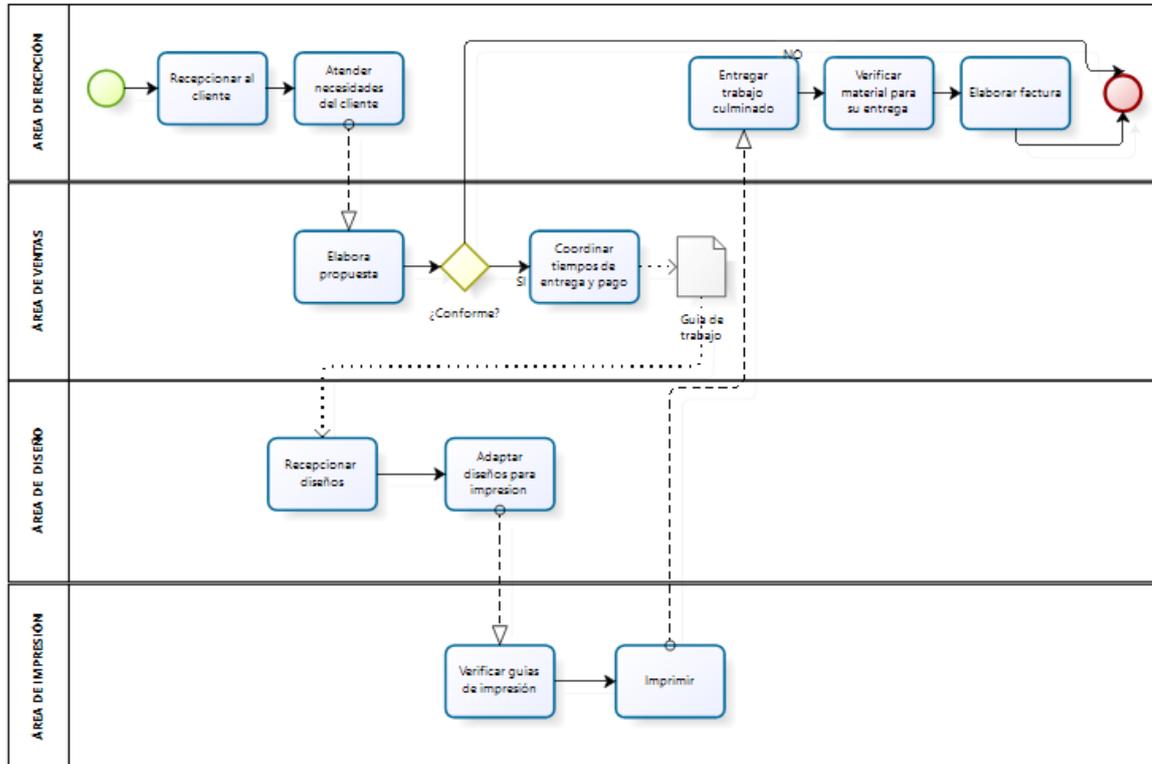
Se dan los acabados de impresión, acorde a los requerimientos (perfilear, termosellar, laminar, pegado de vinilos en base), posteriormente se realiza la entrega de material con su respectiva guía a producción o recepción.

**d. Producción**

Este proceso inicia con la recepción del producto del área de impresión y define el trabajo de acuerdo a lo que requiere el diseño y lo especificado por el cliente.

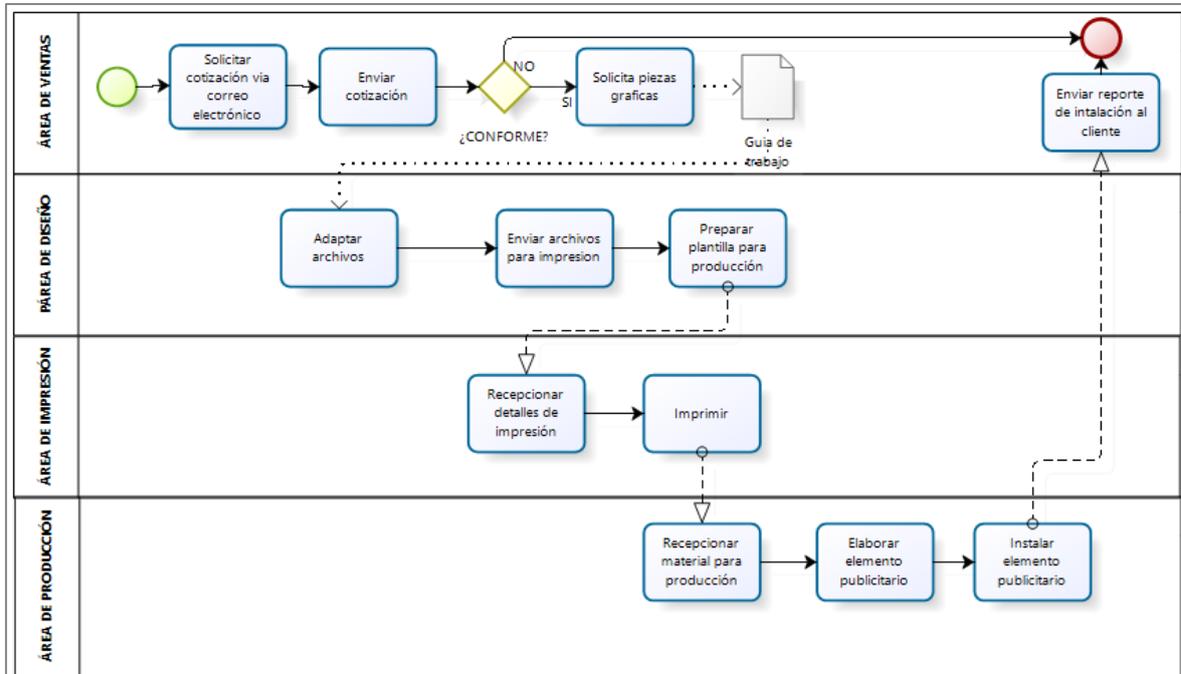
Asignan el responsable de la entrega oportuna del trabajo y coordinan con los responsables de Contabilidad sobre el presupuesto que amerita el desarrollo de dicho trabajo, realizan la ejecución del trabajo previo visto bueno, se culmina obteniéndose el producto acorde a la programación dada, enviándose los trabajos a recepción para su entrega al cliente.

### 4.3.3. Mapeado de Procesos



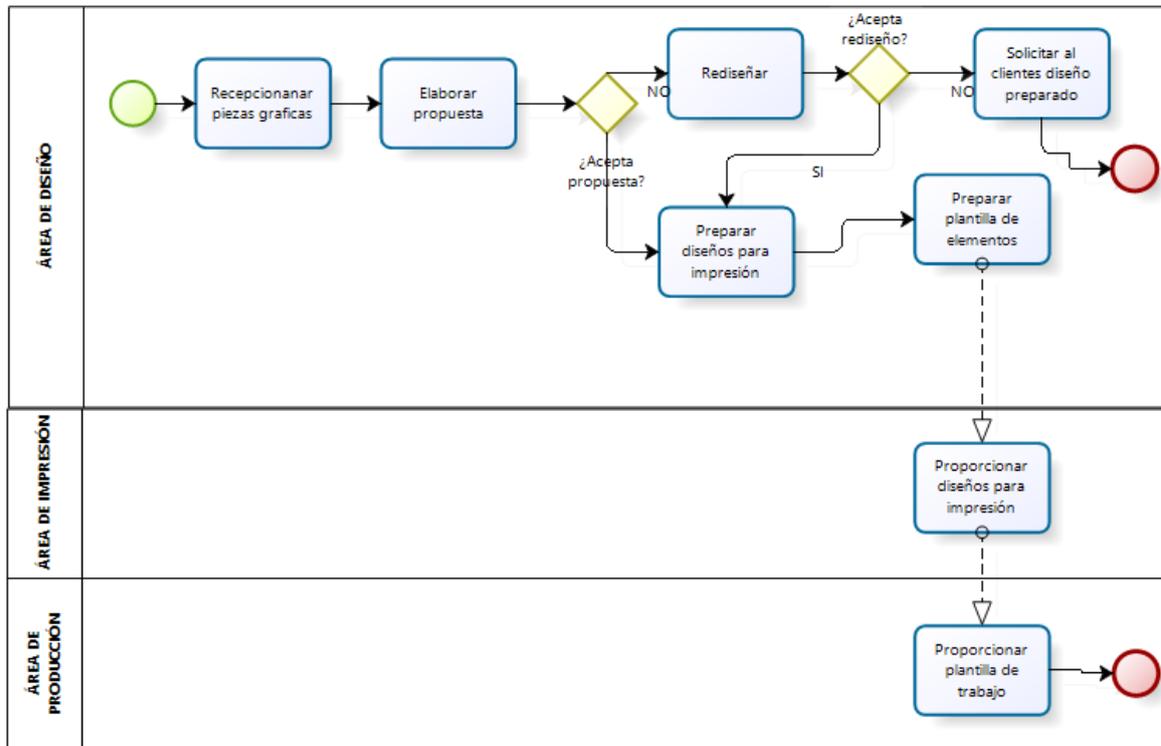
**Figura N° 16:** Proceso de Ventas1 de Ponci Plus SAC

**Fuente:** Elaboración Propia



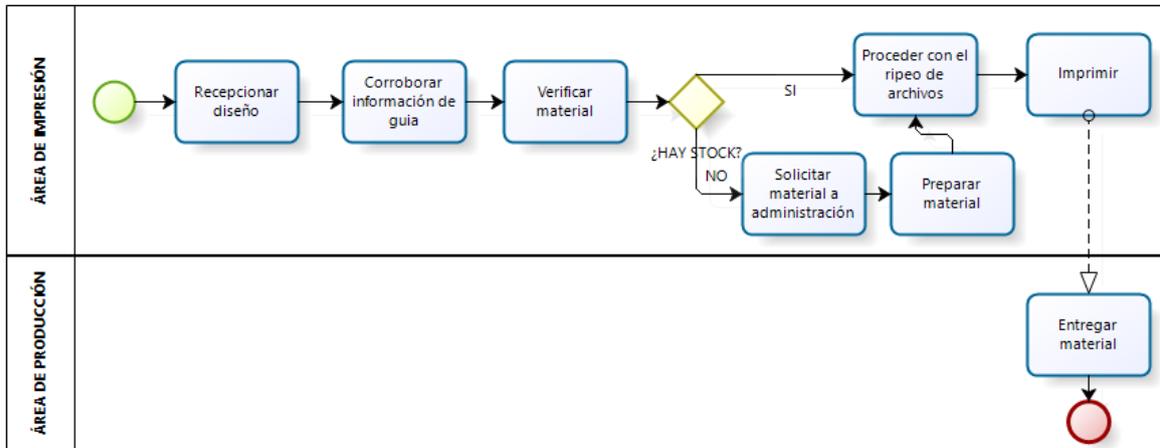
**Figura N° 17:** Proceso de Ventas 2 de Ponci Plus SAC

**Fuente:** Elaboración Propia



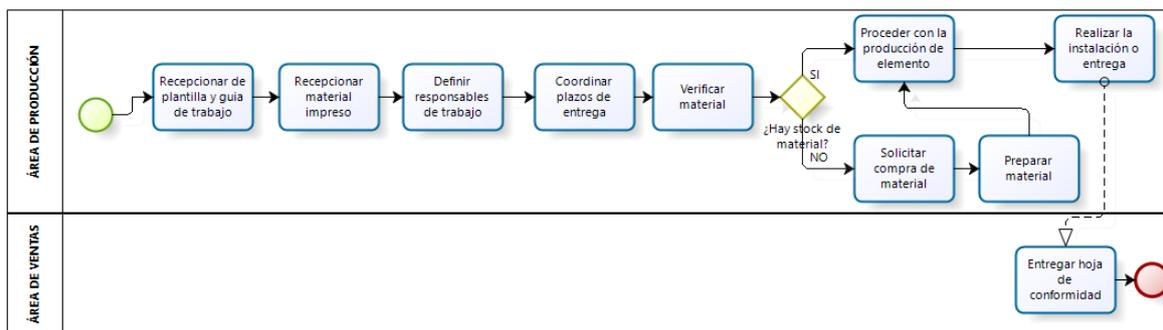
**Figura N° 18:** *Proceso de Diseño de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 19:** *Proceso de Impresión de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 20:** *Proceso de Producción de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.3.4. Documentación

<b>PROCESO:</b>	<b>Ventas</b>	<b>PROPIETARIO:</b>	<b>ÁREA DE VENTAS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Promover la compra de productos o servicios que ofrece la empresa.		
<b>ALCANCE</b>	*Empieza: Solicitud de cotización por parte del cliente		
	*Termina: Envío del reporte de entrega o instalación al cliente		
<b>RESPONSABLES:</b>	* Jefe Área de Ventas		
<b>ENTRADAS:</b>	* Requerimiento del cliente, información sobre capacidad de producción e impresión.		
<b>PROVEEDORES:</b>	* Responsable de área de recepción, cliente, producción.		
<b>SALIDAS:</b>	* Pedidos aceptados, contratos firmados.		
<b>CLIENTES:</b>	* Cliente externo, área de diseño, área de producción.		
<b>REGISTROS:</b>	* Guía de información del trabajo, reportes de conformidad		
<b>PROCESO QUE LE ANTECEDE:</b>	-	<b>PROCESO QUE LE SIGUE:</b>	Diseño Producción
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>	* Innovación de productos *Tiempo de respuesta al cliente	<b>INDICADORES:</b>	*Nivel de ventas * Efectividad en la negociación.

**Tabla N° 14:** Ficha de Procesos de Ventas de Ponci Plus SAC

**Fuente:** Elaboración Propia

<b>PROCESO:</b>	<b>Diseño</b>	<b>PROPIETARIO:</b>	<b>ÁREA DE DISEÑO</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Recepcionar los diseños y verificar tamaños y digitalización de los mismos.		
<b>ALCANCE</b>	*Empieza: Recepción de diseños.		
	*Termina: Verificación de tamaños y digitalización de los diseños.		
<b>RESPONSABLES:</b>	* Jefe Área de Diseño.		
<b>ENTRADAS:</b>	* Diseño inicial		
<b>PROVEEDORES:</b>	* Responsable de área comercial		
<b>SALIDAS:</b>	* Diseño definido		
<b>CLIENTES:</b>	* Área de impresión y/o área de producción.		
<b>REGISTROS:</b>	* Formato de Calidad de Diseño, guía de impresión		
<b>PROCESO QUE LE ANTECEDE:</b>	Ventas	<b>PROCESO QUE LE SIGUE:</b>	Impresión Producción
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>	* Calidad de Diseño *Tiempo de atención Diseño	<b>INDICADORES:</b>	*Nivel de Calidad de Diseño * Cumplimiento Tiempo de atención de Diseño

**Tabla N° 15:** *Ficha de Procesos de Diseño de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

<b>PROCESO:</b>	<b>Impresión</b>	<b>PROPIETARIO:</b>	<b>ÁREA DE IMPRESIÓN</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Realizar la entrega de material con respectiva guía al área responsable (producción o recepción)		
<b>ALCANCE</b>	*Empieza: Recepción del diseño del área correspondiente.		
	*Termina: Entrega del material al área correspondiente.		
<b>RESPONSABLES:</b>	* Jefe Área de Impresión		
<b>ENTRADAS:</b>	* Diseño definido.		
<b>PROVEEDORES:</b>	* Jefe Área de Diseño.		
<b>SALIDAS:</b>	* Trabajo impreso		
<b>CLIENTES:</b>	* Área de diseño, área de producción.		
<b>REGISTROS:</b>	* Formato de Calidad de Impresión		
<b>PROCESO QUE LE ANTECEDE:</b>	Diseño	<b>PROCESO QUE LE SIGUE:</b>	Producción
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>	* Calidad de Impresión *Tiempo de atención Impresión	<b>INDICADORES:</b>	*Nivel de Calidad de Impresión * Cumplimiento Tiempo de atención de Impresión

**Tabla N° 16:** Ficha de Procesos de Impresión de Ponci Plus SAC

**Fuente:** Elaboración Propia

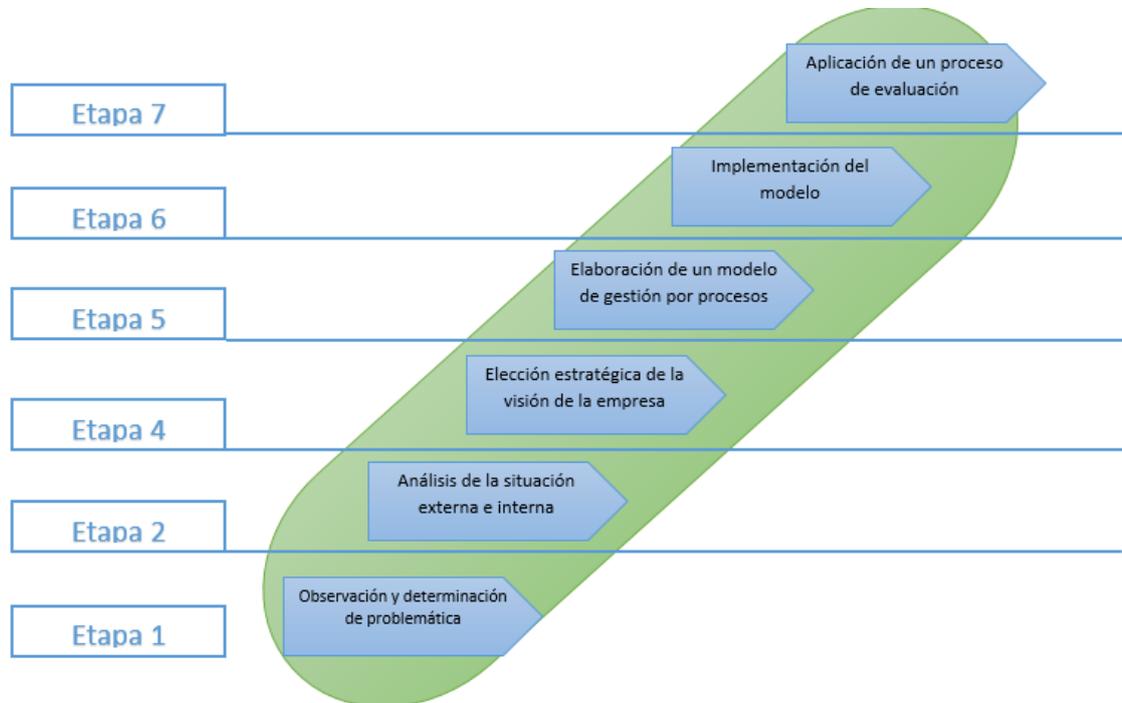
<b>PROCESO:</b>	<b>Producción</b>	<b>PROPIETARIO:</b>	<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Ejecutar el trabajo, acorde a lo requerido por el diseño y el cliente.		
<b>ALCANCE</b>	*Empieza: Recepción de plantilla.		
	*Termina: Entrega o instalación del elemento solicitado.		
<b>RESPONSABLES:</b>	* Jefe Área de Producción.		
<b>ENTRADAS:</b>	* Plantillas de trabajo		
<b>PROVEEDORES:</b>	* Jefe Área de Diseño, Administrador		
<b>SALIDAS:</b>	* Trabajo Terminado.		
<b>CLIENTES:</b>	* Área de ventas		
<b>REGISTROS:</b>	* Formato de Calidad de Producción.		
<b>PROCESO QUE LE ANTECEDE:</b>	Diseño- Impresión	<b>PROCESO QUE LE SIGUE:</b>	Ventas
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>	* Calidad de Producción *Tiempo de atención Producción	<b>INDICADORES:</b>	*Nivel de Calidad de Producción * Cumplimiento Tiempo de atención de Producción

**Tabla N° 17:** *Ficha de Procesos de Producción de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.4. Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Procesos en la empresa Ponci Plus S.A.C.

En este capítulo se muestra la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deben relacionarse con los elementos antes señalados. De esta forma, se busca lograr los objetivos a largo plazo planteados, y con ello llegar a la visión propuesta para la Empresa. Para la implementación de un modelo de gestión por procesos es necesario tener en cuenta que este modelo servirá como guía para orientar las actividades que se realizarán con el único fin del cumplimiento de objetivos; para ellos teniendo en cuenta las etapas del direccionamiento estratégico se ha considerado las siguientes etapas.



**Figura N° 21:** *Etapas de la implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.4.1. Recursos Asignados

D'Alessio (2008). "Los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. No solo se deben identificar esos recursos, sino que, además, deben ser correctamente asignados". Los referidos recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

**a. Recursos financieros;** Los recursos financieros provendrán principalmente de nuevos fondos de inversión para los proyectos que complementarán los fondos propios que la Empresa reinvertirá en ese quinquenio. Así también, se contará con los pagos por adelantado de los clientes y crédito de proveedores, los que a diferencia de los anteriores no generarán gasto financiero. Por otro lado, se conseguirán líneas de crédito con bancos para los gastos corrientes.

**b. Recursos físicos:** Se habilitará una nueva zona de oficinas para las áreas administrativas con el fin de una mejor comunicación entre los jefes de área involucrados en desarrollo del proyecto.

**c. Recursos humanos:** La Empresa acompañará su crecimiento con un plan de retención en posiciones estratégicas y contratación de mayor personal para satisfacer la demanda operativa de cada proyecto. El clima laboral tendrá relevancia para el cumplimiento de cada estrategia, el cual será liderado por un comité con reporte directo a la gerencia general por lo que se debe implementar acciones con trazabilidad en todos los procesos de negocio: planes de reconocimiento, líneas de carrera, acciones de integración, entre otros. La Organización deberá tener una composición de 20% en administración y 80% en operaciones. La Empresa implementará procedimientos de gestión del cambio, cuando los colaboradores asuman nuevas funciones o sean cambiados de puesto. Con ello se identificarán los requerimientos previos y se tomarán acciones oportunamente en conocimientos, equipos, prevención de riesgos, y otros que puedan afectar el desempeño y resultado del colaborador.

**d. Recursos tecnológicos:** Para este proyecto se asignó herramientas informáticas básicas con al que cuenta la empresa (Computadora, celulares) y se brindó el acceso a correos corporativos. Adicional es recomendable que para alcanzar los objetivos trazados por la organización es necesario posterior a la implementación del modelo, implementar un sistema de gestión básico diseñado a las necesidades de Ponci Plus SAC, que integre a toda la organización y con capacidad para operar en cualquier parte del país. También es necesaria la creación de la jefatura de sistemas y comunicaciones corporativas, área que será capaz tanto de dar soporte como de acompañar el crecimiento de la Organización.

#### 4.4.2. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2008) define que “las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias y esas políticas deben ser consistentes con las macro políticas que se definen para el sector, como son los valores”. Además, las políticas, si bien deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores, también deben considerar la ética, la legalidad, y la responsabilidad social, criterios que enmarcan el devenir de la organización.

##### **Gestión Humana.**

- P1. Implementar líneas de carrera.
- P2. Implementar política salarial.
- P3. Elaborar plan de desarrollo humano.
- P4. Implementar bonos por resultados.
- P5. Implementar evaluación de desempeño.

##### **Producto, mercado, y servicio.**

- P5. Asegurar la calidad del producto.
- P6. Asegurar un servicio de posventa de calidad.
- P7. Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.
- P8. Hacer seguimiento a la satisfacción de cliente.
- P9. Evaluar oportunidades de negocio.
- P10. Promover innovación en desarrollo de productos y mejora de procesos constructivos.

##### **Sostenibilidad.**

- P11. Aseguramiento de activos del negocio.
- P12. Buen gobierno corporativo.

#### 4.4.3. Recursos Humanos y Motivación

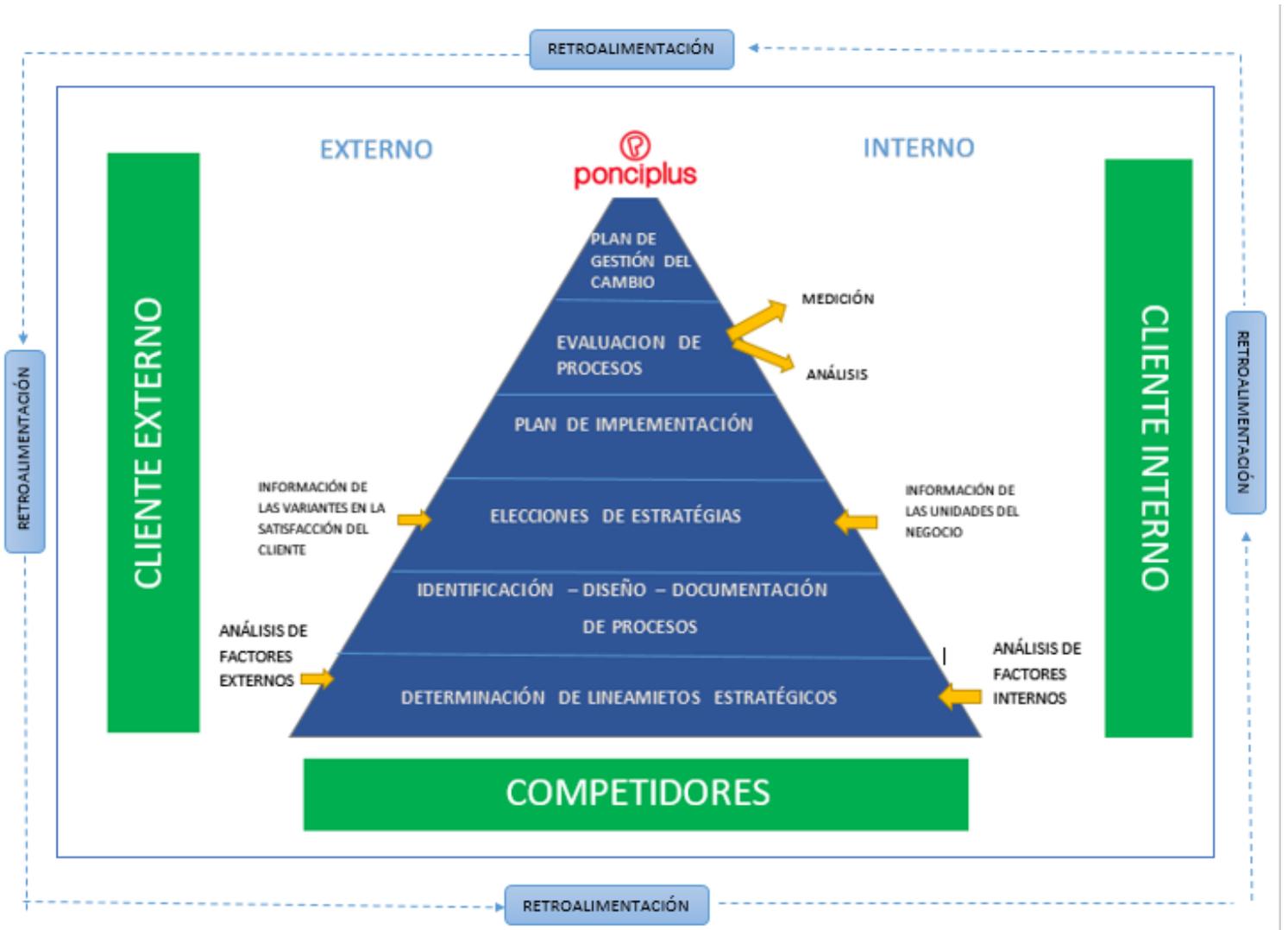
La empresa Ponci Plus S.A.C. deberá realizar un alineamiento estratégico con sus procesos en toda la organización a partir de su visión y los objetivos a largo plazo. Los colaboradores serán capacitados para que puedan entender los conceptos entorno a la estrategia y deberán desarrollar los objetivos de cada una de sus áreas, asimismo desplegar en las tareas y actividades pertenecientes a cada proceso. La gerencia general deberá involucrarse en el desarrollo del alineamiento estratégico e implementar un sistema de

gestión por objetivos, los cuales sean medidos y estén relacionados con las políticas de línea de carrera y reconocimientos.

#### **4.4.4. Gestión del Cambio**

La implementación del modelo de gestión por procesos generará cambios importantes en la estructura, cultura organizacional, y actividades, por lo tanto, la organización deberá estar preparada a fin de evitar resistencias al cambio. Para este fin será necesario poner en ejecución los siguientes planes de acción:

- Informar al personal, acerca de los cambios por realizar e identificar en cada uno de ellos los objetivos esperados, tiempo, y recursos asignados.
- La retroalimentación será constante. Además, formar un comité responsable de la implementación de los procesos, el cual será administrado por indicadores de gestión y con reporte directo a la gerencia general.

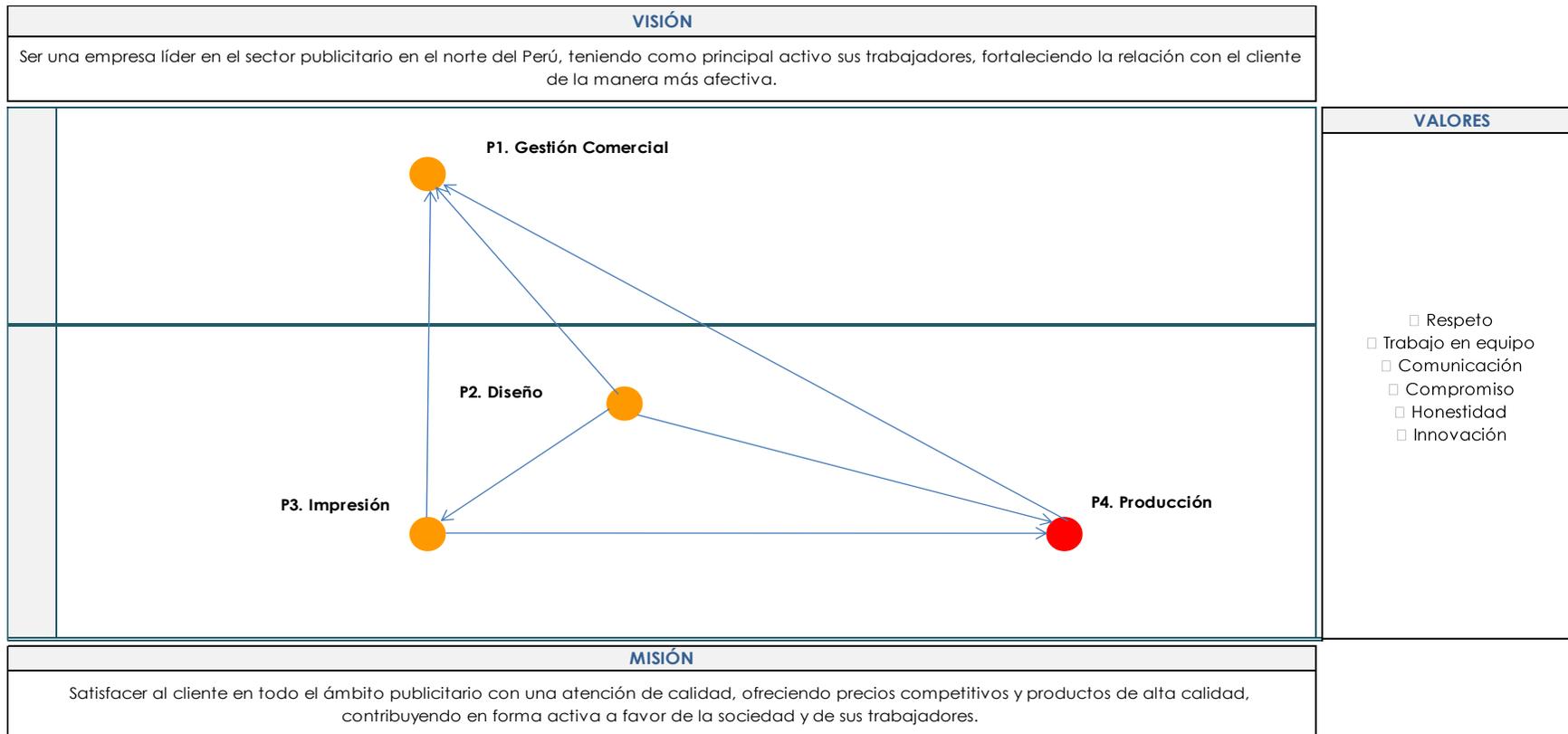


**Figura N° 22:** Modelo de gestión por procesos de Ponci Plus SAC

**Fuente:** Elaboración Propia

**4.4.5. Evaluación de Procesos**

La evaluación y control es necesario, sin embargo, se debe realizar de manera constante y transversal a lo largo del propio proceso (D'Alessio, 2008).



**Figura N° 23: Evaluación de procesos de Ponci Plus SAC**  
Fuente: Elaboración Propia

Indicadores											
Proceso	Resp.	Titulo	Tipo IND	Unidad	Resp.	Peso	Anterior	Variación	Estado (Valor Indicador)	Cumpliment o (0 - 100%)	2017
											Meta
● P1. Gestión Comercial	JRO	● P1.a Nivel de Ventas	C	%	JRO	16%	●	▼	35%	37%	30%
		● P1.b Efectividad Negociación	C	%	IPE	12%	●	◀	80%	63%	80%
● P2. Diseño	JRD	● P2.a Nivel de Calidad de Diseño	C	%	SES	14%	●	◀	100%	100%	90%
		● P2.b Cumplimiento Tiempo de atención de Diseño	C	%	WMU	12%	●	▲	0%	100%	100%
● P3. Impresión	CAR	● P3.a Nivel de Calidad de Impresión	C	%	CAR	12%	●	▲	80%	0%	90%
		● P3.b Cumplimiento Tiempo de atención de Impresión	C	%	ERA	10%	●	◀	80%	0%	100%
● P4. Producción	IRO	● P4.a Nivel de Calidad de Producción	C	%	JSA	12%	●	▼	40%	0%	90%
		● P4.b Cumplimiento Tiempo de atención de Producción	C	%	PRA	12%	●	▲	100%	100%	100%
						100%	Desempeño =>		52%		

Tabla N° 18: Matriz de indicadores de Ponci Plus SAC

Fuente: Elaboración Propia

<b>P1.a Nivel de ventas</b>					
<b>Formula / Cálculo:</b>	<b><math>(\text{Ventas del mes})/(\text{Ventas estimado}) * 100\%</math></b>				
<b>Responsable:</b>	JRO	<b>Tipo:</b>	C	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Reporte de Ventas				
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad:</b>	Primer día hábil de cada mes.		

**Tabla N° 19:** *Tabla de indicador de nivel de ventas de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

<b>P1.b Efectividad Negociación</b>					
<b>Formula / Cálculo:</b>	<b><math>(\text{Negociación cerrada favorable})/(\text{Número de negociaciones total}) * 100\%</math></b>				
<b>Responsable:</b>	IPE	<b>Tipo:</b>	C	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Reporte Comercial				
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad:</b>	Primer día hábil de cada mes.		

**Tabla N° 20:** *Tabla de indicador de efectividad de negociación de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

P2.a Nivel de calidad de diseño					
<b>Formula / Cálculo:</b>	<b>(Número de diseños que cumple parámetros de calidad)/(Número total de diseños)*100%</b>				
<b>Responsable:</b>	SES	<b>Tipo:</b>	C	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Reporte de Diseño				
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad:</b>	Primer día hábil de cada mes.		

**Tabla N° 21:** *Tabla de indicador de nivel de calidad de diseño de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

P2.b Cumplimiento de tiempo de atención de diseño					
<b>Formula / Cálculo:</b>	<b>(Número de diseños que cumple tiempo de atención)/(Número total de diseños)*100%</b>				
<b>Responsable:</b>	WMU	<b>Tipo:</b>	C	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Reporte de Diseño				
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad:</b>	Primer día hábil de cada mes.		

**Tabla N° 22:** *Tabla de indicador de cumplimiento de tiempo de atención de diseño de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

<b>P3.a Nivel de calidad de impresión</b>					
<b>Formula / Cálculo:</b>	<b>(Número de impresos que cumple parámetros de calidad)/(Número total de impresos)*100%</b>				
<b>Responsable:</b>	CAR	<b>Tipo:</b>	C	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Reporte de Impresión				
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad:</b>	Primer día hábil de cada mes.		

**Tabla N° 23:** *Tabla de indicador de calidad de impresión de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

<b>P3.b Cumplimiento de tiempo de atención de impresión</b>					
<b>Formula / Cálculo:</b>	<b>(Número de impresiones que cumple tiempo de atención)/(Número total de impresiones)*100%</b>				
<b>Responsable:</b>	ERA	<b>Tipo:</b>	C	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Reporte de ventas				
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad:</b>	Primer día hábil de cada mes.		

**Tabla N° 24:** *Tabla de indicador de cumplimiento de tiempo de atención de impresión de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

<b>P4.a Nivel de calidad de producción</b>					
<b>Formula / Cálculo:</b>	<b>(Número de producciones que cumple parámetros de calidad)/(Número total de producciones)*100%</b>				
<b>Responsable:</b>	JSA	<b>Tipo:</b>	C	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Reporte de Producción				
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad:</b>	Primer día hábil de cada mes.		

**Tabla N° 25:** *Tabla de indicador de nivel de calidad de producción de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

<b>P4.b Cumplimiento de tiempo de atención de producción</b>					
<b>Formula / Cálculo:</b>	<b>(Número de producciones que cumple tiempo de atención)/(Número total de producciones)*100%</b>				
<b>Responsable:</b>	PRA	<b>Tipo:</b>	C	<b>Unidad:</b>	%
<b>Fuente / Procesamiento:</b>	Reporte de Producción				
<b>Frecuencia de Medición:</b>	Mensual	<b>Oportunidad:</b>	Primer día hábil de cada mes.		

**Tabla N° 26:** *Tabla de indicador de cumplimiento de tiempo de atención de producción de Ponci Plus SAC*

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.5. Evaluación del Impacto Económico del Modelo de Gestión por Procesos

##### Requerimientos:

Inversión total  
(Costo oportunidad) COK

**S/. 60,000.00**

20%

##### Estado de resultados

año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 96,000.00	S/. 100,800.00	S/. 105,840.00	S/. 111,132.00	S/. 116,688.60
Costos operativos		S/. 12,000.00	S/. 12,600.00	S/. 13,230.00	S/. 13,891.50	S/. 14,586.08
Depreciación activos		S/. 950.00	S/. 950.00	S/. 950.00	S/. 950.00	S/. 950.00
GAV		S/. 1,200.00	S/. 1,260.00	S/. 1,323.00	S/. 1,389.15	S/. 1,458.61
Utilidad antes de impuestos		S/. 81,850.00	S/. 85,990.00	S/. 90,337.00	S/. 94,901.35	S/. 99,693.92
Impuestos (30%)		S/. 24,555.00	S/. 25,797.00	S/. 27,101.10	S/. 28,470.41	S/. 29,908.18
Utilidad después de impuestos		S/. 57,295.00	S/. 60,193.00	S/. 63,235.90	S/. 66,430.95	S/. 69,785.74

Flujo de caja

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad después de impuestos		S/. 57,295.00	S/. 60,193.00	S/. 63,235.90	S/. 66,430.95	S/. 69,785.74
Más depreciación		S/. 950.00				
Inversión	-S/. 60,000.00				S/. 22,781.64	
	<b>-S/. 60,000.00</b>	<b>S/. 58,245.00</b>	<b>S/. 61,143.00</b>	<b>S/. 64,185.90</b>	<b>S/. 44,599.31</b>	<b>S/. 70,735.74</b>

Año	0	1	2	3	4	5
flujo neto de efectivo	<b>-S/. 60,000.00</b>	<b>S/. 58,245.00</b>	<b>S/. 61,143.00</b>	<b>S/. 64,185.90</b>	<b>S/. 44,599.31</b>	<b>S/. 70,735.74</b>

**VAN**  
**TIR**

**S/. 118,077.80**  
**95.34%**

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 96,000.00	S/. 100,800.00	S/. 105,840.00	S/. 111,132.00	S/. 116,688.60
Egresos		S/. 37,755.00	S/. 39,657.00	S/. 41,654.10	S/. 43,751.06	S/. 45,952.86

VAN Ingresos **S/. 311,738.28**

VAN Egresos **S/. 122,673.97**

**B/C**

**2.5**

**Tabla N° 27:** *Evaluación económica de Proyecto*

**Fuente:** Elaboración Propia

	VAN	TIR	B/C
S/.	118,077.80	95.34%	2.5

**Tabla N° 28::** *Evaluación de viabilidad del Proyecto*

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se aprecia, se obtiene una ganancia al día de hoy de S/. 118, 077.80, una tasa interna de retorno de 95.34% y un beneficio costo de 2.5, es decir por cada sol invertido, se obtienen 2.50 soles de ganancia.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

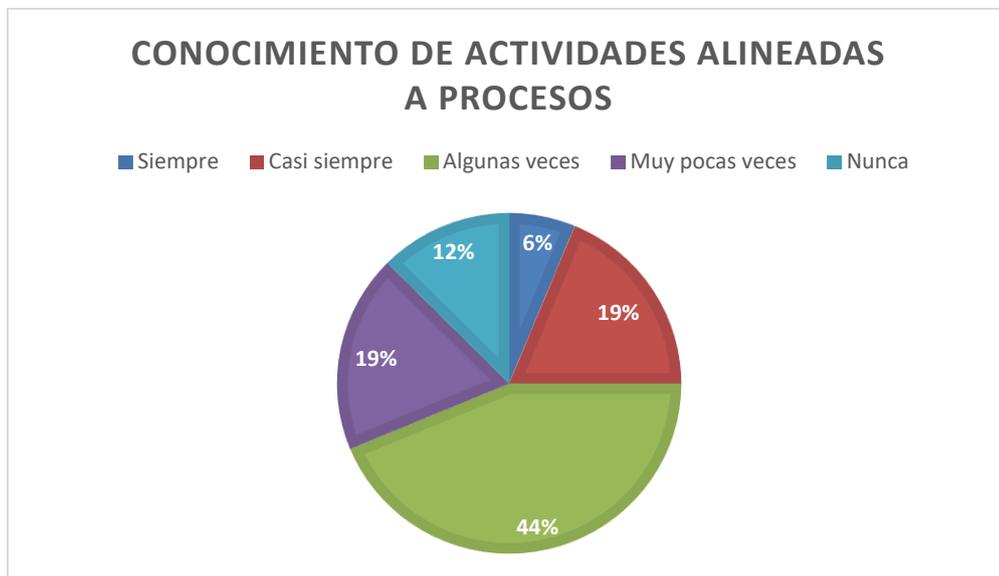
### 5.1. Resultados Encuesta aplicada al personal:

1. ¿En la realización de sus actividades conoce lo que debe realizar en función de los procesos que le corresponden?

Conocimiento de actividades alineadas a procesos	N° personas	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	3	19%
Algunas veces	7	44%
Muy pocas veces	3	19%
Nunca	2	13%
	16	100%

**Tabla N° 29:** Resultados de pregunta N°1

Fuente: Elaboración Propia



**Figura N° 24:** Gráfico de resultados pregunta N°1

Fuente: Elaboración Propia

2. ¿Los procesos de la empresa están alineados a los objetivos estratégicos?

Procesos alineamiento objetivos estratégicos	N° personas	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	2	13%
Algunas veces	3	19%
Muy pocas veces	10	63%
Nunca	0	0%
	16	100%

**Tabla N° 30:** Resultados de pregunta N°2

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 25:** Grafico de resultados pregunta N°2

**Fuente:** Elaboración Propia

3. ¿La empresa Ponci Plus S.A.C. cumple con sus objetivos estratégicos?

<b>Cumplimiento objetivos estratégicos</b>	<b>N° personas</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	6%
Algunas veces	10	63%
Muy pocas veces	5	31%
Nunca	0	0%
	16	100%

**Tabla N° 31:** Resultados de pregunta N°3

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 26:** Grafico de resultados pregunta N°3

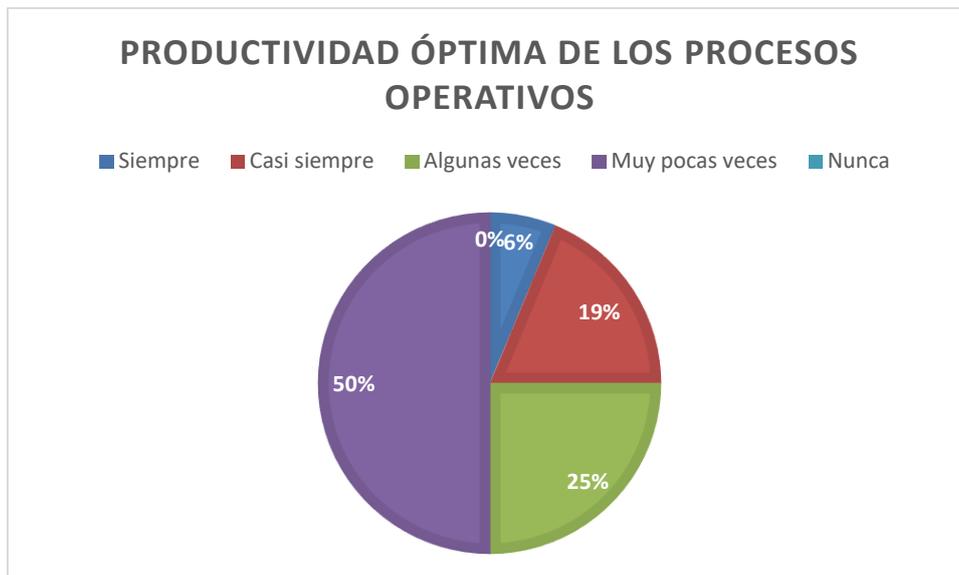
**Fuente:** Elaboración Propia

4. ¿Es óptima la productividad de los procesos operativos?

Productividad óptima de procesos operativos	N° personas	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	3	19%
Algunas veces	4	25%
Muy pocas veces	8	50%
Nunca	0	0%
	16	100%

**Tabla N° 32:** Resultados de pregunta N°4

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 27:** Grafico de resultados pregunta N°4

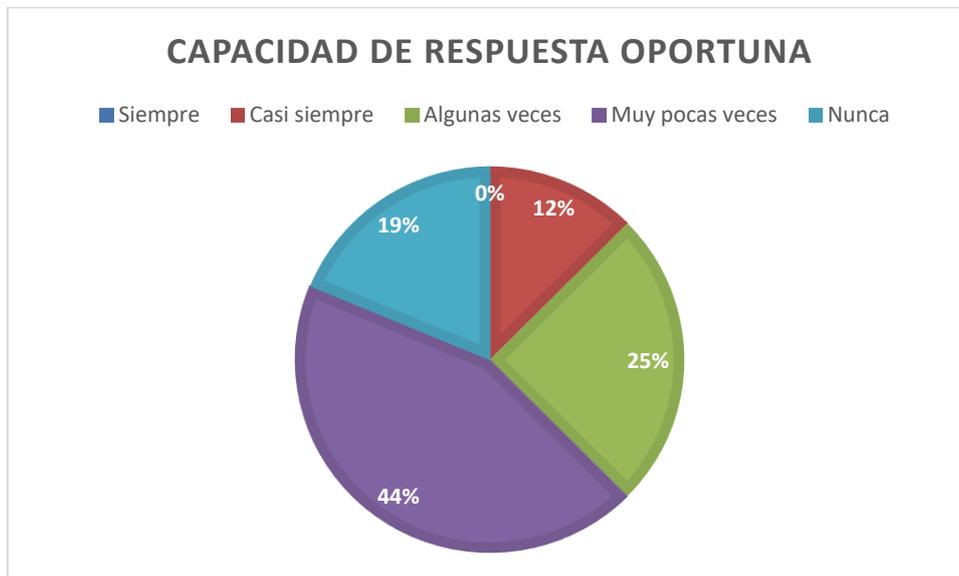
**Fuente:** Elaboración Propia

5. ¿Cuándo se solicita apoyo a las áreas de soporte responden oportunamente?

Capacidad de respuesta oportuna	N° personas	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	13%
Algunas veces	4	25%
Muy pocas veces	7	44%
Nunca	3	19%
	16	100%

**Tabla N° 33:** Resultados de pregunta N°5

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 28:** Grafico de resultados pregunta N°5

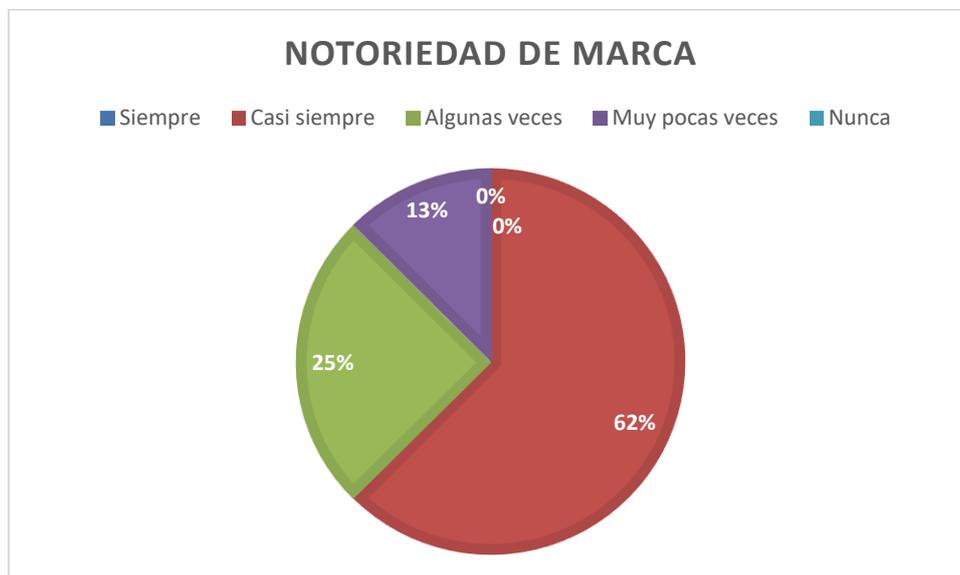
**Fuente:** Elaboración Propia

6. ¿La empresa Ponci Plus S.A.C. es reconocida en el mercado?

Notoriedad de Marca	N° personas	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	10	63%
Algunas veces	4	25%
Muy pocas veces	2	13%
Nunca	0	0%
	16	100%

**Tabla N° 34:** Resultados de pregunta N°6

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 29:** Grafico de resultados pregunta N°6

**Fuente:** Elaboración Propia

7. ¿El cliente queda satisfecho a la entrega del material publicitario?

Satisfacción del cliente	N° personas	%
Siempre	4	25%
Casi siempre	9	56%
Algunas veces	3	19%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
	16	100%

**Tabla N° 35:** Resultados de pregunta N°7

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 30:** Grafico de resultados pregunta N°7

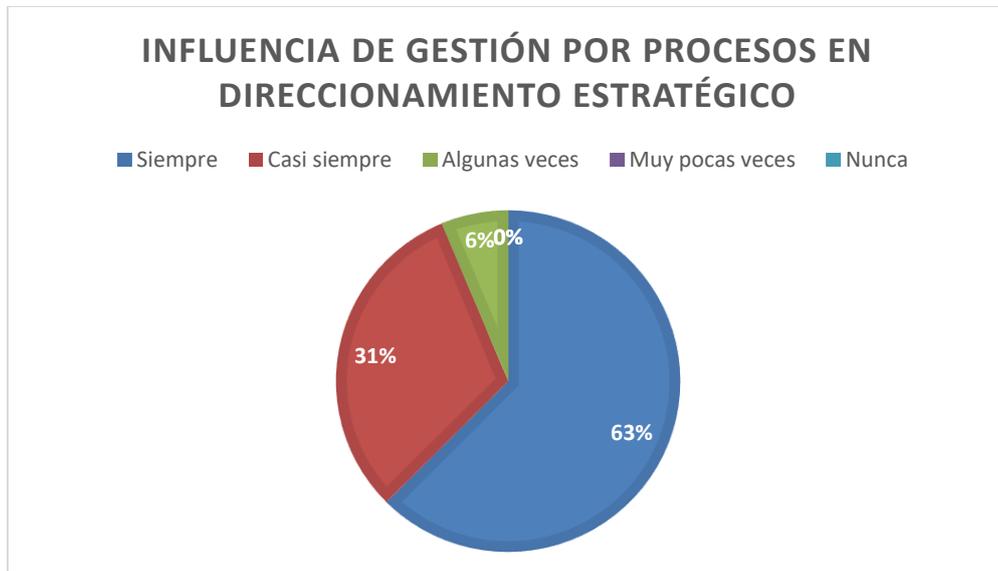
**Fuente:** Elaboración Propia

8. ¿Considera que la Gestión por Procesos tiene influencia en el direccionamiento estratégico de la empresa?

Influencia de Gestión por Procesos en Direccionamiento Est.	N° personas	%
Siempre	10	63%
Casi siempre	5	31%
Algunas veces	1	6%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
	16	100%

**Tabla N° 36:** Resultados de pregunta N°8

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 31:** Grafico de resultados pregunta N°8

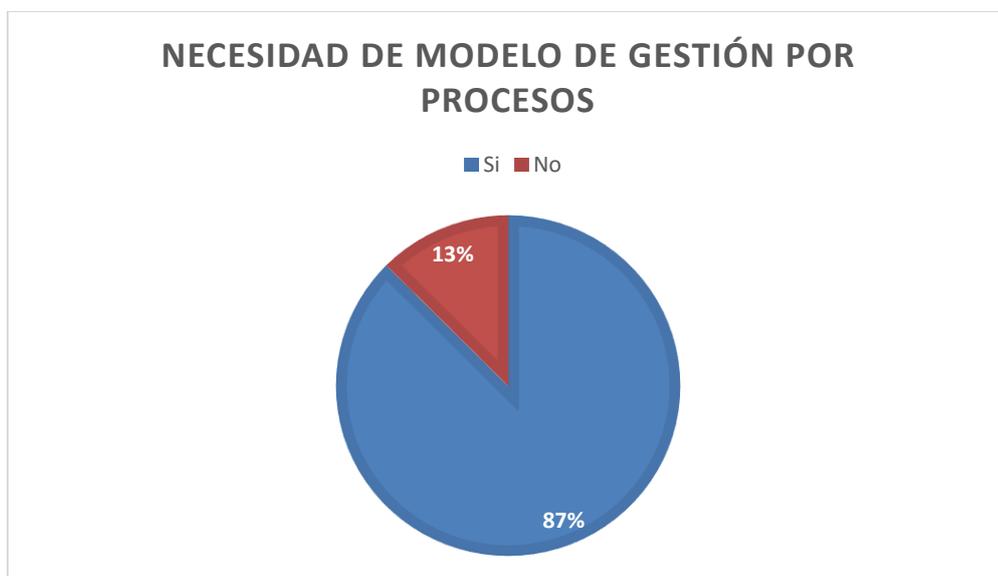
**Fuente:** Elaboración Propia

9. ¿Considera que es necesario realizar el diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Ponci Plus S.A.C.?

Necesidad de Modelo de Gestión por Procesos	N° personas	%
Si	14	88%
No	2	13%
	16	100%

**Tabla N° 37:** Resultados de pregunta N°9

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 32:** Grafico de resultados pregunta N°9

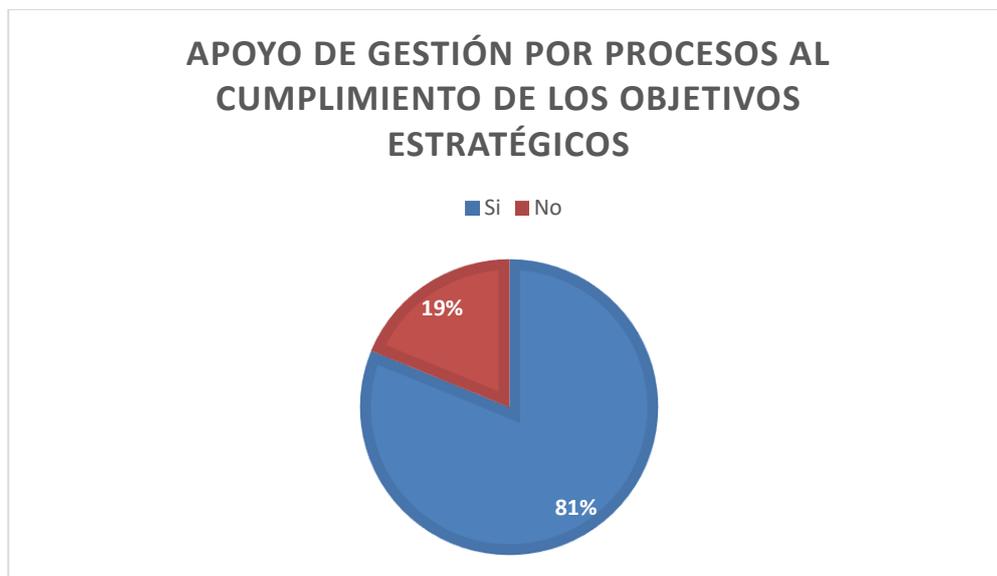
**Fuente:** Elaboración Propia

10. ¿Considera que el modelo de gestión por procesos apoyará al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Ponci Plus S.A.C?

<b>Apoyo de Gestión por Procesos al cumplimiento de objetivos estratégicos</b>	<b>N° personas</b>	<b>%</b>
Si	13	81%
No	3	19%
	16	100%

**Tabla N° 38:** Resultados de pregunta N°10

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura N° 33:** Grafico de resultados pregunta N°10

**Fuente:** Elaboración Propia

## 5.2. Análisis de Indicadores

Con el Modelo de Gestión por Procesos se estima obtener los siguientes resultados:

Variable	Indicador	Antes del Modelo de Gestión por Procesos	del de Después del Modelo de Gestión por Procesos
X: Modelo de Gestión por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de Objetivos estratégicos</li> </ul>	0%	21%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad</li> </ul>	6%	12%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de respuesta</li> </ul>	5%	14%
Y: Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notoriedad de Marca</li> </ul>	50%	60%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción del cliente</li> </ul>	20%	30%

**Tabla N° 39:** *Resumen de Mejoras en Indicadores*

**Fuente:** Elaboración Propia.

Misión	Perspectiva	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Meta 2017			Responsable
						Optimo	Precaución	Critico	
Ser un empresa líder en la elaboración de elementos para el sector publicitario en el norte del Perú en un plazo de años, teniendo como principal activo a sus trabajadores y fortaleciendo la relación con el cliente de manera mas efectiva	Financiera	O1. Aumentar la rentabilidad	Incremento de la utilidad operativa	%	Anual	30% o más	Entre 29% y 21%	20% a menos	ASF
	Clientes	O2. Captar nuevos clientes	Reconocimiento de marca	%	Trimestral	70% o mas	Entre el 69% y 45%	44% a menos	JRO
			Numero de nuevos clientes	Cientes	Mensual	15% o más	Entre 14% y 10%	9% a menos	JRO
	Procesos internos	O3. Ofrecer un servicio excelente	Nivel de satisfacción del cliente	%	Trimestral	50% o más	Entre 49% y 30%	29% a menos	IPE
			O4. Mejorar la capacidad de respuesta	Capacidad de producción	%	Mensual	30% o más	Entre 29% y 21%	20% a menos
	Procesos internos	O5. Incrementar la calidad en el servicio	Capacitaciones al personal	Personal	Mensual	10% o más	Entre 9% y 6%	5% a menos	WMU
			O6. Ofrecer un servicio de calidad	Quejas de clientes respondidas	%	Trimestral	50% o más	Entre 49% y 30%	29% a menos
	Innovación crecimiento	O7. Mejorar la productividad	Rendimiento del personal de producción	%	Mensual	20% o más	Entre 19% y 11%	10% a menos	CAR
			Tiempo de ocio de los trabajadores	Minutos	Mensual	30 a menos	Entre 31% y 49%	50% o más	CAR
	Innovación crecimiento	O8. Garantizar la eficiencia de los servicios de instalación	Cientes que regresan por el servicio	%	Mensual	30% o más	Entre 29% y 21%	20% a menos	JBV
O9. Fortalecer al capital humano			Nivel de satisfacción del personal	%	Trimestral	60% o más	Entre 59% y 30%	29 a menos	PRL
Innovación crecimiento	O 10. Procesar y difundir el conocimiento generado en las experiencias criticas	Publicaciones internas							
			Publicación	Anual	6	Entre 4 y 5	3 o menos	IRZ	

Tabla N° 40: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

Objetivos	Frecuencia de seguimiento	Periodo de evaluación			Medición
		Mayo	Junio	Julio	
Objetivo 1	Anual	x Definir			0
	Trimestral	60%			60%
Objetivo 2	Mensual	6%	10%	15%	10.33%
Objetivo 3	Trimestral	30%			30%
Objetivo 4	Mensual	10%	15%	17%	14.00%
Objetivo 5	Mensual	2%	3%	5%	3.33%
Objetivo 6	Trimestral	35%			35%
Objetivo 7	Mensual	7%	10%	18%	11.67%
	Mensual	7%	12%	20%	13.00%
Objetivo 8	Mensual	15%	20%	30%	21.67%
Objetivo 9	Trimestral	30%			30%
Objetivo 10	Anual	x Definir			0
				<b>Total</b>	<b>21%</b>

**Tabla N° 41:** *Tabla de evaluación*

**Fuente:** Elaboración Propia

## CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Se desarrolló en la presente investigación el Modelo de Gestión por Procesos y para medición un Tablero de Control Semaforzado con sus respectivos indicadores de desempeño por cada uno de los procesos, asimismo se definieron indicadores para medir el estado inicial de los indicadores, alineados a las variables independiente y dependiente.

De los resultados obtenidos se demuestra que el Modelo de Gestión por Procesos influye positivamente en el direccionamiento estratégico, y el cumplimiento de dichos objetivos. Una de las mayores dificultades fue que la empresa entendía que había algo que mejorar, pero no conocía la magnitud. Es por ello, que se dio a conocer el valor de la estandarización, y a través de ello establecer los parámetros de medición, inculcándoles que lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla, no se gestiona y lo que no se gestiona, no se mejora; así dados los parámetros de control se puede conocer el status inicial y luego plantear mejoras para cambios.

De acuerdo a lo citado por Gaither y Frazier (2004), sostienen que las dimensiones del diseño de procesos, son el grado de estandarización, el grado de contacto con el cliente y la mezcla de bienes físicos y de servicios intangibles. El diseño final de un servicio fijará cada una de estas dimensiones y será impulsado por la estrategia de negocio de la empresa. La estrategia de las operaciones que resulta de la estrategia de negocios también requiere de un plan para la elaboración de los servicios, se ha realizado la correcta asignación de cada una de estas dimensiones, mostrando en los resultados la influencia en el direccionamiento estratégico.

La Gerencia ha tenido que establecer diversas metas para cada indicador de desempeño de proceso, partiendo todo ello del diagnóstico, con el planteamiento del modelo de gestión por procesos y cada una de las herramientas se logró tener un mejor desempeño en cada uno de los procesos, lo cual coadyuva al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que el Modelo de Gestión por Procesos influye positivamente en el direccionamiento estratégico de la empresa Ponci Plus S.A.C., comprobándose la hipótesis planteada.
2. Del análisis de la situación actual de la empresa Ponci Plus S.A.C. se evidenció que los procesos no se encontraban estandarizados y generaban una debilidad, al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.
3. Se identificaron los procesos que generan valor en la empresa, priorizando los procesos operativos de diseño, impresión y producción.
4. Se diseñó el modelo de gestión por procesos, considerando la identificación de los procesos clave, descripción, mapeado y documentación respectiva con sus Fichas de procesos que registra cada una de las dimensiones de su composición.
5. Al implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa Ponci Plus S.A.C. se estima obtener resultados satisfactorios en los indicadores de Cumplimiento de objetivos estratégicos de 0% a 21%, en Productividad de 6% a 12%, en Capacidad de respuesta de 5% a 14%, en Notoriedad de marca de 50% a 60% y en Satisfacción del Cliente de 20% a 30%.
6. Se evaluó el impacto económico del modelo de gestión por procesos en el direccionamiento estratégico de la empresa, a través del VAN, TIR y B/C, obteniéndose valores de S/. 118, 077.80, 95.34% y 2.50 para cada indicador respectivamente. Lo cual concluye que esta propuesta es rentable para la empresa Ponci Plus S.A.C.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda seguir priorizando los procesos operativos alineados al direccionamiento estratégico, para que en base a estos aspectos generales se obtengan los mejores resultados para la empresa Ponci Plus S.A.C.
2. Estimular, al interior de la empresa, una cultura de organización focalizada en los procesos y lineamientos estratégicos para direccionar a todo el equipo de trabajo hacia la visión.
3. Convertir el seguimiento y control de los procesos en el trabajo diario de la organización. El equipo de trabajo debe estar centrado en la estrategia, altamente motivado y con grandes expectativas de consecución de los objetivos establecidos.
4. Realizar reuniones frecuentes entre el personal para evaluar el estado de los indicadores y sobre las posibles mejoras de los procesos de trabajo de la empresa.

## REFERENCIAS

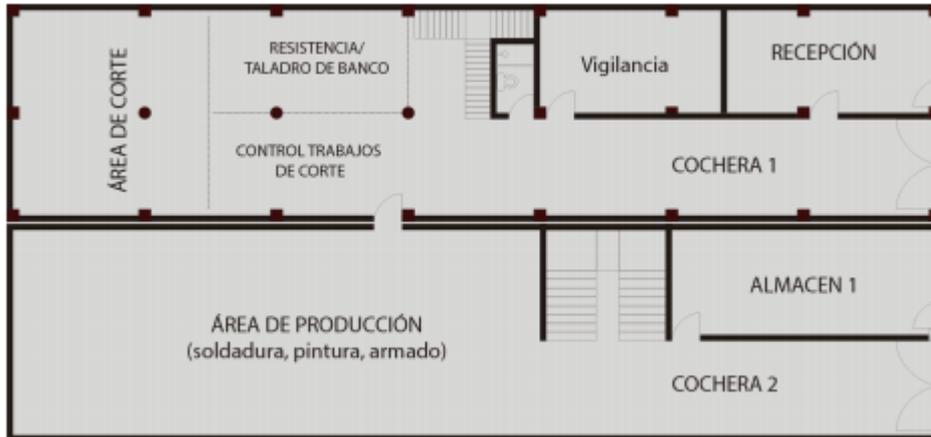
1. Aguilar, I. & Aguirre, C. (2012). *Metodología para la elaboración de un modelo de gestión*. Recuperado de [http://www.interciencia.org/v27\\_06/aguilard.pdf](http://www.interciencia.org/v27_06/aguilard.pdf)
2. Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad*.
3. Andrade Mahecha, J. y Calderón Gómez, R. (2015). *Direccionamiento estratégico para el diseño del sistema de gestión integrado QHSE en las actividades de mantenimiento y reparación para la empresa colombiana de servicios e ingeniería – colsering s.a.s*. (Tesis de maestría) Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito; Bogotá.
4. Arango Cuzco, M. & Guanín Moreno, A. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de urgencias del hospital militar*. (Tesis de maestría) Escuela Politécnica Nacional; Quito.
5. Banco Central de Reserva (2014) *Informe económico*. Perú
6. Barrera Hinojosa, S. y Valverde Cabrera, E. (2013). *Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde ingenieros s.a. de Trujillo en el año 2013*. (Tesis de licenciatura) Universidad Privada Antenor Orrego; Trujillo.
7. Benavides, C (2013). *Gestión del conocimiento y la calidad total*.
8. Benites Hidalgo, C. (2014). *Dirección estratégica de la Institución Educativa Privada "Mentes Brillantes - San Isidro" y su contribución al desarrollo educativo de la Región La Libertad*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo; Perú
9. Blasco, J. (2015). *Marco regulatorio y normativas económicas en el mercado de la industria publicitaria chilena*.
10. Bravo, J (2011). *Gestión de procesos alineados con la estrategia*. Recuperado de [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)
11. Carro, R. (2001). *Normas de calidad, series ISO 9000: una mirada a su aplicación a la empresa*.
12. Castillo, S. (2013). *Gestión de procesos*.
13. Díaz, V & Ramírez, M. (2005). *Estrategia Empresarial: elementos básicos para su diseño, implementación y control*
14. Gonzales (2001). *Planeación y la toma de decisiones*.
15. Gaither, N. & Frazier, G (2004). *Administración de la producción y operaciones*
16. Gallo Poma, J. (2014). *Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos de grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la aplicación de la*

- Gestión por procesos.* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; Perú.
17. Guerras, M. & Navas, J. (2007). *Análisis de las fases del proceso de dirección estratégica: análisis, formulación e implantación*
18. Hammer, M. (2006). *La Agenda: Lo que toda empresa debe hacer para dominar la década.*
19. Johnson, G., Sholes, K. & Whittington, R., (2007). *Modelo para los elementos de dirección estratégica*
20. Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos.* (2ª. Ed.) Madrid.
21. Roure, J. & Moñino, M., (1997). *La gestión estratégica de los procesos.*
22. Silva, D. (2005). *Teoría de los indicadores de gestión y su aplicación práctica.*
23. Suarez, M. (2009). *Método de diseño para gestión de procesos.*
24. Tello, M. (2013). *Mapa de procesos, tipos definiciones y desarrollo.*
25. Vásquez Martínez, J. (2015). *Modelo de enfoque basado en procesos para la mejora continua de la eficacia de una empresa metalmecánica.* (Tesis de Licenciatura) Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Perú
26. Zarategui, J. (2000). *La gestión por procesos: importancia en la empresa.*
27. Zenith Optimedia (2016). *Previsión de la inversión Publicitaria.* Recuperado de: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/zenithoptimedia-la-inversion-publicitaria-global-crece-en-2016-a-pesar-del-entorno-economico/>

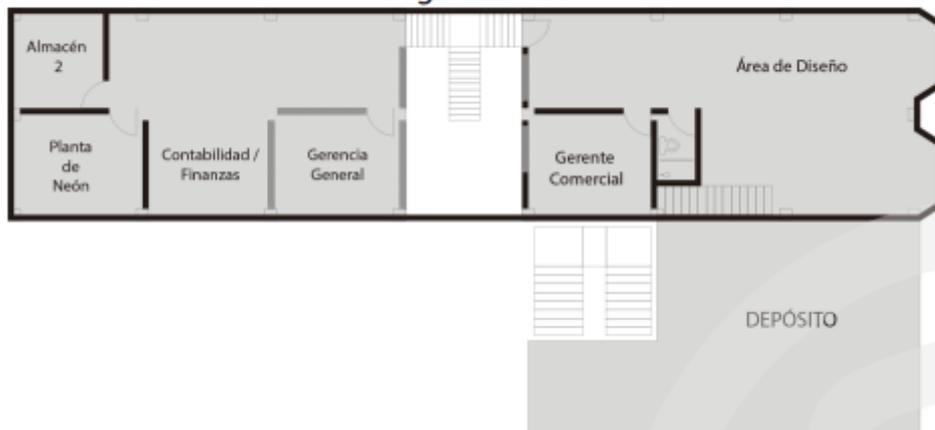
## ANEXOS

### Anexo N° 1: Infraestructura

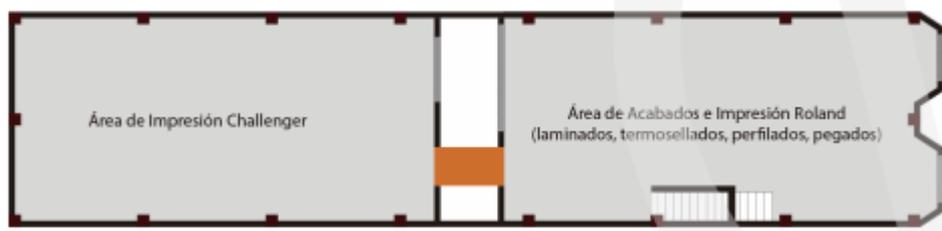
#### Primer Piso



#### Segundo Piso



#### Tercer Piso



### Anexo N° 2: Área de impresión



### Anexo N° 3: Área de Producción





Anexo N° 4: Trabajos realizados













### Anexo N°5: Extracto de ventas de Mayo

#### VENTA MAYO-2017

N° DE FACTUR	FECHA DE EMISIÓN	FECHA VENCIMIENTO	RAZÓN SOCIAL	RUC	SUB TOT	ISV	TOTAL	ESTADO
7050	1/05/2017	1/05/2017	M & G DISEÑO Y CONSTRUCCION S.A.C.	20559673774	S/ 255.59	S/ 46.01	S/ 301.60	CONTADO
7051	3/05/2017	3/06/2017	ZONA REGISTRAL V- SEDE TRUJILLO	20176360437	S/ 114.41	S/ 20.53	S/ 135.00	CREDITO
7052	3/05/2017	3/06/2017	ZONA REGISTRAL V- SEDE TRUJILLO	20176360437	S/ 347.46	S/ 62.54	S/ 410.00	CREDITO
7053	3/05/2017	3/06/2017	NEO MOTORS S.A.C.	20482557369	S/ 152.54	S/ 27.46	S/ 180.00	CREDITO
7054	3/05/2017	3/06/2017	NEO MOTORS S.A.C.	20482557369	S/ 101.69	S/ 18.31	S/ 120.00	CREDITO
7055	3/05/2017	3/06/2017	MEGASHOW S.A.	20431754533	S/ 3,461.88	S/ 623.14	S/ 4,085.00	CREDITO
7056	3/05/2017	3/06/2017	MEGASHOW S.A.	20431754533	S/ 2,573.73	S/ 463.27	S/ 3,037.00	CREDITO
7057	ANULADO							
7058	3/05/2017	3/05/2017	TRADICIONES TRUJILLANAS S.A.C.	20482427406	S/ 406.78	S/ 73.22	S/ 480.00	CONTADO
7059	3/05/2017	3/05/2017	PLUS INDUSTRIAS MAAC SAC	20481236356	S/ 677.97	S/ 122.03	S/ 800.00	CONTADO
7060	4/05/2017	8/05/2017	ZONA REGISTRAL VII- SEDE Huaraz	20172263471	S/ 13,457.63	#####	S/ 15,880.00	CONTADO
7061	5/05/2017	5/05/2017	ONLINE GRAPHIC S.A.C.	20440244620	S/ 584.75	S/ 105.25	S/ 690.00	CONTADO
7062	ANULADO							
7063	6/05/2017	6/06/2017	IQ COMUNICACION INTEGRAL S.A.C.	20539909755	S/ 463.12	S/ 84.44	S/ 553.56	CREDITO
7064	4/05/2017	4/05/2017	PLUS INDUSTRIAS MAAC SAC	20481236356	S/ 508.47	S/ 91.53	S/ 600.00	CONTADO
7065	6/05/2017	6/05/2017	M & G DISEÑO Y CONSTRUCCION S.A.C.	20559673774	S/ 535.25	S/ 96.35	S/ 631.60	CONTADO
7066	6/05/2017	6/05/2017	QUADTECH PERU E.I.R.L.	20477478784	S/ 1,873.31	S/ 302.09	S/ 1,580.40	CREDITO
7067	7/05/2017	7/06/2017	BECTEK CONTRATISTAS SAC	20430578805	S/ 333.38	S/ 61.02	S/ 400.00	CREDITO
7068	7/05/2017	7/06/2017	IQ COMUNICACION INTEGRAL S.A.C.	20539909755	S/ 271.19	S/ 48.81	S/ 320.00	CREDITO
7069	10/05/2017	10/05/2017	MATIZ PUBLICIDAD EIRL	20481786429	S/ 211.86	S/ 38.14	S/ 250.00	CONTADO
7070	ANULADO							
7071	10/05/2017	10/05/2017	VIVANCO MORIMARIA DE JESUS	10412900460	S/ 84.75	S/ 15.25	S/ 100.00	CONTADO
7072	12/05/2017	12/06/2017	NEO MOTORS S.A.C.	20482557369	S/ 254.24	S/ 45.76	S/ 300.00	CREDITO
7073	12/05/2017	12/06/2017	NEO MOTORS S.A.C.	20482557369	S/ 207.63	S/ 37.37	S/ 245.00	CREDITO
7074	12/05/2017	12/06/2017	NEO MOTORS S.A.C.	20482557369	S/ 3,703.39	S/ 666.61	S/ 4,370.00	CREDITO
7075	12/05/2017	12/06/2017	NEO MOTORS S.A.C.	20482557369	S/ 690.68	S/ 124.32	S/ 815.00	CREDITO
7076	12/05/2017	12/06/2017	BECTEK CONTRATISTAS SAC	20430578805	S/ 1,372.88	S/ 247.12	S/ 1,620.00	CREDITO
7077	12/05/2017	12/05/2017	PUNTO DIGITAL SRL	20481325234	S/ 336.02	S/ 60.48	S/ 396.50	CONTADO
7078	ANULADO							
7079	12/05/2017	12/10/2016	PERU GRAPHICS DESIGNS S.A.C.	20559942007	S/ 745.78	S/ 134.24	S/ 880.00	CONTADO
7080	12/05/2017	12/10/2016	PRIETO VELA JOSE ANTONIO	10181543618	S/ 163.43	S/ 30.51	S/ 200.00	CONTADO
7081	12/05/2017	12/10/2016	ACTIVA MEDIA RTI S.A.C.	20539938775	S/ 426.47	S/ 84.53	S/ 511.00	CONTADO

Contado	S/ 30,523.00
Credito	S/ 62,276.26
<b>Total</b>	<b>S/ 93,123.26</b>

### Anexo N°6: Ejemplo de cotización



**ponciplus**  
PUBLICIDAD CORPORATIVA

**COTIZACIÓN**

Señores:  
Neo Motors SAC

Atentamente:  
Srta. Gabriela Ganoza

De nuestra consideración

Tenemos el agrado de dirigirle la presente con la finalidad de brindarle nuestro más cordial saludo y a la vez hacerle llegar los precios indicados en las referencias siguientes:

Referencia 01 : Vinil

Cant.	Descripción	Precio Total
17	- Metros cuadrados de vinil pavonado e instalado en vidrios de concesionario de la ciudad de Chiclayo.	s/. 850.00
23	- Metros cuadrados de vinil microperforado impreso e instalado en concesionario de la ciudad de Chiclayo.	s/. 1 150.00
<b>TOTAL</b>		<b>s/. 2 000.00</b>

- Forma de pago: Crédito
- Garantía: 1 años
- Tiempo de entrega: 4 días hábiles
- Precio Incluye I.G.V.

(064) 211135

Av. 21 de Setiembre 1442 Florencia de Mora - Trujillo - La Libertad



## Anexo N° 7: Carta de Presentación de vendedores



**Ing.**  
**Eduardo José Azabache Alvarado**  
Gerente de Comercio Exterior y Turismo  
Gobierno Regional La Libertad

Por medio de la presente, me es grato dirigirme a usted y a su vez presentar a Ponci Plus S.A.C empresa publicitaria con mas de 10 años de experiencia en el rubro, conformado con un grupo de profesionales e infraestructura que nos permite ofrecer servicios integrales, de producción creativa y eficiente.

Estamos dispuestos a cumplir sus expectativas mediante soluciones eficaces y logrando la satisfacción de nuestros clientes.

A continuación le damos a conocer nuestros servicios:

**CREACIÓN DE IDENTIDAD CORPORATIVA**  
Diseñamos la identidad de su marca sencilla y coherente.

**DISEÑO GRÁFICO**  
Convertimos tus ideas en piezas gráficas con un toque distinto.  
Generamos propuestas de montaje en caso el cliente lo requiera.

**IMPRESIÓN**  
La mejor calidad y color a tus impresiones.  
Impresión de gran formato en resoluciones de 720x720 dpi / 1440 x 1440 dpi,  
en materiales como Banner, Lona, Vinilos, Papel Trisol y Back Light.

**PRODUCCIÓN**  
Producción de estructuras.  
Letras volumétricas de Celtex y Acrílico.  
Confección de Neón.  
Avisos Luminosos.  
Letras retro iluminadas con luces de neón o luces LED.  
Señaleticas corporativas y de seguridad.

**INSTALACIÓN**  
Implementación de módulos y stands publicitarios.  
Instalación de letreros luminosos.  
Instalación y mantenimiento de avisos de neón.  
Instalación de paneles publicitarios.  
Instalación de vallas publicitarias.

Cualquier consulta o cotización lo atenderemos gustosamente vía telefónica 99999999  
o al e-mail: [ventas@ponciplus.com](mailto:ventas@ponciplus.com)  
Un afectuoso saludo, estamos a su servicio.

**Aurea Mendoza Nacarino**  
VENTAS

 0441 211135  956286476  
[ventas@ponciplus.com](mailto:ventas@ponciplus.com)  
 Av. 21 de Setiembre 1462 Florencia de Mora - Trujillo - La Libertad

 [ponciplus.com](http://ponciplus.com)  
Visítanos en: 



### Anexo N° 9: Ejemplo de encuesta de productividad

Encuesta para medir la Productividad

1.- ¿Cuál es el promedio de edad de las personas que la empresa contrata?

Mayor a 25 años

Entre 25 y 35 años

Mayor a 35

2.- ¿Según su observación, según la edad, que personas son más productivas?

	Mucho	Medianamente	Poco	Nada
Mayor a 25 años				
Entre 25 y 35 años				
Mayor a 35				

3.- ¿Considera usted que los recursos que posee son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias?

Excelente

Bueno

Pésimo

Malo

Medio

4.- ¿Considera usted que después de estandarizar sus procesos mejoró la productividad en su área?

Sí  No

- ¿Por qué?

-----

-----

-----

5.- ¿Seleccione según lo que usted considere, lo que influye en la productividad a la hora de trabajar?

	Mucho	Medio	Poco	Nada
Ambiente de Trabajo				
Recursos de Trabajo				
Relación con los compañeros				
Edad				
Experiencia				
Estándares de trabajo				
Capacitaciones por parte de la empresa				

### Anexo N° 10: Ejemplo de encuesta para medir la Notoriedad de la Marca

Encuesta para medir la Notoriedad de la marca

1.- Podría por favor indicarme el nombre de tres empresas con las que produzca sus elementos publicitarios

2.- Por favor marcar con una x sí reconoce los nombres de las siguientes empresas

Multiplus	
Printx	
Ponciplus	
Viper	
Best Star	
Palermo	

3.- De las empresas que usted reconozca que elabore elementos publicitarios, marque por favor que es lo que considera su atributo más importante.

	Multiplus	Printx	Ponciplus	Viper	Best Star	Palermo
Calidad						
Servicio al cliente						
Precios accesibles						
Experiencia						
Formalidad						

4.- ¿Alguna vez trabajó usted con la empresa Ponciplus SAC?

Sí                       No