



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN
MODELO DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE
OPERACIONES Y CALIDAD PARA REDUCIR LOS
COSTOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD
WUNDERMAN THOMPSON”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero (a) Industrial

Autores:

Pacheco Vargas, Oriana Tamara

Tejada Cabrejos, Rodrigo Alonso

Asesor:

Ing. Teodoro Alberto Geldres Marchena

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

“En primer lugar a Dios, por haberme permitido llegar a culminar mi carrera y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia, por ser un pilar importante en mi vida y formación, por brindarme su amor, apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y darme un ejemplo maravilloso de superación y entrega.

Y todos aquellos que participaron directa e indirectamente en la elaboración de esta tesis.”

Oriana Tamara Pacheco Vargas

“Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerza para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida

A mis padres, por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mis hermanos, que con sus consejos me han ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

A mi tío, Pedro, por su apoyo incondicional, por compartir momentos de alegría y demostrarme que siempre podré contar con él.”

Rodrigo Alonso Tejada Cabrejos

AGRADECIMIENTO

Damos gracias a Dios, por estar con nosotros, en cada paso, y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido de soporte. Agradecemos también a nuestras familias que nos dieron la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A nuestro asesor Ing. Teodoro Alberto Geldres Marchena, por su tiempo y dedicación durante todo el transcurso de desarrollo de la Tesis. Asimismo, agradecemos a Paul Thorndike por permitirnos realizar la elaboración del trabajo de investigación en su empresa y brindarnos los datos necesarios para ello.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Realidad problemática.....	9
1.2. Formulación del problema	27
1.3. Objetivos	27
1.3.1. Objetivo general	27
1.3.2. Objetivos específicos.....	27
1.4. Hipótesis.....	28
1.4.1. Hipótesis general.....	28
1.5. Variables	28
1.5.1. Variable independiente	28
1.5.2. Variable dependiente.....	28
1.5.3. Operacionalización de variables.....	28
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	29
2.1. Tipo de investigación.....	29
2.1.1. Por orientación	29
2.1.2. Por diseño.....	29
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	29
2.3. Bases teóricas.....	30
2.4. Procedimiento.....	44
2.4.1. Descripción de realidad actual de la empresa	44
2.4.2. Diagnóstico de la realidad actual de la empresa	45
2.5. Solución propuesta	68
2.5.1. Descripción de raíces	68
2.7. Evaluación económica financiera.....	137
2.7.1. Inversión.....	137
CAPÍTULO III. RESULTADOS	144
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	150
REFERENCIAS	156
ANEXOS.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de información	29
Tabla 2: Producción mensual de campañas publicitarias	55
Tabla 3: Producción mensual de piezas gráficas 2019	56
Tabla 4: Causas raíces en el área de operaciones	60
Tabla 5: Causas raíces en el área de calidad	61
Tabla 6: Escala de valorización	62
Tabla 7. Resultados de la encuesta para el área de operaciones	63
Tabla 8. Resultados de la encuesta para el área de calidad	64
Tabla 9. Matriz de priorización	65
Tabla 10. Matriz de Indicadores	67
Tabla 11. Pérdida por pieza E-mailing	68
Tabla 12. Pérdida por pieza de Pauta	69
Tabla 13. Pérdida por pieza Adaptación P. Pautas	70
Tabla 14. Pérdida por pieza Matriz	71
Tabla 15. Pérdida por pieza Web – 5 páginas	72
Tabla 16. Resumen de pérdidas CR1 y CR6	73
Tabla 17. Plan de capacitación	78
Tabla 18. Campañas diciembre 2019	94
Tabla 19. Tablero de control de Wunderman Thompson	98
Tabla 20. Ficha de indicador - Ingresos generados por las campañas	99
Tabla 21. Proyecciones del indicador - Ingresos generados por las campañas	100
Tabla 22. Reporte de tiempos por cada actividad del proceso de desarrollo de boceto	109
Tabla 23. Identificación de cuellos de botella en el proceso de desarrollo de boceto	109
Tabla 24. Reporte de tiempos por cada actividad del proceso de entrega al arte finalista	110
Tabla 25. Identificación de cuellos de botella en el proceso de entrega al arte finalista	111
Tabla 26. Análisis de procesos AVA-ESIA -1	114
Tabla 27. Análisis de procesos AVA-ESIA -2	115
Tabla 28. Acción a tomar por actividad - 1	116
Tabla 29. Acción a tomar por actividad – 2	117
Tabla 30. Monetización de la falta de un plan de mantenimiento preventivo	121
Tabla 31. Plan de mantenimiento preventivo de máquinas	122
Tabla 32. Pérdida monetaria por falta de planificación de tiempos	124
Tabla 33. Estudio de tiempos E-mailing	124
Tabla 34. Tiempo promedio observado E-Mailing	125
Tabla 35. Tolerancias Constantes E-Mailing	126
Tabla 36. Tolerancias Variables E-Mailing	126
Tabla 37. Estudio de tiempos Piezas de pauta	127
Tabla 38. Tiempo promedio observado Pieza de Pauta	128
Tabla 39. Tolerancias Constantes Pieza de Pauta	128
Tabla 40. Tolerancias Variables Piezas de Pauta	129

Tabla 41. Estudio de tiempos Matriz	130
Tabla 42. Tiempo promedio observado Matriz	131
Tabla 43: Variables Constantes Matriz	132
Tabla 44: Tolerancias Variables Matriz	132
Tabla 45: Estudio de tiempos Web 5 páginas	133
Tabla 46: Tiempo promedio observado Web 5 páginas	134
Tabla 47. Tolerancias Constates Web 5 páginas	136
Tabla 48. Tolerancias Variables Web 5 páginas	136
Tabla 49. Inversión plan de capacitación y MOF	137
Tabla 50. Inversión en BPM	138
Tabla 51. Inversión en Plan de mantenimiento	139
Tabla 52. Inversión en Estudio de tiempos	140
Tabla 53: Estado de resultados y flujo de caja	141
Tabla 54. Indicadores económicos (B/C)	143
Tabla 55. Resumen de pérdidas actuales	144
Tabla 56. Resumen de pérdidas con la aplicación de las mejoras	145
Tabla 57. Resumen de pérdidas por causa raíz	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Participación de la inversión publicitaria según medios a nivel nacional	17
Figura 2: Comparativa de inversión publicitaria (en millones)	18
Figura 3: Evolución de las inversiones publicitarias en los medios a nivel nacional (en millones de dólares)	19
Figura 4: Ciclo de vida de BPM. Nainani, (2004)	40
Figura 5: Mapa de procesos de la organización	52
Figura 6: Producción mensual de campañas publicitarias	55
Figura 07. Producción mensual de piezas gráficas	56
Figura 08. Diagrama de Ishikawa de los altos costos en el área de calidad de Wunderman Thompson	58
Figura 09. Diagrama de Ishikawa de los altos costos en el área de operaciones de Wunderman Thompson	59
Figura 10. Diagrama de Pareto de las causas raíces	66
Figura 11. Métodos de enseñanza	75
Figura 12. Modelo de capacitación	76
Figura 14. Ficha de evaluación de la capacitación	79
Figura 15. Organigrama de Wunderman Thompson	82
Figura 16. Modelo de mejora continua basado en ingeniería de procesos	95
Figura 17. Modelo de mejora continua basado en ingeniería de procesos	97
Figura 18. Control de logro de metas del indicador	101
Figura 19. Análisis de procesos en la empresa Wunderman Thompson	102
Figura 20. Diagrama de procesos del desarrollo de boceto – pieza gráfica	103
Figura 21. Diagrama de procesos de entrega al arte finalista	104
Figura 22. Diagrama de procesos del desarrollo de boceto con el tiempo promedio que dura cada actividad	106
Figura 23. Diagrama de procesos de entrega al arte finalista con el tiempo promedio que dura cada actividad	107
Figura 24. Reporte de ciclo de vida de proceso de desarrollo de boceto ATL.	108
Figura 25. Reporte de ciclo de vida de proceso de entrega al arte finalista	109
Figura 26. : <i>Mapa causal del proceso de servicios</i>	112
Figura 27. Reporte de ciclo de vida de proceso de desarrollo de boceto ATL rediseñado	118
Figura 28. Reporte de ciclo de vida de proceso de entrega al arte finalista rediseñado	118
Figura 29. Diagrama de procesos rediseñado del desarrollo de boceto – pieza gráfica	119
Figura 30. Diagrama de procesos rediseñado de entrega al arte finalista	120
Figura 31. Pérdidas antes y después de mejoras	147
Figura 32. Comparación de pérdidas entre las causas raíces CR1 Y CR6	148
Figura 33. Comparación de pérdidas entre las causas raíces CR2, CR8 Y CR9	148
Figura 34. Comparación de pérdidas de la causa raíz CR5	149
Figura 35. Comparación de pérdidas entre las causas raíces CR3 Y CR7	149

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar el impacto de un modelo de gestión en las áreas de operaciones y calidad sobre los costos en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.

Se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la empresa, específicamente en las Áreas de Operaciones y Calidad, identificando las causas raíces mediante el diagrama de Ishikawa, luego se realizó la matriz de priorización con ayuda de una encuesta, posteriormente se elaboró el Diagrama de Pareto para así determinar las principales causas raíces. Obteniendo pérdidas en el área operaciones y calidad de S/. 1,446,731.94 soles al año. Luego de esto se procedió a desarrollar las propuestas de mejora como son: Plan de capacitación, MOF, Plan de mantenimiento Preventivo, BPM y estudio de tiempos. Luego de elaborar estas herramientas se obtuvo una reducción considerable de un 44% en costos teniendo al final pérdidas económicas de S/ 810,130.22. Para terminar, se obtuvo un beneficio de S/. 636,601 soles al año, además se realizó un análisis económico – financiero para verificar que el estudio realizado es viable para la empresa. Obteniendo un VAN de S/. 730,650.08, un TIR de 88.68%, un B/C de 1.5 y un PRI de 2.5 años; lo cual se concluye que la propuesta de mejora en la agencia de publicidad Wunderman Thompson

Palabras claves: Modelo de gestión, operaciones, calidad, costos, Diagrama de Ishikawa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Los orígenes de la publicidad se remontan a la antigüedad. Uno de los primeros métodos de publicidad consistía en pintar los anuncios en los muros. Los arqueólogos han encontrado numerosas muestras de esta técnica, en especial en la antigua Roma y en Pompeya. Un anuncio desenterrado en Roma informa sobre un terreno puesto a la venta y otro encontrado en una pared de Pompeya anuncia una taberna situada en otra ciudad.

Roca Rey (2003) relata en su libro que durante la edad media se desarrolló una técnica simple pero muy efectiva, que consistía en anunciar de viva voz eventos y productos, gracias a los pregoneros, personas que leían noticias en público, o comerciantes que anunciaban sus productos.

Aunque hay anuncios gráficos desde la antigüedad, la publicidad impresa no se desarrolló en realidad hasta la aparición de la imprenta. La marca registrada mediante un signo bidimensional o tridimensional que simboliza una empresa o un producto apareció por primera vez en el siglo XVI, cuando los comerciantes y los miembros de los gremios empezaron a disponer estos símbolos a la entrada de sus tiendas. Entre las marcas que han sobrevivido de esta época destaca la barra rayada de los barberos. En 1611 llegó la primera oficina publicitaria, al menos tal y como la conocemos hoy. El francés Montraigne instaló en Londres el Registro Público del Comercio General. La idea era unir a vendedores y compradores en un local para registrar sus ofertas y demandas. Este registro solo duró unos meses ya que dependía de lo que voluntariamente los anunciantes ofrecían.

Después se conoció el primer precedente de la publicidad a domicilio: fue también en Francia cuando un tal Renaudot abrió “Bureau d’Adresses et de Recontre”, desde el cual repartió el "Journal General d’Affiches", una hoja con anuncios por palabras repartidas a domicilio. Hoy en día todavía se publican "les petites affiches" en Francia, aunque en nuestros días se tratan temas jurídicos. Renaudot tuvo el honor de crear la primera agencia de publicidad de la historia en 1612.

La llamaban "El Gallo de Oro", y le sirvió para editar en 1635 "Le Mercure Frances" para dar soporte al mercado publicitario y de noticias.

En España era diferente. Los orígenes del periodismo, y, por tanto, de la publicidad llegaron a finales del siglo XVII. En La Gaceta de Madrid de 1691 ya se incluí anuncios por palabras. Dos siglos más tarde, en 1857, el Diario de Madrid fue el primero en ofrecer regalos para atraer a la audiencia.

En Francia, Giraldin elaboró la primera teoría publicitaria en el diario "La Press" de 1836.

Las empresas que comercializaban medicamentos patentados crecieron mucho a partir de finales de la década de 1870 gracias a la publicidad inserta en periódicos y revistas. Entre los primeros anunciantes también figuraban de un modo destacado las empresas de ferrocarriles y de transporte marítimo de Estados Unidos que informaban, además del lujo y la comodidad de sus servicios, de los horarios y las tarifas. A finales del siglo XIX muchas empresas estadounidenses empezaron a vender sus productos en envases que llevaban impresa la marca.

Este hecho marcó un hito en la historia de la publicidad, puesto que antes los productos

domésticos se vendían a granel, por lo que los consumidores no habían conocido hasta entonces al productor.

Tras la I Guerra Mundial, la industria publicitaria estadounidense creció hasta el punto que se convirtió en la marca registrada de los propios Estados Unidos. Este crecimiento se vio impulsado por numerosos avances tecnológicos; el crecimiento de la industria estadounidense provocó nuevos inventos y mejoras técnicas que beneficiaron a otras industrias.

La aparición de la electricidad contribuyó a la creación de anuncios luminosos; el fotomontaje y otras mejoras en las técnicas de impresión ayudaron tanto a editores como a los departamentos de publicidad de periódicos y revistas.

La publicidad empezó a contratar a especialistas en relaciones públicas. La aparición de la radio en la década de 1920 estimuló una nueva técnica de venta que utilizaba la voz como reclamo. El invento más significativo de la posguerra fue la televisión, un medio que forzó a la industria publicitaria a mejorar sus técnicas comerciales utilizando medios visuales y sonoros.

En la década de 1990 destaca la generalización del uso de reproductores de vídeo y de mandos a distancia para éstos y para las televisiones. Las agencias de publicidad consideran una amenaza esta generalización porque algunos espectadores pueden borrar los anuncios cuando graban programas o pasarlos a alta velocidad cuando ven una cinta grabada; además, la existencia del mando a distancia también es una amenaza porque los espectadores pueden cambiar de cadena o quitar el sonido en tanto se emitan los anuncios. Por ello, las agencias de publicidad han cambiado de técnica y ahora intentan esponsorizar los espacios de la programación. La generalización de redes

internacionales de informática, como Internet, compensa estas dificultades al ofrecer un nuevo medio específico para publicar y difundir anuncios.

Gracias al telégrafo, al teléfono, a la máquina de escribir, al fonógrafo y al cine, la gente pudo comunicarse. Con la creación del sistema nacional de ferrocarriles, Estados Unidos inició un periodo de extraordinario crecimiento económico, que se extendió también a los países latinoamericanos, con sus consabidas diferencias.

Cuando apareció el servicio postal gratuito, empezó a florecer la publicidad por correo directo y la venta por correo, los fabricantes contaron con un nuevo sistema para hacer llegar al público sus productos. De este modo, se inició un sistema de mercadotecnia impulsado por la publicidad.

Se dice, con evidencia lógica, que cuando un hombre primitivo sabía algo que era de interés para los demás, lo comunicaba con gestos, con gritos onomatopéyicos o con ambas cosas. El hombre antiguo dio muestra de las primeras manifestaciones de publicidad cuando dejó de comunicarse a través de formas expresivas y, luego del paso de millones de años, empezó a utilizar la palabra.

El origen de la publicidad en el Perú no está definido, pero, la primera muestra palpable de este principio son los pregoneros. Estos personajes de la Lima antigua y colonial formaban parte de una tradición muy arraigada a la sociedad y utilizaban la comunicación verbal para exponer sus productos en la vía pública.

Roca Rey (2013) menciona que los españoles trajeron al Nuevo Mundo sus usos, costumbres, idioma y religión. Y poco a poco surgiría un mestizaje no sólo biológico, sino en todo orden de cosas. En el siglo XVI la publicidad oral y escrita estaba muy afianzada en Europa, aunque predominaba la oral debido al altísimo número de analfabetos existente.

La fundación de las ciudades por los conquistadores (Piura, Cuzco, Trujillo, Lima, Huamanga, etc.) cambiaría radicalmente las cosas. La plaza principal, o plaza de armas, se convertiría en el corazón de la ciudad y allí, casi hasta mediados del siglo XIX, funcionaban diariamente los mercados con la algarabía, el colorido y el desorden que sucesivas ordenanzas no lograban desterrar. Allí convivía la publicidad oral con la escrita. Poco a poco también los comerciantes, según sus rubros, se fueron reuniendo en determinadas calles. Carteles, volantes, inscripciones en las paredes o en las puertas de los negocios constituyen la publicidad habitual de los tiempos virreinales. Abunda la publicidad religiosa: novedades, trisagios, escapularios, estampas y otras devociones. Son igualmente, interesantes los carteles taurinos y los que anunciaban riñas de gallos. El único teatro de la capital también publicitaba a sus artistas y, a partir de 1845, las funciones líricas (principalmente las óperas), de inmensa popularidad por esos años.

En el siglo XVI, la iglesia introduce la imprenta en México. Al llegar al Perú, con el paso del tiempo, se formó un incipiente periodismo. Y, así, se empezó a publicar "avisos". Ya en 1715 se publica la "Gaceta de Lima", la cual era muy controlada por el gobierno y la iglesia.

A finales del siglo XVIII, precisamente en octubre de 1790, apareció en nuestra capital El Diario de Lima, fundado y dirigido por Francisco Antonio Cabello y Mesa: al se le conocería como Bausate y Mesa. Luego aparecería El Mercurio Peruano, con publicidad muy discreta y posteriormente, una multitud de periódicos repletos de propaganda a favor de la causa libertaria, pero casi sin publicidad comercial. El diario

El Comercio, llegó a mediados del siglo XIX. Con el paso del tiempo aparecen publicaciones que tienen como fin un periodismo de masa y esto tuvo como consecuencia una mayor cantidad de publicidad.

En la década de los años veinte los avisos serían cada vez más grandes y creativos. Así mismo, el auge del cine hacía que los avisos que promocionaban las películas de moda ocupasen varias páginas de los diarios.

Sin embargo, entre 1914 y 1918 la Primera Guerra Mundial abriría un paréntesis forzado en casi todas las actividades: se suspendió la importación del papel periódico y de otros insumos que venían de Europa, por lo que los diarios redujeron notablemente su número de páginas.

Los avisos publicados en los diarios limeños serían, casi en su totalidad, creaciones europeas o estadounidenses cuyos textos eran traducidos al castellano y adaptados a nuestro medio. El más importante de los elementos que contribuyeron a la evolución de la publicidad fue el surgimiento de las agencias. Estas se encargaban de planear y realizar las campañas publicitarias, constituyéndose en el vínculo entre productores, distribuidores y consumidor final.

Las agencias de publicidad demostraban a la gente que cualquiera podía hacer un anuncio, pero no cualquiera podía hacer publicidad. En el Perú, la publicidad de las películas ocupaba el mayor número de páginas de diarios como El Comercio, La prensa o La Crónica. A fines del siglo XIX nace la radio, y su primer fin fue de instrumento político. Pero este sólo fue un estadio ya que, con la aparición de radios portátiles, este se convierte en instrumento comercial, es decir con fines de lucro, y nacen una serie de industrias alrededor de la radio. La televisión en la publicidad y el

nacimiento de las agencias. La televisión mostró su capacidad vendedora a la masa al llegar las primeras agencias publicitarias.

Estas agencias recién surgidas se percataron de la necesidad de contar con una institución que agrupe y adopte un código de ética que promueva las prácticas del ejercicio de la profesión. De esta manera el 8 de marzo de 1954 se fundó la Asociación Peruana de Agencias Publicitarias (APAP).

En 1994, se crea el festival “El gran APAP”, el cual premiaba la creatividad en la publicidad de Cine y Televisión. Desde 1997, la APAP fue nombrada representante oficial en el Perú de tres festivales internacionales: The New Festivals, London internacional Advertising Awards y Dial de Oro Iberoamericano. Y en el año 1999 fu nombrada representante Oficial del Festival Iberoamericano (FIAP).

Otro organismo sería el Consejo de Autorregulación Publicitaria del Perú (CONAR), el cual tiene por objeto fomentar el desarrollo de la Industria Publicitaria, mediante el uso y la práctica de la publicidad de acuerdo con un conjunto de principios básicos denominados de legalidad, decencia, veracidad y lealtad.

Pero este no es el punto final de la publicidad. Ya que, desde la década de 1980, llega a Lima el boom de la publicidad exterior. Así los avisos luminosos invadieron Lima con imágenes, textos, luces, girando o cambiando de color. Estos tienen la finalidad de llamar la atención de aquellas personas que no estaban en contacto con la publicidad televisiva, de diario y periódicos. (Roca Rey, 2003)

Este tipo de publicidad implicaba todo un gran trabajo estratégico para ubicar la publicidad en un lugar conveniente. Teniendo en cuenta cuántos autos y conductores pasan por la vía y a qué velocidad van estos, las características del entorno en el cual se ubicará, etc. Desde estos puntos el anunciante puede prever qué público captará su

aviso. Por otro lado, se hace presente la publicidad móvil, las cuales transitan Lima con imágenes recurrentes. Se pasó de pintar los buses a pegar un sticker gigante.

Desde diarios de distribución gratuita hasta avionetas, pasando por revistas barriales, folletos de supermercados, el vestido de una anfitriona o la camiseta de un equipo de fútbol, los medios de publicidad no masivos son tan vastos como la imaginación del anunciante lo desee, y hay de todo precio. Por eso, en su mayor parte son, a la vez, una forma original de emitir un mensaje y una manera de cuidar el presupuesto de inversión del anunciante.

La inversión publicitaria es el verdadero motor de la economía de todas las empresas involucradas en el sector: medios, agencias de publicidad, centrales de medios, productoras de audio y de video, diseñadores, productores independientes y empresas de estudios del comportamiento de dicha inversión y del marketing.

En los EEUU, en los últimos años, las tres primeras redes de televisión han visto desplomarse su rating de 70% a solamente 36%. Esto básicamente se ha debido a la explosión de otras posibilidades visuales como la televisión por cable, la satelital, el pay per view, los videos de alquiler, DVD`s y otros.

A esto hay que agregarle el “empobrecimiento del tiempo” del consumidor moderno. El desafío para el anunciante moderno es llegar a estos consumidores en movimiento, un desafío que es cada vez más difícil para la televisión hogareña. Es también importante la relación entre dinero y audiencia de televisión. Cuando más dinero gana una persona, menos dinero posee, más televisión ve. Sin embargo, es el medio masivo por excelencia. El Perú no está lejos de esta tendencia.

El 2019 es el tercer año consecutivo que decae la inversión publicitaria. Al compararla con la del 2016 presenta un retroceso del 20%; así como también su participación en

el PBI cae de 0.38% a 0.26%. Asumimos que el principal problema que explica esta baja de la inversión ha sido la grave crisis política originada por el enfrentamiento entre el Congreso de la República con el Ejecutivo, que termina finalmente con el cierre del Congreso. También hay que agregar los graves casos de corrupción anunciados y descubiertos a lo largo del año, situaciones que han generado una incertidumbre empresarial que ha limitado tanto la inversión pública como privada.

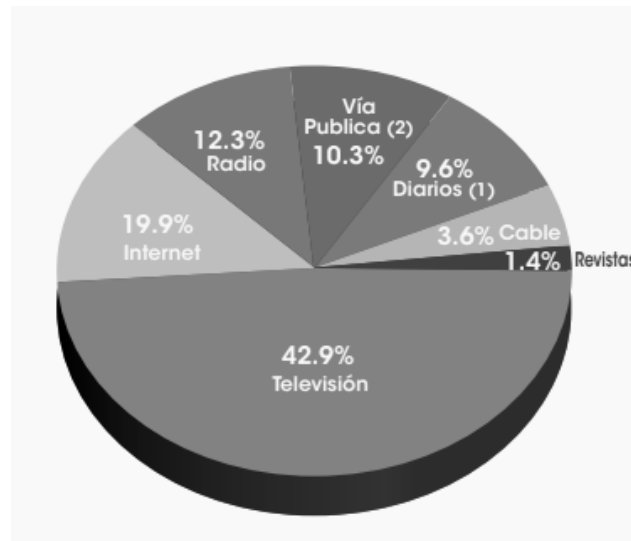
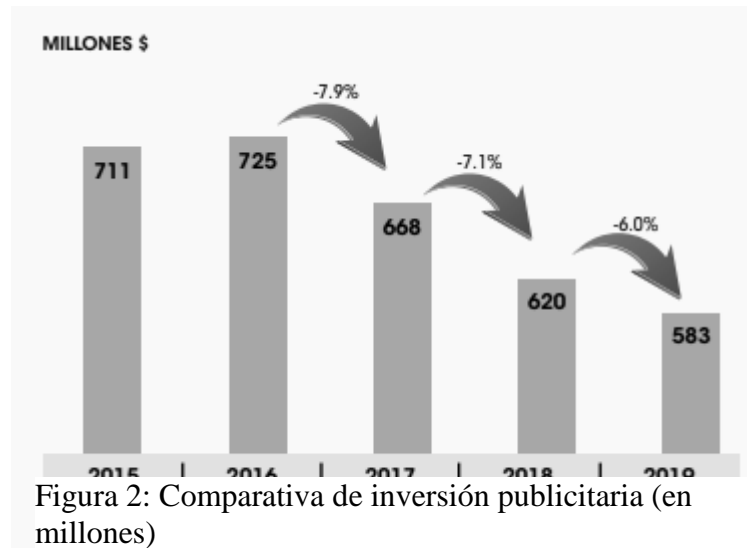


Figura 1: Participación de la inversión publicitaria según medios a nivel nacional

Fuente: CPI



Fuente: CPI

Es importante mencionar que la caída en la inversión publicitaria se dio tanto por parte de las empresas del Estado como de las empresas privadas, especialmente en los rubros de Mercado financiero y seguros, Higiene doméstica, Telefonía, Bebidas y otros. En el caso de la televisión, en el 2016 obtuvo un share de 50.8% de la inversión total del país y en el 2019 cayó a 42.9%, es decir perdió 8 puntos porcentuales de participación, que significa US\$ 118 millones menos de facturación, inversión publicitaria que es capitalizada en parte por internet (creció en ese mismo periodo de 11.9% a 19.9%). Internet es el segundo medio en el ranking con crecimientos sin interrupción desde su aparición, presenta un crecimiento de 8 puntos porcentuales respecto al 2016, que significa US\$ 30 millones, siendo google y Facebook quienes más captan la evolución de este medio. Siempre tomando como año base el 2016, la inversión en radio disminuye en US\$11 millones, pero sin embargo su porcentaje de participación sube en 1.0%, ocupando el tercer lugar en el ranking según medios con un share de 12.3%.

Vía pública, básicamente representada por los paneles, es un medio que ha resultado ser el menos afectado, bajando US\$4 millones respecto al 2016 y logrando un incremento de 7% respecto al 2018, con un share de 10.3% debido principalmente al incremento de publicidad en los paneles digitales.

En el caso de Diarios, la inversión se ha visto seriamente afectada, del 2016 al 2019 baja en 25 millones de dólares. Su participación cae de 11.2% a 9.6%. Por lo visto también internet resulta ser el mayor beneficiado por esta caída.

	2015		2016		2017		2018		2019	
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%
TELEVISIÓN	351	49.4	368	50.8	320	47.9	284	45.8	250	42.9
INTERNET	77	10.8	86	11.9	96	14.4	107	17.3	116	19.9
RADIO	74	10.4	83	11.4	85	12.7	82	13.2	72	12.3
VÍA PÚBLICA (2)	68	9.6	64	8.8	59	8.8	56	9.0	60	10.3
DIARIOS (1)	94	13.2	81	11.2	69	10.3	59	9.5	56	9.6
CABLE	34	4.8	31	4.3	28	4.2	23	3.7	21	3.6
REVISTAS	13	1.8	12	1.7	11	1.6	9	1.5	8	1.4
TOTAL	711	100.0	725	100.0	668	100.0	620	100.0	583	100.0
PARTICIPACIÓN PBI	0.37		0.38		0.31		0.28		0.26	
CRECIMIENTO	3.3%		3.9%		2.5%		3.9%		2.1%	

Figura 3: Evolución de las inversiones publicitarias en los medios a nivel nacional (en millones de dólares)

Fuente: CPI

A pesar de las dificultades expuestas para los medios de comunicación, consideramos que el 2020 puede ser un año de expectativas tanto en lo político, así como también en lo referente a la inversión pública e inversión privada. En lo político estará marcado por el desempeño del Congreso recientemente elegido, que abre posibilidades de un mejor manejo de la gestión por parte del Ejecutivo, toda vez que se espera un Congreso más participativo y menos problemático para resolver los grandes problemas del país.

Por otra parte, tenemos un año preelectoral, que a pesar de los pocos recursos económicos con los que cuentan actualmente los partidos políticos, siempre genera ingresos complementarios a los medios. La inversión pública pensamos tendrá un mejor desempeño que el año pasado, tan es así que se prevé que para este año el país recuperará su crecimiento económico, estimado en un 3.5% según el FMI, frente al escaso crecimiento de 2.1% que tuvo en el 2019.

Martinez (2012) en su tesis titulada “Propuesta integral de un modelo de gestión de gestión de procesos de un negocio (PIM-GPN)” en México. Se concluye que logró reducir en 40% de su tiempo ciclo del proceso (end to end), estas son las primicias de un equipo que se formó y dio este resultado, lo más valioso de este proceso piloto fue romper los paradigmas de así es como se hace, ver que las actividades se pueden hacer más simple. Ver los procesos con enfoque a procesos y no solo funciones (áreas aisladas). Se incrementó la eficiencia en el proceso, reduciendo la captura y duplicidad al capturar los datos, el tiempo ciclo del proceso, los tiempos de actividades rutinarias. Se obtuvo rapidez en el cumplimiento de los cambios en los procesos, optimizando la implementación de mejoras o cambios en los procesos, la eficiencia en el cumplimiento de las auditorias en el almacén de muestras, el involucramiento por solicitud de cambios en el proceso. Se mejoró también la productividad de los colaboradores, incrementando la eficiencia en la toma de decisiones, reduciendo los retrabajos y reasignamientos, mejoras en el manejo de excepciones y las consistencias en la ejecución de los procesos, y lograr procesos a prueba de errores. Se incrementó el compromiso, incrementando la eficiencia de proyectos, la productividad de la operación y entrega de resultados y reducción de conflictos internos.

Alarcón (2017) en su tesis titulada “Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador” en Lima; llegó a la siguiente conclusión que para validar el modelo se ha aplicado un test a los clientes de ServiFreno, para la cual se recomienda para mejorar los procesos se debe realizarla adquisición de nueva maquinaria y equipos para mejorar la calidad del servicio con un buen mantenimiento y la perceptibilidad desde el ingreso de los clientes resulta indispensable para el crecimiento de la empresa. Para la mejorar en la fiabilidad en los procesos se recomienda la capacitación técnica permanente en las diferentes áreas a los empleados en su generalidad la cual tendrá un resultado de garantizar un servicio de calidad tanto a los clientes como a sus vehículos. Para la mejora de la capacidad de respuesta la empresa debe implementar más empleados con experiencia y tecnología para mejorar los servicios y así reducir el tiempo de servicio debido a la alta demanda que tiene los talleres de ServiFreno.

En la dimensión Seguridad de la Calidad de los Servicios la empresa debe entregar una garantía por parte de la empresa por el trabajo efectuado a los vehículos de los clientes que confiaron en la empresa la garantía deberá ser tanto en el tiempo como económicamente así garantizando que el cliente confíe en los servicios efectuados por ServiFreno.

Para causar Empatía de la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la empresa de servicio ServiFreno se debe tomar estrategias de seguridad, confiabilidad y marketing para dar a conocer los servicios que presta la empresa al cliente y que la empresa sea indispensable para las personas al momento de tener algún problema

técnico en sus vehículos así el cliente lo que primero se le viene a la mente es ServiFreno.

Cevallos (2012) en sus tesis “Plan estratégico para la agencia de publicidad estudio, que contribuya al mejoramiento de sus procesos y fortalecimiento de su rentabilidad, en la ciudad de Ibarra, período 2011 – 2015” en Ecuador. Se concluyó que, los recursos con los que cuenta la Agencia de Publicidad “Estudio”, no se encuentran vinculados, el presente plan estratégico logrará que se trabaje en equipo todos los departamentos para lograr la eficacia. La mayoría de los clientes que atiende la Agencia de Publicidad “Estudio”, son entidades gubernamentales, las cuales requieren de servicios de publicidad mensualmente y mantienen expectativas elevadas en cuanto a los servicios que reciben; éstas empresas manifiestan estar conformes con los resultados que obtienen del desarrollo de campañas por parte de la agencia, lo que es un factor muy importante y relevante que la agencia debe considerar para ampliar su cartera de servicios y lograr aumentar las ventas, por ende su rentabilidad, a través de la aplicación del presente Plan Estratégico. La expectativa que mantienen los clientes internos y externos hacia la agencia es muy favorable, es entonces que mediante la implementación del presente Plan Estratégico, la Agencia de publicidad “Estudio”, conseguirá consolidar su marca en el mercado y tener ventajas competitivas frente a sus competidores más representativos, logrando aumentar su cartera de clientes. Un personal motivado, rendirá por dos; por ende, mediante la implementación del presente Plan, se procurará que el cliente interno tenga deseos más elevados de superación, mejoren en su rendimiento y se sientan más comprometidos con sus actividades lo que, combinado con los procesos eficientes, contribuirán al crecimiento de la empresa y se logre una mayor satisfacción de sus clientes, afectando directamente su rentabilidad.

A lo que se recomienda, que el Plan Estratégico tenga los resultados esperados se deberá contar con la colaboración de todos los miembros de la Agencia “Estudio”, no debe haber resistencia a los cambios. La coordinación que debe existir entre los departamentos deben estar basados en normativas internas y con un amplio sentido de comunicación, clara y concisa, que evite la demora en los procesos. Se debe realizar capacitaciones y adiestramientos al personal de la Empresa Estudio, con la finalidad de lograr el mejor desempeño de ellos, el resultado se reflejará en el producto terminado y al finalizar los procesos. Aprovechar las ventajas competitivas que posee frente a sus competidores, como lo es el de la tecnología y personal preparado, mediante la correcta toma de decisiones basadas en información fiable financiera. Se deben considerar los planes de inversión con la finalidad de determinar las formas y tiempos correctos cuándo hacerlo y cómo invertir, escuchando consejos de profesionales.

La agencia de publicidad Wunderman Thompson se dedica a ofrecer servicios publicitarios, se encuentra en el mercado aproximadamente alrededor de 20 años, tiempo en el cual, la empresa ha experimentado periodos de introducción del servicio, crecimiento, desarrollo por lo que resulta necesario la formulación de estrategias empresariales con el propósito de optimizar la productividad en la agencia.

En general los clientes cuando solicitan el servicio que ofrece la agencia, desean que sea lo más pronto posible ya que son empresas que no disponen de tiempo para esperar por motivos competitivos. Ante esta necesidad la empresa no ha logrado atender, en su mayoría, los requerimientos de los clientes porque no existe tiempo y conocimiento por parte de los directivos para analizar los procesos y realizar acciones de mejora.

A pesar que la empresa da garantía por un tiempo de los servicios que brinda, los empleados en el momento de interactuar con los clientes no logran dar la información necesaria de tal forma que el cliente este seguro de la calidad del servicio. Finalmente se añade la empatía del personal ante la una solicitud de un cliente.

En algunas ocasiones cuando los clientes envían sus requerimientos es ahí donde el Ejecutivo de cuentas no sabe con exactitud el tiempo en el que la pieza gráfica podría estar lista para la campaña publicitaria. El cliente desea que le digan para qué fecha estará lo solicitado; entonces el Ejecutivo de cuentas se limita a decirle un rango estimado de tiempo que podría estar terminada la pieza gráfica y no siempre se cumple con lo pronosticado, de 2 a 3 semanas que propone el Ejecutivo de Cuentas, se extiende a 4 o 5 semanas, motivo por el cual cliente muestra incomodidad.

La institución se ha visto afectada por la aplicación deficiente del proceso administrativo, circunstancias que han repercutido directamente en la atención del cliente, por lo general les es complicado cumplir las fechas de entrega pactadas, ya que no existe un seguimiento de los planes elaborados y por falta de compromiso, por parte de los Ejecutivos de Cuentas, de la institución de trabajo.

Unos de los principales problemas identificados son: no cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de las campañas publicitarias de los diferentes clientes de la agencia, control deficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia, que vendría a ser las de áreas de diseño y creatividad, la principal causa es el mal manejo de tiempos por parte de ambas áreas y falta de sincronizad entre ellas. No existe una precisa orden de trabajo (brief), realización de piezas repetitivas que, de cada 10 piezas gráficas realizadas, 3 son repetidas, lo que genera tiempo de trabajo innecesarios, inadecuada determinación de indicadores entre otros que permiten ver

cómo se encuentra afectada la productividad de la agencia, ya sea por diseñador, creativo e inclusive los mismos ejecutivos de cuentas.

Se efectúan actividades repetitivas, las mismas que generan duplicidad de información por parte de los empleados a sus jefes directos y, por ende, el desperdicio de recursos económicos, materiales y, sobre todo, la pérdida de tiempo en la realización de las funciones.

Se puede afirmar que el manejo de recursos no es el correcto, ya que, para el diseño de las piezas gráficas requeridas para las campañas publicitarias, falta personal capacitado que sume para la elaboración de dichas piezas. Asimismo, que no hay evaluación de desempeño, no dedican tiempo para hacer un análisis de resultados porque no existe un sistema de evaluación que midan a los colaboradores dentro de la agencia.

Los empleados no están identificados plenamente con la misión y visión de la empresa y están desviándose o direccionándose de manera equivocada, esto se puede reflejar en que el cliente muchas veces termina diciéndoles que no es lo que esperaban y eso produce un reproceso, lo que ocurre en 75% del material diseñado por la agencia, cuando la esencia de la empresa es guiarlos a ellos y ser la agencia la que oriente al cliente en lo que debe hacer, dejando de lado la innovación y desarrollo de la creatividad del personal de diseño que abra su mente a más posibilidades.

El modelo de gestión empresarial por especialización es inadecuado a causa de que los empleados se limitan simplemente a realizar su trabajo de manera individual, el cual se les ha asignado sin sentido de apoyo a las demás áreas de la agencia; esto le resta importancia al trabajo en equipo que debe ser primordial para la agencia de publicidad estudiada.

No se ha establecido de manera adecuada y en consenso con los involucrados de cada área los procesos internos que se deben llevar dentro de la agencia, para el correcto progreso de las actividades realizando los mismo de manera empírica y bajo normas establecidas por los empleados de mayor experiencia, dando como resultado un deficiente control de estos, ya que no existe una normativa interna como un sistema de procesos que sea la guía de cómo realizar el trabajo determinando responsables y el detalle de cada uno de las actividades provocando trabajos ineficientes.

La inadecuada determinación de indicadores de gestión, afecta de manera significativa a la utilidad que la empresa percibe por su actividad comercial, debido a que, no se han establecido factores de medición de sus resultados basándose solo en análisis contables los cuales no les permiten tomar decisiones oportuna para mejorar el rendimiento de sus activos, ya que existe falta de información sobre la organización.

Todo esto hace que las quejas por parte de los clientes se tornen más constantes, su satisfacción sea menor y conlleven al reproceso de piezas, perjudicando al tiempo de elaboración de las demás piezas.

El servicio final que brinda la empresa es de calidad es algo indiscutible, como toda empresa busca la mejora continua y ser competitiva en el mercado, pero, por otro lado, la tardanza e incumplimiento que tienen con sus clientes puede generar grandes pérdidas en su rentabilidad.

De aquí se deduce que existe una necesidad urgente en la empresa, el primero es en redefinir sus procesos operativos y estar en una mejora constante, y el segundo es identificar los factores críticos de éxito a través de las dimensiones de la calidad de los servicios

A lo que este estudio de investigación propone el desarrollar un modelo de gestión teniendo como base las metodologías, herramientas y técnicas de la Ingeniería Industrial para la solución del problema aplicando BPM, Plan de capacitación, MOF y un Plan de mantenimiento preventivo, siendo así la tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE OPERACIONES Y CALIDAD PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD WUNDERMAN THOMPSON”**.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de la implementación de un modelo de gestión para las áreas de operaciones y calidad sobre los costos en la agencia de publicidad Wunderman Thompson?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el impacto de la propuesta de implementación de un modelo de gestión en las áreas de operaciones y calidad sobre los costos en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa para identificar los problemas y las causas principales que afectan los costos de las áreas de operaciones y calidad en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.
- Calcular los costos operativos antes de la aplicación de las mejoras en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.

- Diseñar una propuesta de solución para la agencia de publicidad Wunderman Thompson.
- Desarrollar y simular las herramientas de mejora en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.
- Calcular la reducción de los costos después de la aplicación de las mejoras en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.
- Evaluar la factibilidad económica de la propuesta de mejora.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La propuesta de implementación un modelo de gestión en las áreas de operaciones y calidad reduce los costos en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.

1.5. Variables

1.5.1. Variable independiente

La propuesta de gestión de un modelo de gestión en las áreas de operaciones y calidad

1.5.2. Variable dependiente

Los costos en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.

1.5.3. Operacionalización de variables

G: O1 → X → O2

Dónde:

G: Es la agencia de publicidad Wunderman Thompson

O1: Gestión de operaciones y calidad antes de X

X: Implementación de un modelo de gestión en las áreas de operaciones y calidad

O2: Gestión de operaciones y calidad después de X

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

2.1.1. Por orientación

Investigación basada en ciencia formal y exacta

2.1.2. Por diseño

Investigación diagnóstica y propositiva

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para el presente proyecto de investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación que se detallan a continuación:

Tabla 01. Técnicas e instrumentos de información

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información Secundaria	1.1. Lectura Científica	1.1.1. Tesis de Grado
		1.1.2. Libros sobre Gestión Empresarial
		1.1.3. Libros de Administración
		1.1.4. Libros sobre la elaboración de tesis
2. Información Primaria	2.1. Encuesta	2.1.1. Cuestionario
		2.1.2. Ficha de diagnóstico de problemáticas

2.3. Bases teóricas

Mejora continua

La Mejora Continua, parte fundamental para el logro empresarial en esta época de constante cambio, se concentra en buscar permanentemente la mejora de los procesos empleando una estricta disciplina en calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos. Según Harrington, (1997) “Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La administración de calidad total requiere del proceso constante denominado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca afirma Deming (2008).

La base de las operaciones que son mejorables parte del desarrollo de un conjunto de acciones que son sujeto de medición y diagnóstico permanente, esta serie sistemática de acciones dirigidas a esta serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo se denomina proceso.

Juran, (2008) dice que la optimización de procesos conduce al camino de la calidad, que como lo menciona Juran, es “la ausencia de deficiencias” deficiencias que para el caso del Call Center podrían presentarse como tiempos de respuesta elevados, soluciones inadecuadas, líneas telefónicas saturadas, etc.

La calidad se consigue a través de:

- Planeación de calidad
- Control de Calidad
- Mejoramiento de calidad

Adicionalmente conforme lo expuesto por Masaaki Imai “la calidad se refiere no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios”,

Según Ishikawa (2007) los beneficios de aplicar control de calidad en una organización son:

- Aumenta la calidad en su sentido estricto y disminuye el número de productos defectuosos.
- La calidad se hace más uniforme y disminuye el número de reclamaciones
- La fiabilidad aumenta, mejora la confianza en los productos, y se logra la confianza de los clientes.
- Disminuyen los costes.
- Los productos se pueden vender a precios más altos.
- Se establece un sistema de garantía de calidad y se consigue la confianza de los consumidores y los clientes.
- Se atienden más rápidamente las reclamaciones y se adoptan medidas eficaces para evitar su reaparición.
- Mejoran los costes unitarios y aumenta la productividad y el valor añadido.
- Aumentan los volúmenes de producción y es posible preparar planes de producción racionales.
- Desaparece el trabajo desperdiciado, disminuyen los procesos y mejora la eficiencia.

- Se establece la tecnología, se puede emplear la capacidad verdadera de los técnicos y mejora la tecnología.
- Las formas de emplear a la gente, especialmente a los técnicos, se hacen más racionales.
- Disminuyen los costes de inspección y ensayos.
- Se pueden racionalizar los contratos con los proveedores, subcontratistas y consumidores.
- Se amplían las rutas de ventas.
- Las relaciones y el flujo de información dentro de la organización empresarial se hacen más fluidas.

Se acelera la investigación y el desarrollo, y éstas se hacen más eficaces. Para producir calidad para el consumidor es necesario decidir por adelantado qué calidad de producto planificar, producir y vender. Para ello se debe considerar los cuatro aspectos siguientes de la calidad y planificarla, diseñarla y controlarla globalmente según lo señala Druker (1990).

C (calidad): determinar las características de calidad en su sentido estricto.

Comportamiento, pureza, resistencia, dimensiones, tolerancias, aspecto, fiabilidad, duración, fracción de unidades defectuosas, fracción de reprocesos, índice de unidades sin ajuste, método de empaquetado, etc.

C (coste): determinar las características relacionadas con el costo y el precio (beneficio); control de costos y control de beneficios. Rendimiento, costo unitario, pérdidas, productividad, costos de las materias primas, costos de producción, fracción

de unidades defectuosas, defectos, sobrellenado, precio de costo, precio de venta, beneficio, etc.

E (entrega): determinar las características relacionadas con las cantidades y los tiempos de espera (control de cantidades). Volumen de producción, volumen de ventas, pérdidas por cambios, inventario, consumo, tiempos de espera, cambios en los planes de producción, etc. El control de calidad no puede ser realizado sin datos numéricos.

S (servicio): determinar problemas que surgen después de haber expedido los productos; características de los productos que requieren seguimiento. Características de seguridad y ambientales, fiabilidad de los productos (FP), prevención de la fiabilidad del producto (PFP), periodo de compensación, periodo de garantía, servicio ante y postventa, intercambiabilidad de piezas, recambios, facilidad de reparación, manuales de instrucciones, métodos de inspección y mantenimiento, método de empaquetado, etc.

La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable y segura. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad,

confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo del compromiso contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.
- **Tangibles:** se refiere a las características físicas que cuenta la empresa u organización para prestar los servicios

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si no se utiliza, éste se pierde para siempre.

Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Gestión de Procesos

Smith, H. & Fingar, (2006) tratan el consejo de negocio como un conjunto de actividades colaborativas y transaccionales que son coordinadas y entregan un valor agregado a los clientes como recipientes de la salida de un proceso.

Según el software Engineering institute (SEI), los procesos facilitan la sinergia en tres dimensiones críticas en las empresas: gente, procedimientos y métodos, y herramientas y equipos Chrissis, Konrad, & Shrum (2003).

Administrar los procesos está orientado a gestionar la organización desde la mirada que el cliente tiene de la misma Agudelo, (2007) conceptos predecesores tales como la administración científica propuesta por Taylor, (1997), la reingeniería Hammer & Champy, (2003) y diferentes iniciativas para mejorar la calidad como la ISO -9000 NTC – ISO 9000 (ICONTEC 2002) se ha enfocado en los procesos para producir un producto o servicio.

La gestión por procesos conduce a la estandarización de los procesos de negocio. Trkman (2010) define Business Process Management (BPM) como todos los esfuerzos de una organización para analizar y mejorar.

BPM

Según Hammer & Champy (1993) define un proceso de negocio es una colección de actividades que, tomando una o varias clases de entradas, crea una salida que tiene valor para un cliente.

Smith, Neal, Ferrara & Hayden (2002) reportan que la gestión de procesos de negocio o BPM se define como la habilidad de descubrir, diseñar, desplegar, ejecutar, interactuar, operar, optimizar y analizar completamente procesos y hacerlo al nivel de diseño de negocio, no de implementación técnica.

Los beneficios de adoptar BPM en una organización son los siguientes:

- a) Mejora de la velocidad de realización de los procesos de negocio. BPM puede reducir los tiempos reduciendo las demoras y las duraciones de las tareas mediante la automatización de ciertos pasos, permitiendo que varias etapas seden en paralelo e imponiendo límites de tiempo en la terminación de las tareas.
- b) Incremento de la satisfacción del cliente. Acelerando los procesos y asegurando que nada falla, tanto los clientes internos como los externos obtienen la información y las respuestas que necesitan más rápida y fácilmente.
- c) Responsabilidad e integridad. BPM asegura que todas las reglas de negocio requeridas son satisfechas y todos los pasos completados.
- d) Optimización y eliminación de tareas innecesarias. Simplemente modelando los procesos, las organizaciones pueden frecuentemente encontrar oportunidades y eliminar trabajo innecesario. Además, usando un BPMS (explicado más adelante), se pueden proporcionar medidas de los procesos que se están gestionando facilitando el seguimiento y control de los mismos, así como su mejora y optimización.
- e) Inclusión de clientes y socios de mercado en los procesos de negocio. BPM permite a clientes y socios participar activamente en los procesos de negocio de una organización. Esto hace que las posibilidades de colaboración aumenten, haciendo que la distancia física no sea un impedimento.

- f) Agilidad organizacional. BPM proporciona un excelente medio para conseguir agilidad organizacional. Cuando un proceso cambia algo muy común en las organizaciones, es relativamente fácil.

BPM no está directamente relacionado con el desarrollo de aplicaciones software. Su principal interés es gestionar los procesos de negocio, aunque esto requiera ayuda de la informática.

Los modelos formales de procesos de negocio son entendibles por una máquina, y además las herramientas que existen alrededor del BPM pueden presentar estos modelos de manera que la gente de negocio pueda crearlos, leerlos y modificarlos.

Frankel (2003) afirma que BPM representa la “tercera ola” en la Ingeniería de Procesos de Negocio. La primera ola fueron en gran parte procesos que reorganizaban las actividades de las personas. La segunda ola se centró en la reingeniería de procesos de negocio y en el uso de las aplicaciones ERP, pero la reingeniería de procesos no era más fácil de gestionar y cambiar que lo que reemplazaba.

La tercera ola se centra en los modelos formales de procesos de negocio y la capacidad de modificarlos rápidamente y de combinar esos modelos para rápidamente alinear los procesos de negocio con las estrategias cambiantes de las organizaciones.

En las dos primeras olas, ya se usaba el modelado de procesos del negocio, pero sólo para fomentar la comprensión humana y no para dirigir la gestión de los procesos de negocio, como actualmente se pretende.

BPM es la disciplina para modelar, automatizar no necesariamente, gestionar y optimizar procesos de negocio para incrementar la rentabilidad.

BPM no está directamente relacionado con el desarrollo de aplicaciones software. Su principal interés es gestionar los procesos de negocio, aunque esto requiera ayuda de la

informática. Los modelos formales de procesos de negocio son entendibles por una máquina, y además las herramientas que existen alrededor del BPM pueden presentar estos modelos de manera que la gente de negocio pueda crearlos, leerlos y modificarlos. El término Business Process Management (BPM), también conocido como Business Process Reengineering (BPR), se refiere a las actividades que desarrollan las empresas para optimizar y adaptar sus procesos.

Si bien, la actividad de clasificación o análisis de valor aún tiene su lugar dentro de los equipos de proyecto, el foco de iniciativas de mejora de negocios está dirigido justamente a los procesos y la eliminación de las limitaciones, Business Process Reengineering (BPR) fue propuesto por primera vez por Hammer y Champy a comienzos de los 90. Esta metodología, de moda en esa década, trataba con la realización de un gran cambio organizacional.

Según Saffirio, (2006), BPM en esencia es el mismo concepto, pero trata con la continuidad de los procesos que ya están insertos en la organización. Para que las empresas puedan usar efectivamente BPM, deben modificar su foco: desde una mirada, casi exclusiva, a los datos y a la administración de datos hacia una visión orientada a los procesos, en un enfoque que no hace distinción entre el trabajo que realizan los humanos y el que realizan los computadores.

Según lo señalado por Owen, M & Raj, (2003), BPM se ocupa de la gestión del cambio para mejorar los procesos empresariales siendo la unificación de modelado de procesos, simulación; workflow (estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo); integración de aplicaciones empresariales EAI, las cuales logran la interoperabilidad y organización del flujo de información entre aplicaciones heterogéneas, es decir, aseguran la sistema de información de la comunicación entre las

distintas aplicaciones y forman el empresa y Business-to-Business (B2B, transmisión de información referente a transacciones comerciales electrónicamente), uniéndolas en una sola aplicación.

Existen diferentes puntos de vista sobre el concepto de BPM, aunque relativo consenso sobre sus beneficios. Para Khan, R., es la disciplina de modelar, automatizar, manejar y optimizar procesos para incrementar la rentabilidad de un negocio. En esta óptica, el objetivo de la gestión de procesos está concentrado en el aumento de la rentabilidad.

De manera general, la rentabilidad es un concepto que se aplica cuando se desea medir los resultados obtenidos en la realización de una actividad económica, luego de haber asignado unos recursos (humanos, tecnológicos, financieros) a la obtención de dichos resultados. En otras palabras, la rentabilidad nos da una medida del rendimiento que un capital ha obtenido en un período determinado. BPM por lo tanto, aumenta la relación entre la renta que se genera y los medios utilizados.

(Smith, 2003) por su parte, define BPM como una nueva aproximación para abordar y gestionar procesos de innovación en las compañías que construye el mejoramiento, a partir del estado actual de un proceso en un momento determinado y que plantea una diferencia radical frente a la reingeniería; la cual construye el mejoramiento desde la redefinición total del proceso. En esta óptica BPM se convierte en una respuesta al caos operativo que presentan las compañías en la actualidad.

Ciclo de vida de BPM

Según Nainani (2004) el ciclo de vida de BPM consta de 6 etapas, como se puede apreciar en la figura 4:

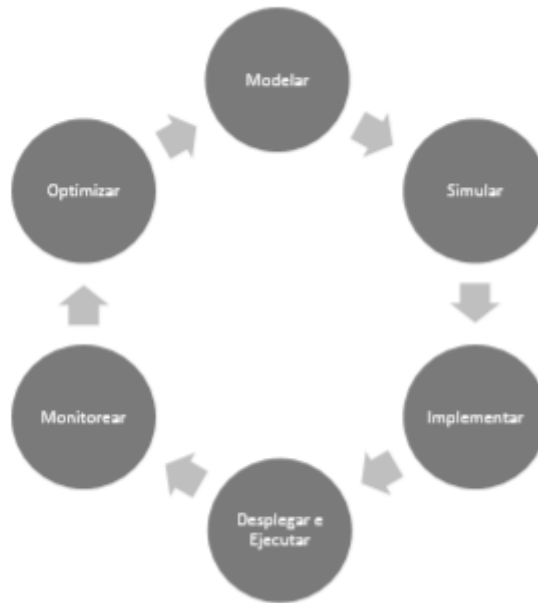


Figura 4: Ciclo de vida de BPM. Nainani, (2004)

Fuente: Closed Loop BPM using Standards based Tools. An Oracle White Paper.

Teoría de gestión por procesos

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales, el origen de ello se basa en la división del trabajo (Taylor) y el falso sentido de la especialización individual que da como resultado áreas funcionales o departamentos, dicha especialización junto a la competencia interna y la jerarquización de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal.

Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista técnico, sin embargo, han olvidado su principal causa:

“Contar con clientes satisfechos y fieles”, por lo que cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas. Estas organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y predecible que pertenece ya al pasado.

Hoy es el cliente quien tiene el poder real, quien se ha convertido en la única guía de todas las acciones empresariales, esto unido a las dificultades de predecir la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo que supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos (Universidad Champagnat. s.d).

Calidad de servicio

El servicio se puede definir como la liga entre el proceso productivo y el consumidor final. De tal manera permite ver una empresa extendida desde el diseño del producto y proveedores de insumos, hasta el cliente.

En el siglo XVIII, Smith & Shaw, (1991) criticaba el papel que desempeñaba en la economía el sector servicios y decía que los servicios “no producen valor alguno porque no se concretan en un artículo permanente y vendible que permanezca una vez terminado el trabajo”.

Sin embargo, se observa que las necesidades, expectativas, condiciones y la posición de las personas demandan cambios a lo rutinario. Los servicios son variables impredecibles y no se prestan a un control sistemático.

Por esta misma razón los servicios responden a un conjunto infinito de condiciones por parte del consumidor Shaw (1991).

Los servicios incluyen sectores diferentes y empresas y unidades empresariales de distinto tamaño. Los elementos citados a continuación son de amplia aplicación en cualquier sector Shaw (1991).

- El ciclo vital del servicio. La empresa de servicios debe identificar los criterios de competitividad y las estrategias apropiadas durante sus fases de juventud, madurez y declive.

- El espectro de servicio al cliente/consumidor. La empresa de servicios debe desarrollar su atención al mercado al definir qué es la organización, a quién atiende y los atributos de sus consumidores.
- La creación de valor en el servicio. La empresa debe centrarse en la prestación del servicio en cualquier punto del espectro.

La cadena de valor del servicio. La organización debe determinar cómo procurarse los recursos que necesita para poner en práctica las estrategias que haya adoptado para competir en cualquier punto del espectro.

Por su parte, Picazo, (1991) a través de sus investigaciones, identificó tres características importantes, todas ellas orientadas hacia el cliente.

- **Estrategia del servicio:** Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas.
- **Gente:** Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio.
- **Sistemas:** Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados operativos.
- **Cliente:** Es el centro del modelo, que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma se orienten hacia él.

2.4. Procedimiento

Luego de obtener los principales problemas en la agencia de publicidad Wunderman Thompson. Específicamente en el área de operaciones y calidad, se realizó una propuesta de mejora dirigida a cada una de las causas raíces encontradas. Después se llevará a cabo el desarrollo de las metodologías, herramientas y técnicas de mejora de Ingeniería Industrial propuestas para reducir los costos en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.

Etapa	Descripción
Diagnóstico de la realidad actual de la empresa	Ishikawa: Se elabora el Diagrama de Ishikawa para determinar las causas raíces.
	Encuesta: Se aplica la encuesta a las personas involucradas para conocer la significancia de las causa raíces.
	Matriz de Priorización: Se priorizan las causas raíces de mayor a menor impacto.
	Pareto: Se aplica el Diagrama de Pareto con la finalidad de terminar las causas raíces que ocasionan el problema en un 80% de impacto.
	Matriz de Indicadores: Se formulan indicadores para cada causa raíz.
Propuesta de mejora	Se desarrolla un modelo de gestión teniendo como base las metodologías, herramientas y técnicas de la Ingeniería Industrial para la solución del problema.
Evaluación Económica Financiera	En primer lugar se realizó un presupuesto para la propuesta de mejora, luego se calculó el VAN, TIR, RPI y B/C.

2.4.1. Descripción de realidad actual de la empresa

2.4.1.1. Ámbito y ubicación

Razón Social	BINARIX S.A.C.
RUC	20547481675
Actividad comercial	Publicidad
CIU	74306
Dirección	Cal. Contraalmirante Montero Nro 411 Int. 1201 (Ex Alberto del Campo)
Ubicación	Magdalena del Mar, Lima, Perú.

2.4.1.2. Descripción del rubro:

Las actividades de la agencia de publicidad, según la cuarta revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, registrado en SUNAT con CIIU 74306 realizando las siguientes actividades:

- **Grupo: 743 – Publicidad**

Esta clase comprende la prestación de toda una serie de servicios de publicidad (es decir, con recursos propios o mediante subcontratación), incluidos el asesoramiento, servicios creativos. La realización de campañas de marketing y otros servicios publicitarios destinados a atraer y conservar clientes: promoción de productos, marketing en puestos de venta, publicidad directa vía correo, consultoría en marketing.

2.4.2. Diagnóstico de la realidad actual de la empresa

Wunderman Thompson se dedica a ofrecer servicios publicitarios, se encuentra en el mercado aproximadamente alrededor de 20 años, tiempo en el cual, la empresa ha experimentado periodos de introducción del servicio, crecimiento, desarrollo por lo que resulta necesario la formulación de estrategias empresariales con el propósito de optimizar la productividad en la agencia.

La agencia de publicidad es líder en el mercado local de marketing relacional y digital, tanto por su enfoque estratégico como por sus capacidades productivas y de implementación.

Combina data y creatividad para responder a las necesidades de una nueva generación de clientes, incorporando las últimas innovaciones y tendencias del mercado. Eso se refleja en la diversidad de áreas y servicios.

Su objetivo es sumar a las marcas e inspirar a los consumidores a vivir experiencias únicas con ellas.

La agencia forma parte del grupo de origen inglés – WPP, el principal conjunto de empresas publicitarias y de relaciones públicas en el mundo.

2.4.2.1. Misión

Por medio de relaciones basadas en la confianza, la transparencia y el profesionalismo, ofrecer a nuestros clientes soluciones de comunicación que resulten de un minucioso análisis, se sustenten en una sólida estrategia, desplieguen creatividad innovadora, se ejecuten de modo impecable y logren resultados relevantes orientados siempre a los objetivos de negocio.

2.4.2.2. Visión

Ser para nuestros clientes, el socio que les permita incrementar el valor de sus productos y servicios a través del marketing, la tecnología y los medios digitales.

2.4.2.3. Valores

- Equidad
- Lealtad
- Respeto
- Tolerancia
- Integridad
- Compromiso

2.4.2.4. Principales productos

La agencia de publicidad brinda servicios de CMR (relacionamiento):

- **Base de datos**

Fuente esencial de información, como al final del mismo, en donde almacena y actualiza la información para la siguiente campaña.

- Registrar nombres de clientes, nombres caducados y posibles clientes
- Almacenar y después medir los resultados de la publicidad o estrategia de marketing directo.
- Servir como vehículo para continuar con la comunicación directa por correo tradicional, correo electrónico o teléfono.

- **Operaciones de marketing**

Sabiendo el éxito del producto o campaña publicitaria, informa a operaciones (Diseño, Creatividad), lo que debe de producir y las cantidades que debe producir.

- **Desarrollos digitales**

Proceso el cual la agencia de publicidad hace uso de la tecnología para mejorar el desempeño, aumentar el alcance y garantizar resultados.

- **Mobile**

Conjunto de técnicas y formatos para promocionar los productos y servicios utilizando los dispositivos móviles

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE OPERACIONES Y CALIDAD PARA LA REDUCIR LOS COSTOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD WUNDERMAN THOMPSON.”

como medio de canal de comunicación. Esta nueva variación del marketing ha permitido captar y fidelizar clientes por medio de la telefonía móvil.

- **Marketing directo**

Ganar clientes y fomentar a la fidelización de estos. Por otro lado, con el objetivo de la fidelidad de los clientes puede estar dirigido a que repitan la compra o a mantener la adquisición permanente de un producto.

- **Servicios de cuentas**

Su principal cometido es mantener la relación con los clientes y coordinar el proceso publicitario en las redes sociales, ya sea: Facebook, Twitter e Instagram.

- **Programas de fidelización y social**

- **Promociones**

- **Creatividad**

- **Producción**

2.4.2.5. Principales competidores

- **Sr. Burns.**

Agencia de comunicación digital y marketing online dedicada a crear relaciones estrechas entre marcas/ productos y consumidores.

- **Tribeca Media**

Agencia digital de trabajo colaborativo, especializada en soluciones tecnológicas, contenido creativo, estrategia y diseño singular.

- **Nodos**

Agencia digital, transformando los objetivos de sus clientes en retos de comunicación que resuelven con la creación de contenido.

- **McCann**

Agencia de publicidad, que busca de forma constante la excelencia en la creación y producción de ideas que contribuyan a solucionar los problemas de negocios de nuestros clientes y ayuden a las marcas a dejar huella en la vida de las personas.

- **JWT**

Es una de las primeras agencias instaladas en el Perú. Construyen marcas. Las crean. Les dan una identidad. Y las consolida. Generan valor agregado. Todos aportan detrás del objetivo común.

2.4.2.6. Principales clientes

La agencia de publicidad trabaja de la mano con sus clientes para generar resultados impactantes de negocio. Estos son sus clientes:

- **Scotiabank**

En el 2006, se consolida e inicia sus operaciones en el Perú combinando la experiencia y los conocimientos del Banco Wiese Sudamris, el enfoque en el servicio del Banco Sudamericano y el respaldo de The Bank of Nova Scotia (BNS), una de las instituciones financieras líderes de Norteamérica y el

conglomerado financiero de Canadá con mayor presencia internacional.

- **Nestlé**
Empresa de alimentación y bebidas más grande del mundo. Mejorando la calidad de vida y contribuye con un futuro más saludable ofreciendo productos y servicios para todas las etapas de la vida, en todos los momentos del día, ayudando a las personas a cuidarse a ellas mismas y a sus familias.
- **Cerveza Pilsen Trujillo – Backus**
Es la única cerveza que les ofrece el sabor y calidad confiable que les gusta a todos para celebrar y compartir, ya que tiene un sabor suave y equilibrado, y además una trayectoria cervecera de 95 años.
- **Cerveza Arequipeña – Backus**
Es la marca líder y de mayor preferencia en Arequipa, en donde la marca es un ícono y referente de la ciudad. Arequipeña está inspirada en la fuerza y carácter de su gente, con un cuidadoso proceso de elaboración e ingredientes selectos que la hacen única y orgullosamente Arequipeña.
- **Inca Kola – Coca Cola Perú**
Bebida gaseosa originaria del Perú. Aunque es consumida, principalmente en el Perú, también es comercializada en los Estados Unidos, Ecuador, Chile y otras partes del mundo. Inca Jola sigue siendo la gaseosa con mayor número de ventas en el mercado peruano, producto de la campaña publicitaria vigente en donde se resalta los símbolos y valores nacionales.
- **Oeschle**
Es la tienda por departamento del Grupo Intercorp. Es parte de un grupo empresarial comprometido con el desarrollo y bienestar de las familias peruanas.
- **Perú Rail**
Empresa líder en el sector turismo. A través de una oferta variada de servicios de trenes turísticos, brindan a sus pasajeros experiencias

únicas de viaje. De mismo modo, ofrecen transporte de carga de gran volumen. Cumplen lo más altos estándares de seguridad, puntualidad, confiabilidad, excelencia operativa y calidad.

○ **Motorola**

Moto existe para inventar, fabricar y ofrecer los mejores smartphones del mundo, mejorando la vida de miles de personas.

○ **Prima AFP**

Es una administradora de fondos de pensiones, nació en el 2005 para brindar a sus afiliados la mejor pensión de jubilación. Cuentan con el respaldo del Grupo Crédito, el grupo financiero líder del país con más de 125 años de experiencia.

○ **Tottus**

Es la cadena de supermercados perteneciente al grupo Falabella, con el compromiso con cada una de las familias peruanas, para poner a su alcance todo lo que pueda mejorar su calidad de vida, respondiendo a las necesidades diarias.

○ **Movistar**

Es una de las mejores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Apoyándose en las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales, la Compañía se está transformando en una ‘Telco Digital’, lo que la posiciona muy favorablemente para satisfacer las necesidades de sus clientes y capturar el crecimiento e nuevos ingresos.

2.4.2.7. Descripción de procesos

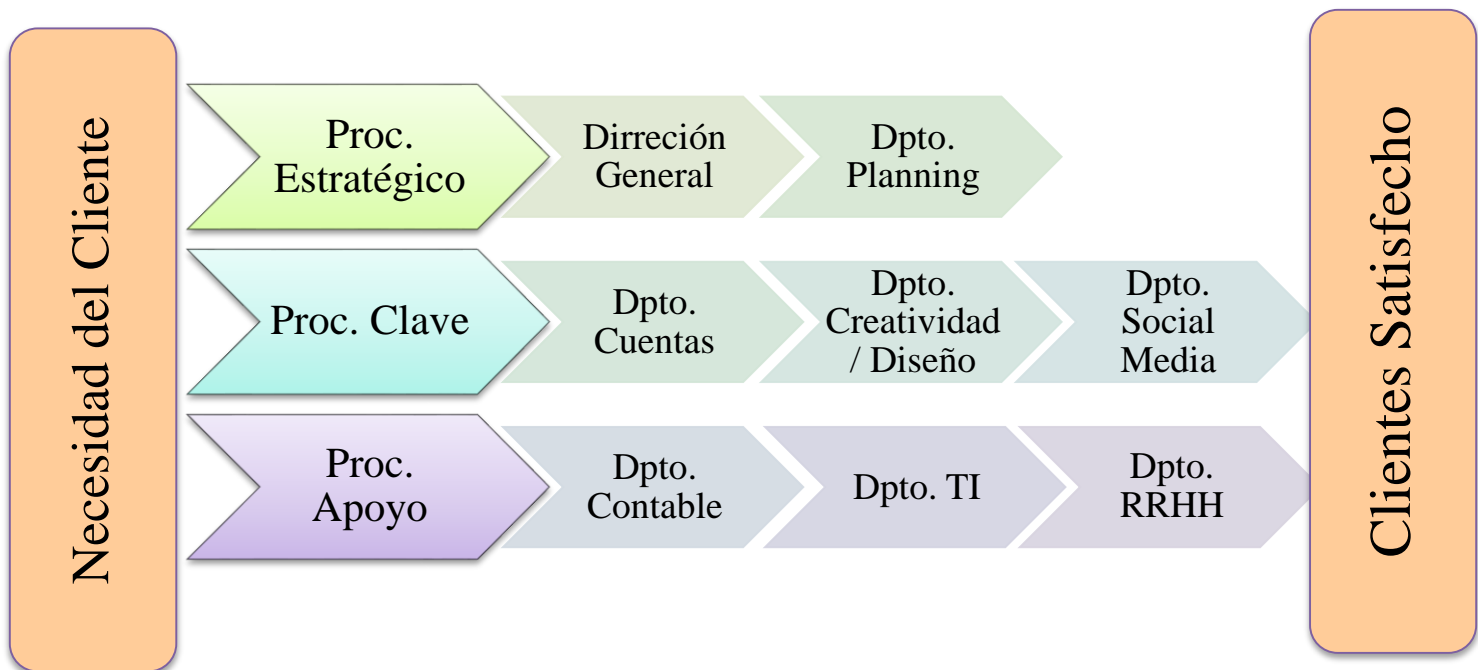


Figura 5: Mapa de procesos de la organización

Fuente: Informe operativo del año 2018 de Wunderman Thompson

A. Departamento de Planning

- Departamento responsable de planificar la estrategia de medios y cómo llegar a ella.
- Implica seleccionar el mis de medios más conveniente para la campaña publicitaria.
- Responsable de negociar los mejores costos para los clientes.

B. Departamento de Cuentas

- Analiza las necesidades de los clientes
- El ejecutivo tiene que aprender mucho del negocio de los clientes para quien está trabajando.
- Analiza en conjunto con el cliente, los posibles problemas del producto.
- Expresa las ideas creativas al cliente
- Dado por finalizado la campaña publicitaria puede analizar los resultados con el cliente.

C. Departamento de Creatividad / Diseño

- Creatividad es el área de la agencia que crea los mensajes publicitarios.
- Área donde salen las ideas que luego se venderá al cliente.
- El creativo debe tener una visión excepcional y diferente de las cosas y saber encontrar una idea para contar el beneficio de un producto.
- Los diseñadores plasman las ideas dadas por los creativos, de manera gráfica, vía pública y demás medios impresos.

D. Departamento de Contabilidad

- Se encarga de facturar honorarios, comisiones. Abona a proveedores, compra de insumos y materiales de trabajo, paga los gastos en general de la agencia.

E. Departamento de Social Media

- Desarrollan programaciones semanales y mensuales de contenido y se desarrollan también programaciones de anuncios y publicidad en Facebook, Twitter e Instagram.
- Cuando el cliente aprueba los contenidos, se procede a desarrollar las piezas para las diferentes redes sociales.
- Programar todos los contenidos e implementar la publicidad que se realice.
- Realizar un análisis completo de la cuenta, los resultados y el crecimiento de las interacciones en las redes sociales, que luego se enviará al cliente.

F. Departamento de TI

- Abarca los procedimientos y actividades de actuación para el diseño, la construcción, la integración, las pruebas, la puesta en producción y la operación de los sistemas de información.

G. Departamento de RRHH

- Reclutamiento, para la búsqueda y atracción de candidatos en el momento en que lo necesitan.
- La incorporación del personal en la empresa, pasando por todos los procesos necesarios hasta que la persona se adapta a su puesto.
- La motivación de los trabajadores para un buen desempeño
- Favorecer la comunicación dentro de la empresa.

2.4.2.8. Diagnóstico del área problemática

a) Descripción de problemáticas

a. Producción 2019 – Campañas

Wunderman Thompson, se dedica a ofrecer servicios publicitarios, combinando data y creatividad para responder a las necesidades de una nueva generación de clientes, incorporando las últimas innovaciones y tendencias del mercado. Eso se refleja en la diversidad de áreas y servicios. Su objetivo es sumar a las marcas e inspirar a los consumidores a vivir experiencias únicas con ellas.

Las campañas publicitarias realizadas mensualmente por la agencia Wunderman Thompson en el presente año son:

Tabla 02. Producción mensual de campañas publicitarias

Año	Mes	Campañas
2019	Enero	17
	Febrero	14
	Marzo	18
	Abril	13
	Mayo	15
	Junio	21
	Julio	17
	Agosto	19
	Septiembre	18
	Octubre	16

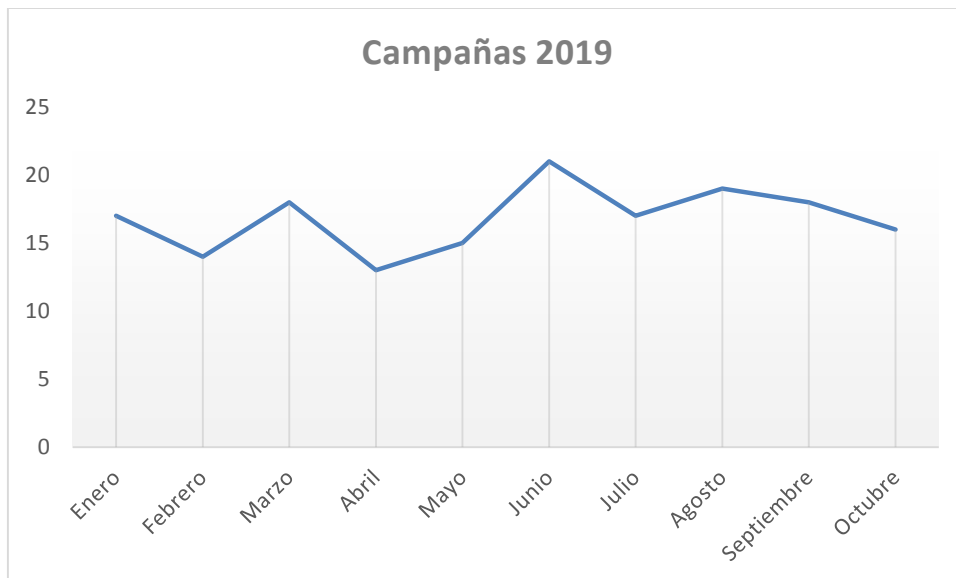


Figura 6: Producción mensual de campañas publicitarias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 03. Producción mensual de piezas gráficas 2019

Año	Mes	Piezas/cuenta
2019	Enero	54
	Febrero	49
	Marzo	51
	Abril	46
	Mayo	48
	Junio	52
	Julio	50
	Agosto	41
	Septiembre	45
	Octubre	43



Figura 07. Producción mensual de piezas gráficas

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar las tablas de producción podemos observar que los índices de producción no son muy constantes a causa de los tiempos de planificación para las campañas y piezas gráficas proyectadas.

- **Descripción de la gestión de operaciones**

En cuanto a la gestión de operaciones en la agencia de publicidad Wunderman Thompson, se encuentra a cargo de la Directora de TI conjuntamente con el CEO, quienes cumplen la función de planificar y ejecutar los procesos para las campañas, por ende, de las piezas gráficas. Además de que cuando existe una demanda elevada de producción de piezas gráficas para diferentes campañas publicitarias de los clientes, se encargan de ejecutar planes de acción para incorporar más diseñadores junior o senior para incrementar la producción y de esta forma cumplir con una mayor parte de la demanda existente.

- **Descripción de la gestión de calidad**

En cuanto a la gestión de calidad en la agencia de publicidad Wunderman Thompson, se encuentra a cargo del Director de Arte y Diseño conjuntamente con el Director de Creatividad, quienes cumplen la función de verificar que las piezas gráficas cumplan con los estándares de calidad requeridos por el cliente, y la satisfacción de este. También se puede apreciar falta de personal capacitado que sume para la elaboración de dichas piezas y lleguen al mismo nivel de calidad en comparación con otros diseñadores.

Asimismo, que no hay evaluación de desempeño, no dedican tiempo para hacer un análisis de resultados porque no existe un sistema de evaluación que midan a los colaboradores dentro de la agencia.

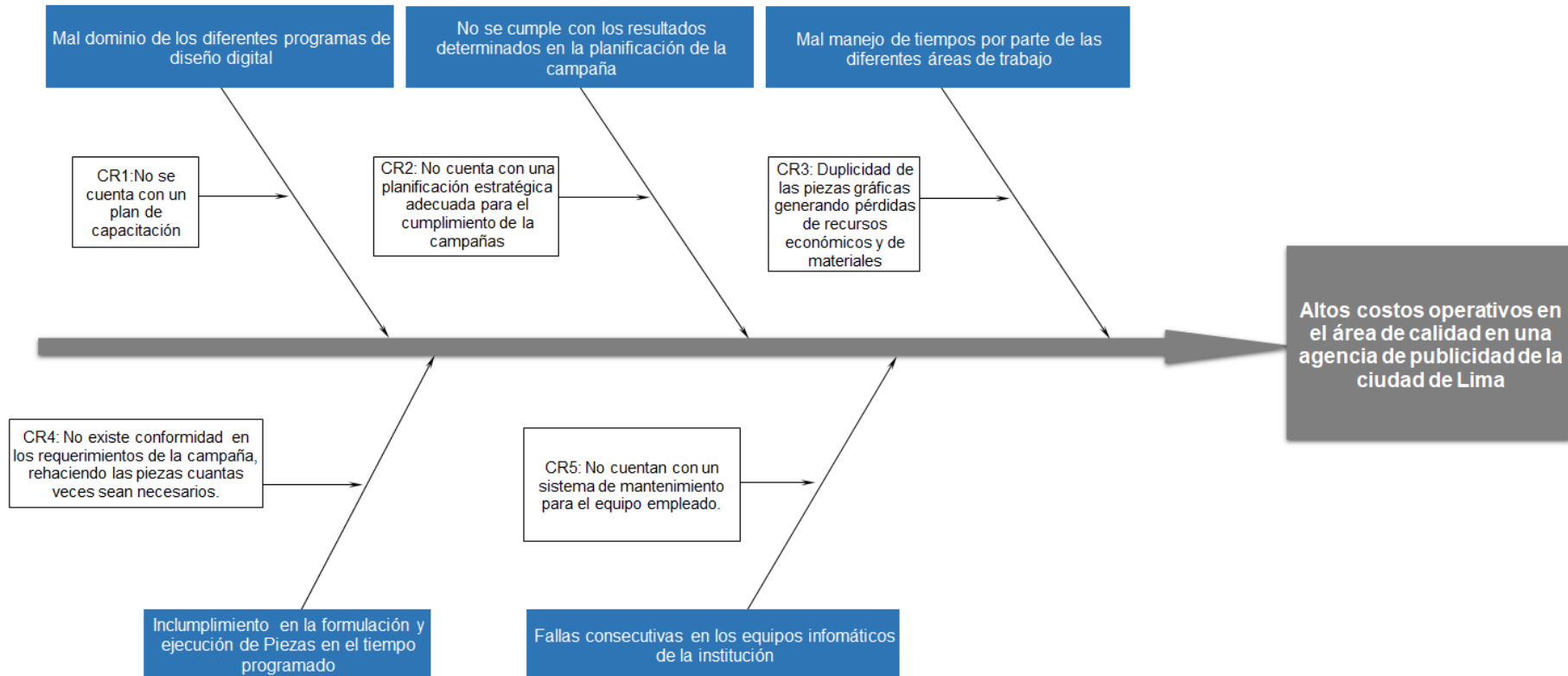


Figura 08. Diagrama de Ishikawa de los altos costos en el área de calidad de Wunderman Thompson

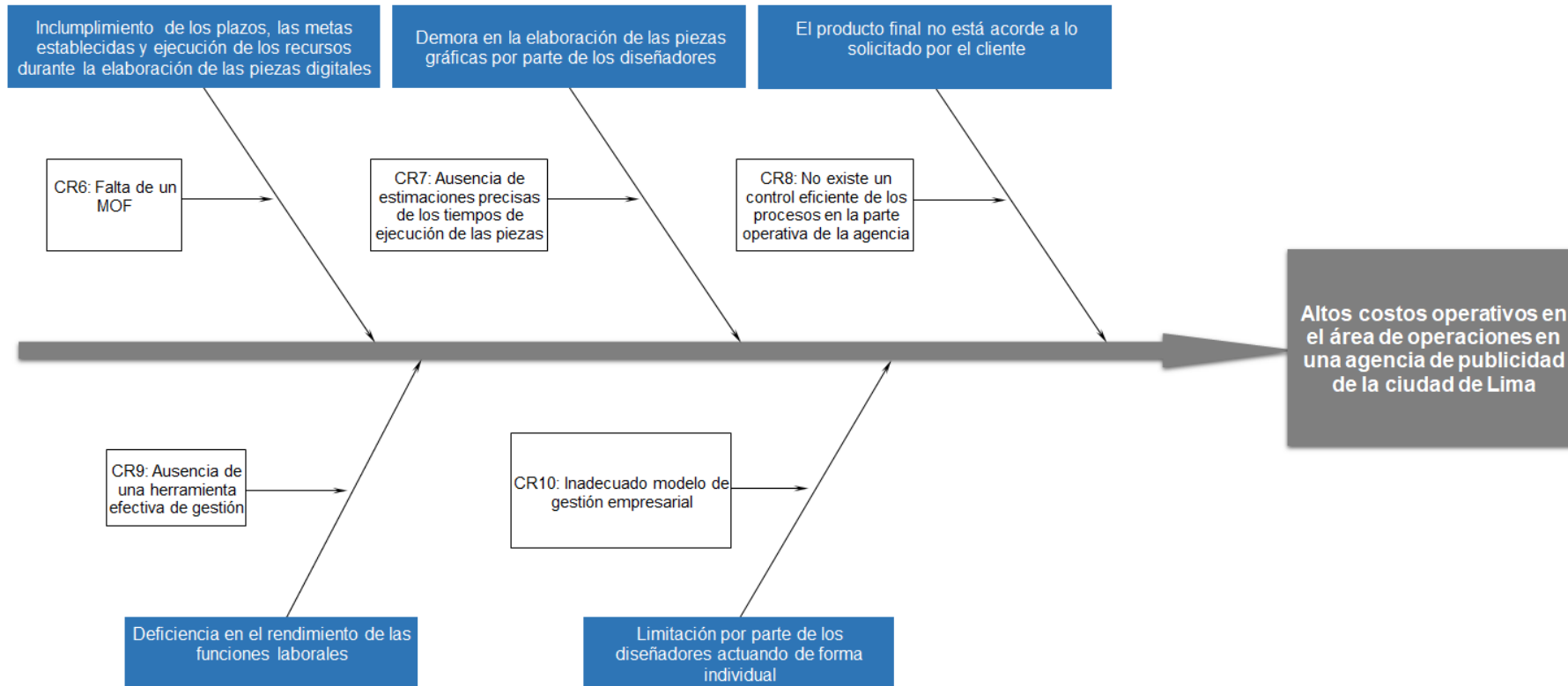


Figura 09. Diagrama de Ishikawa de los altos costos en el área de operaciones de Wunderman Thompson

B) Causas reflejadas

En el área de operaciones y la calidad, la empresa incurre en elevados costos debido a que no tiene una adecuada gestión en producción y calidad, este problema se debe a las siguientes Causas Raíces:

Tabla 04. Causas raíces en el área de operaciones

Causa raíz	Descripción
CR1	No se cuenta con un plan de capacitación
CR2	No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña
CR3	Duplicidad de las piezas gráficas generando pérdidas de recursos económicos y de materiales
CR4	No existe conformidad en los requerimientos de la campaña
CR5	No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado

Se identifica estas causas raíces a partir de que la agencia de publicidad presenta problemas por el mal dominio de los diferentes programas de diseño digital, no se cumple con los resultados determinados en la planificación de la campaña, mal manejo de tiempos por parte de las diferentes áreas de trabajo, incumplimiento de la formulación y ejecución de piezas en el tiempo programado y fallas consecutivas en los equipos informáticos de la institución.

Tabla 05. Causas raíces en el área de calidad

Causa raíz	Descripción
CR6	Falta de un MOF
CR7	Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas
CR8	No existe un control eficiente de los procesos de los procesos en la parte operativa de la agencia.
CR9	Ausencia de una herramienta efectiva de gestión
CR10	Inadecuado modelo de gestión empresarial

Se identifica estas causas raíces a partir de que la agencia de publicidad presenta problemas por el incumplimiento de los plazos, las metas establecidas y ejecución de los recursos durante la elaboración de las piezas digitales, demora en la elaboración de las piezas gráficas por parte de los diseñadores, el producto final no está acorde a los solicitado por el cliente, deficiencia en el rendimiento de las funciones laborales y limitación por parte de los diseñadores actuando de forma individual.

2.4.2.9. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS RAÍCES E INDICADORES

A) Matriz de priorización

Después de identificar las causas raíces que intervienen en los altos costos de las áreas de operaciones y calidad, se realizó encuestas (Anexo 1 y Anexo 2) a los trabajadores de la agencia de publicidad Wunderman Thompson a fin de poder darle una priorización de acuerdo al nivel de influencia de la problemática de estudio.

Luego gracias a la herramienta de Diagrama Pareto de un total de 10 Causas Raíces, se llegó a priorizar a 8 causas raíces según su puntuación del resultado de las encuestas aplicadas en el área de operaciones y calidad.

Tabla 06. Escala de valorización

Nivel	Clasificación
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

Tabla 07. Resultados de la encuesta para el área de operaciones

Causa raíz	Descripción	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Total
CR2	No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña	5	3	5	5	5	3	5	5	36
CR1	No se cuenta con un plan de capacitación	5	5	3	3	5	5	3	5	34
CR5	No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado	3	5	3	3	3	5	5	3	30
CR3	Duplicidad de las piezas generando pérdidas de recursos económicos y de materiales	3	5	5	5	5	3	1	1	28
CR4	No existe conformidad en los requerimientos de la campaña	5	3	1	1	5	3	3	3	24

Tabla 08. Resultados de la encuesta para el área de calidad

Causa raíz	Descripción	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Total
CR8	No existe un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia	5	5	5	3	5	5	5	5	38
CR9	Ausencia de una herramienta efectiva de gestión	3	3	5	3	5	5	5	5	36
CR7	Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas	3	3	5	5	3	5	3	5	32
CR6	Falta de un MOF	3	1	5	5	3	5	1	5	28
CR10	Inadecuado modelo de gestión empresarial	3	5	5	3	1	1	3	3	24

Luego las tablas 7 y 8 se juntan para clasificarlos de acuerdo la priorización de los problemas en las áreas de operaciones y logística de la agencia de publicidad Wunderman Thompson

Tabla 09. Matriz de priorización

N° CR	Causa raíz	Total	%Impacto	%Acumulado
CR2	No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña	38	12%	12%
CR8	No existe un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia.	38	12%	24%
CR1	No se cuenta con un plan de capacitación	36	11%	35%
CR9	Ausencia de una herramienta efectiva de gestión	36	11%	47%
CR5	No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado	32	10%	57%
CR7	Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas	32	10%	67%
CR3	Duplicidad de las pieza gráficas generando pérdidas de recursos económicos y de materiales	28	9%	76%
CR6	Falta de un MOF	28	9%	85%
CR4	No existe conformidad en los requerimientos de la campaña	24	8%	92%
CR10	Inadecuado modelo de gestión empresarial	24	8%	100%

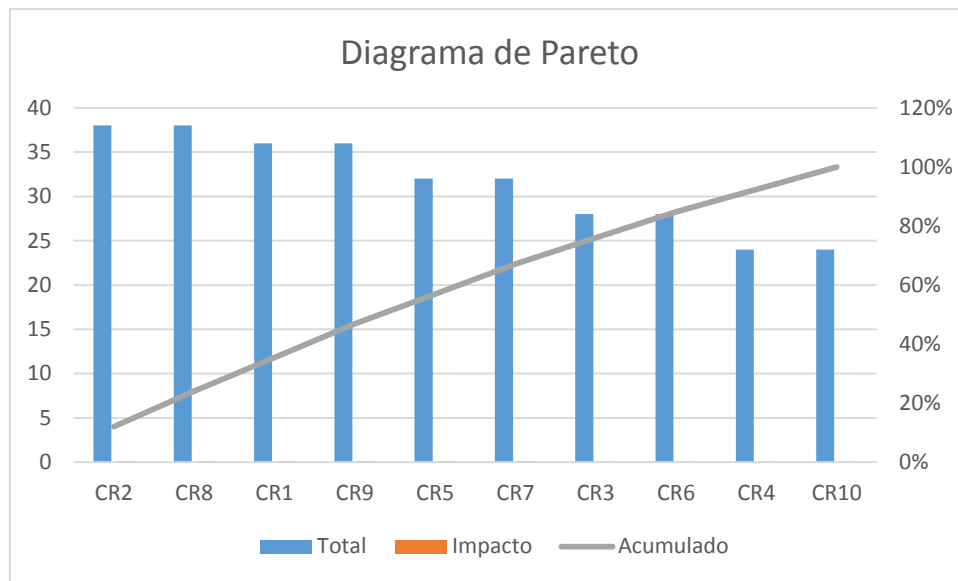


Figura 10. Diagrama de Pareto de las causas raíces

Al ordenar el diagrama de Pareto según su influencia en el problema, nos dio como resultado las principales causas raíces CR2, CR8, CR1, CR9, CR5, CR7, CR3 y CR6 que serán primordiales para conseguir el objetivo de la propuesta de mejora.

Tabla 10. Matriz de Indicadores

Causa raíz	Descripción	Indicador	Fórmula	Valor Actual		Valor Meta		Herramientas
				VA%	Pérdidas actuales (S./mes)	VM%	Pérdidas meta (S./mes)	
CR1	No se cuenta con un plan de capacitación	% de personal capacitado	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores capacitados}}{N^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100\%$	0.11%	S/ 1,600.19	0.08%	S/ 680.72	Plan de capacitación
CR6	Falta de un MOF	% de personas que conocen sus funciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores que conocen sus funciones}}{N^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100\%$					Implementación de un MOF
CR2	No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña	% de cumplimiento de plazos	$\frac{N^{\circ} \text{ de campañas realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de campañas}} \times 100$					BPM
CR8	No existe un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia.	% de procesos estandarizados	$\frac{N^{\circ} \text{ de campañas no realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de campañas mensuales}} \times 100$	92.61%	S/ 1,339,800	94.5%	S/ 765,600	Gestión de procesos
CR9	Ausencia de una herramienta efectiva de gestión	% de campañas no realizadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de campañas no realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de campañas}} \times 100\%$					Tablero de control
CR5	No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado	% de equipo en buen estado	$\frac{N^{\circ} \text{ de equipo con mantenimiento}}{N^{\circ} \text{ total de equipos}} \times 100\%$	3.26%	S/ 47,225.5	3.32%	S/ 26,889.5	Gestión Mantenimiento
CR3	Duplicidad de las piezas gráficas generando pérdidas de recursos económicos y de materiales	% de tiempo perdido	$\frac{\text{Tiempo de pérdida}}{\text{Tiempo de la jornada laboral}} \times 100$					
CR7	Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas	% de ejecución de la piezas digitales	$\frac{\text{Tiempo real de la pieza}}{\text{Tiempo planificado de la pieza}} \times 100\%$	4.02%	S/ 58,106.25	2.09%	S/ 16,950	Estudio tiempos

2.5. Solución propuesta

2.5.1. Descripción de raíces

- **Causa raíz 1: No se cuenta con un plan de capacitación y causa raíz 6: Falta de un MOF**

Actualmente Wunderman Thompson, no cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores ni tampoco cuenta con un MOF lo cual hace que los trabajadores no conozcan debidamente sus funciones. Para monetizar esta causa raíz se hizo la toma de tiempos para determinar el tiempo estándar y así medir la productividad del trabajador.

- **Monetización de pérdidas**

Tabla 11. Pérdida por pieza E-mailing

Día/mes	26
Horas/mes	8

Sueldo	
Mes	S/. 1,800.00
Día	S/. 69.23

Demanda de la pieza digital E-mailing de acuerdo a campaña

E-mailing	Unidades	Diseñadores	Unidades por diseñador
	210	16	13.125

Tiempo estándar por diseñador con experiencia

23.81	Horas/pieza
-------	-------------

Tiempo estándar por diseñador nuevo

26.64	Horas/pieza
-------	-------------

Elaboración de piezas gráficas por diseñador con experiencia

Unidades por diseñador	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
13.125	0.33599328	39.0632813	S/. 2,704.38

Elaboración de piezas gráficas por diseñador nuevo

Unidades por diseñador	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
13.125	0.3003003	43.70625	S/. 3,025.82

Pérdida	S/. 321.44
---------	------------

Tabla 12. Pérdida por pieza de Pauta

Día/mes	26
Horas/mes	8

Sueldo	
Mes	S/. 2,500.00
Día	S/. 96.15

Demanda de la pieza digital Piezas de pauta de acuerdo a campaña

Piezas de Pauta	Unidades	Diseñadores	Unidades por diseñador
	185	10	18.5

Tiempo estándar por diseñador con experiencia

38.1	Horas/pieza
------	-------------

Tiempo estándar por diseñador nuevo

39.14	Horas/pieza
-------	-------------

Elaboración de piezas gráficas por diseñador con experiencia

Unidades por diseñador	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
18.5	0.209973753	88.10625	S/. 8,471.75

Elaboración de piezas gráficas por diseñador nuevo

Unidades por diseñador	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
18.5	0.204394481	90.51125	S/. 8,703.00

Pérdida	S/. 231.25
---------	------------

Tabla 13. Pérdida por pieza Adaptación P. Pautas

Día/mes	26
Horas/mes	8

Sueldo	
Mes	S/. 2,500.00
Día	S/. 96.15

Demanda de la pieza digital Piezas de pauta de acuerdo a campaña

Adaptación p. Pautas	Unidades	Diseñadores	Unidades por diseñador
	185	10	18.5

Tiempo estándar por diseñador con experiencia

19.77	Horas/pieza
-------	-------------

Tiempo estándar por diseñador nuevo

21.33	Horas/pieza
-------	-------------

Elaboración de piezas gráficas por diseñador con experiencia

Unidades diseñador por	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
18.5	0.404653515	45.718125	S/. 4,395.97

Elaboración de piezas gráficas por diseñador nuevo

Unidades diseñador por	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
18.5	0.375058603	49.325625	S/. 4,742.85

Pérdida	S/. 346.88
---------	------------

Tabla 14. Pérdida por pieza Matriz

Día/mes	26
Horas/mes	8

Sueldo	
Mes	S/. 3,000.00
Día	S/. 115.38

Demanda de la pieza digital Matriz de acuerdo a campaña

Matriz	Unidades	Diseñadores	Unidades por diseñador
	65	5	13

Tiempo estándar por diseñador con experiencia

72.35	Horas/pieza
-------	-------------

Tiempo estándar por diseñador nuevo

74.78	horas/pieza
-------	-------------

Elaboración de piezas gráficas por diseñador con experiencia

Unidades diseñador por	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
13	0.110573601	117.56875	S/. 13,565.63

Elaboración de piezas gráficas por diseñador nuevo

Unidades por diseñador	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
13	0.106980476	121.5175	S/. 14,021.25

Pérdida	S/. 455.63
---------	------------

Tabla 15. Pérdida por pieza Web – 5 páginas

Día/mes	26
Horas/mes	8

Sueldo	
Mes	S/. 3,500.00
Día	S/. 134.62

Demanda de la pieza digital Web – 5 páginas de acuerdo a campaña

Web - 5 pag	Unidades	Diseñadores	Unidades por diseñador
	26	3	8.666666667

Tiempo estándar por diseñador con experiencia

127.55	Horas/pieza
--------	-------------

Tiempo estándar por diseñador nuevo

129.23	horas/pieza
--------	-------------

Elaboración de piezas gráficas por diseñador con experiencia

Unidades por diseñador	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
8.666666667	0.062720502	138.179167	S/. 18,601.04

Elaboración de piezas gráficas por diseñador nuevo

Unidades por diseñador	Unidades al día	Días requeridos	Remuneración
8.666666667	0.06190513	139.999167	S/. 18,846.04

Pérdida	S/. 245.00
---------	------------

Tabla 16. Resumen de pérdidas CR1 y CR6

Cuadro resumen	
Pieza digital	Pérdida por sueldo de MO
E – Mailing	S/. 321.44
Pieza de pautas	S/. 231.25
Adaptación p. pautas	S/. 346.88
Matriz	S/. 455.63
Web – 5 páginas	S/. 245.00
Total	S/. 1600.19

- **Propuesta de mejora para la CR1 y CR6**

Los diseñadores que se encargan del diseño y producción de las piezas gráficas, no cuentan con conocimientos técnicos y herramientas suficientes que faciliten en una mejor organización del proceso. Asimismo, desconocen sus funciones y eso se ve reflejado en los costos de Wunderman Thompson, por la falta de un plan de Capacitación y la falta de un MOF.

Dirección para el plan de capacitación en Wunderman Thompson

a) Introducción

Las personas están en constante competitividad por ser mejor y así poder desempeñarse mejor en el ámbito laboral, a la vez alcanzar las metas proyectadas, es por eso que las empresas están capacitando a su personal para poder alcanzar los objetivos trazados, fortalecer las diferentes áreas la empresa y asegurar la rentabilidad de la empresa, a través de personal calificado. El recurso humano es muy importante para una empresa, debido a que de este recurso dependerán los resultados obtenidos como empresa a futuro.

Realidad en la empresa

Wunderman Thompson, no cuenta con un plan de capacitación, lo cual puede tener una influencia negativa en el desarrollo del ambiente laboral.

b) Objetivos

Objetivo General

Incrementar la productividad de los trabajadores de Wunderman Thompson

Objetivos Específicos

- Preparar al personal para la realización eficiente de sus responsabilidades en su puesto de trabajo.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas Producción y Logística.
- Mantener a los empleados permanentemente actualizados, proporcionándoles información sobre temas que mejoren su desempeño
- Promover un ambiente de seguridad en los trabajadores.
- Igualar las competencias laborales de cada área de trabajo.
- Fomentar el espíritu compromiso con la empresa.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

c) Recursos

Humanos

Lo conforman los trabajadores que estén involucrados en el área de operaciones y calidad de Wunderman Thompson.

Materiales

- Computadoras
- Proyector
- Manuales

Plan de capacitación – Movistar COL

○ **Entrenamiento (objetivos):**

- Reducir la brecha de errores frente a las peticiones de Cuentas
- Disminuir el impacto en rotación de personal
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Reducir la carga de trabajo del líder técnico

○ **Métodos de Enseñanza:**

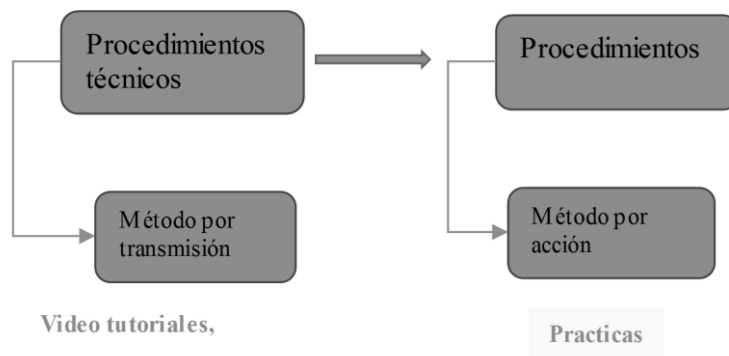


Figura 11. Métodos de enseñanza

○ **Modelo de capacitación (basado en gestión de competencia):**

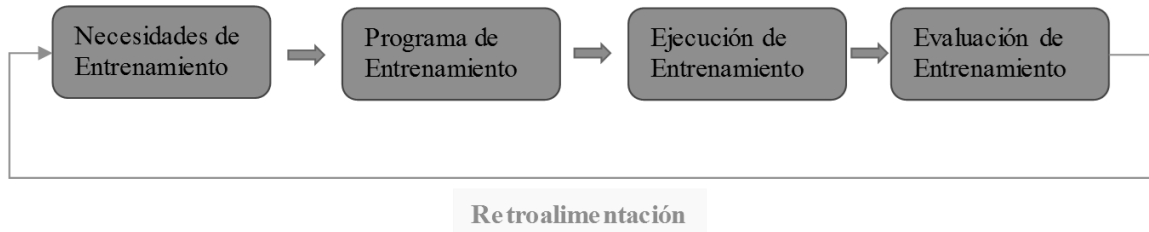


Figura 12. Modelo de capacitación

3.1. Necesidades de entrenamiento:

- Video tutoriales de manejo del CMS (X:\Movistar\Plan de Entrenamiento\Videos)
- Manuales de uso del CMS
- Credenciales para acceso al CMS (Usuario Nuevo)
- Acceso a la plantilla CNE
- Acceso a Devmult Movistar
- Fuentes de Movistar – Telefónica

3.2. Programa de entrenamiento:

- Pre requisitos:
 - Ver video tutoriales del manejo del CMS
- Inducción sobre tipos de tareas:
 - Mailings
 - Actualizaciones
 - Contenidos no estructurados
 - Lienzos en blanco
- Actualización de legales
- Creación de página para el entretenimiento
- Creación de Banners
- Creación de CNE
 - Uso de Rejilla Bootstrap Liferay

- Actualización del Listado CNE en el repositorio
- Creación de Tabs y acordeones
- Creación de LEB
 - Consideraciones al desplegar en producción

3.3. Ejecución de entrenamiento:

La ejecución de entrenamiento se realizará en una página estrictamente de prueba, previamente creada por el capacitado con apoyo y supervisión del Líder Técnico.

3.4. Evaluación de entrenamiento:

Se realizará control y seguimiento continuo en la Etapa de Procedimientos Operativos para posteriormente evaluar el desenvolvimiento del capacitado en base a pruebas en las que tendrá que medirse sus logros mediante Indicadores de desempeño. Se evaluará:

- Tiempo en ejecución de tareas (en un rango de tiempo establecido por el líder técnico).
- Porcentaje de errores

Tabla 17. Plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN										
Gerencia	Área				Periodo					Inversión
Wunderan Thompson	Operaciones - Calidad				2020					Costo
Tema	Fecha	Institución	Duración	Hora	Cronograma					
					Marzo	Abril	Mayo			
Web y App responsive	7/03/2020	Toulouse Lautrec	4h	9:00 a.m						S/. 12,500.00
Herramientas de QA.	14/03/2020	Toulouse Lautrec	4h	9:00 a.m						
UX	18/04/2020	Toulouse Lautrec	4h	9:00 a.m						
Conocimiento de SO y BD.	25/04/2020	Toulouse Lautrec	4h	9:00 a.m						S/. 19,400.00
Perfil QC: identificar errores.	16/05/2020	Toulouse Lautrec	4h	9:00 a.m						
Estándares web.	23/05/2020	Toulouse Lautrec	4h	9:00 a.m						

Paul Thorndike
CEO

Gisela Esquivel
Directora TI

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN									
Tema:				Capacitador:			Ciudad:		
Fecha:				Área:			Gerencia:		
APELLIDO Y NOMBRES DEL COLABORADOR				Criterio de evaluación (1 - en desacuerdo - 4 de acuerdo)			OBSERVACIONES		FIRMA DE COLABORADOR
				Adquirió nuevos conocimientos	Aplica lo aprendido	Desarrolla mejoras			

_____ EVALUADOR

Nombre y apellido del evaluador:



Figura 13. Ficha de evaluación de la capacitación

ACTIVIDADES	PERIODO														
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sema 12	Sema 13	Sem 14	Sem 15
Web y app responsive	X														
Fundamentos y testing		X													
Herramientas de QA			X												
Calidad general y calidad de sistemas				X											
Aspectos de calidad					X										
Metodologías y modelos de madurez de software						X									
Rol de QA en cada uno de ellos						X									
Clasificación de pruebas							X								
Test de perfomance							X								
Test de usabilidad								X							
Ux								X							
Diseñar entrevistas de profundidad									X						
Diseñar prototipos										X					
Conocimientos de SO y BD											X				
Perfil de QC												X			
Estándares Web													X		
Retroalimentación														X	
Test final															X

Figura 14. Cronograma de capacitación



Introducción

El presente Manual de Organización y Funciones constituye una herramienta de gestión para el ordenamiento de los cargos, acorde con los objetivos institucionales y las competencias, así como con las reales necesidades de la empresa.

El Manual de Organización y Funciones contiene información relevante sobre la naturaleza, actividades típicas y requisitos mínimos de los cargos, que han sido definidos para lograr el funcionamiento eficiente y eficaz, basado en el análisis técnico de los deberes, responsabilidades y competencias que se deben tener presente para acceder a cada grupo ocupacional.

Los cargos que se establecen en el presente documento permitirán implementar la estructura orgánica de Wunderman Thompson y orientar la selección de personal, planificar la capacitación, establecer medidas de rotación de personal, entre otros.

Finalidad

- Definir la estructura orgánica de la Empresa.
- Precisar y describir en forma clara las funciones básicas y específicas, así como las responsabilidades y competencias de las unidades orgánicas que conforman la estructura orgánica de Wunderman Thompson
- Precisar para cada unidad orgánica de la Empresa su nivel jerárquico y las relaciones de autoridad y dependencia.
- Servir de marco referencial para determinar la ubicación de los puestos de trabajo y su interrelación dentro de la estructura orgánica.
- Permitir que el personal conozca con claridad las funciones y atribuciones del cargo que se le ha asignado.
- Facilitar el proceso de inducción de personal, relacionado al conocimiento de las funciones asignadas al cargo, en los casos de ingreso, traslado, rotación o destaque de personal.

Objetivos

Objetivo General

- Definir las operaciones y funciones que se deben realizar en cada puesto de trabajo en Wunderman Thompson

Objetivos Específicos

- Viabilizar la obtención de una excelente calidad del servicio y la proyección de una imagen positiva.
- Facilitar la normalización, evaluación y control de las actividades, y cumplimiento de las funciones de las diferentes unidades orgánicas de la Empresa.
- Mejorar los canales de comunicación y coordinación de la gestión administrativa"

Organigrama

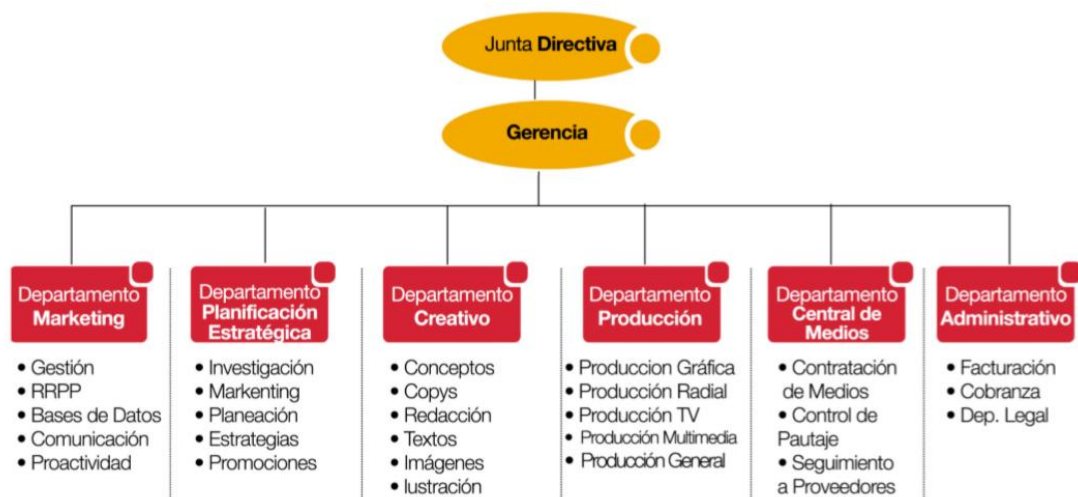


Figura 14. Organigrama de Wunderman Thompson

Fuente: Elaboración propia

Descripción de puestos

Junta Directiva

Está constituida por los socios de la agencia y los directores de cada departamento. Cada 15 días se reúnen en sesión para presentar un informe y balance de actividades, analizar si los procesos son óptimos o caso contrario corregir errores, además de consultoría sobre nuevas propuestas y alianzas estratégicas.

Las decisiones al más alto nivel se toman en esta junta, también se tratan los problemas tanto internos como externos de la compañía, las conclusiones se redactan en un acta que servirá como archivo para consulta o antecedentes.

Gerencia

El Gerente elegido por la junta directiva, también desempeñara las funciones de representante legal de la agencia, su función básica es administrar la empresa y sobre todo cumplir con los objetivos de negocios de la misma, debe ser proactivo y llevar a la agencia a los máximos estándares de calidad para convertirse en el líder del mercado local.

Departamento de Marketing

La función principal de este departamento es gestionar o vender a la empresa como agencia de servicios de comunicación integral a clientes potenciales y generar proactividad en los actuales.

La comunicación dentro de este departamento es de forma vertical ascendente y descendente, por jerarquías.

Director de Marketing

Conocimiento de marketing y comunicación, especializada en relaciones públicas, dinámico, con capacidad de gestión y decisión para establecer contacto con los clientes y posibles clientes.

Funciones:

- Con la compra de bases de datos de clientes potenciales, aplicar marketing relacional generando guiones para el mismo.
- Coordinar reuniones con la base de datos de clientes actuales para fomentar proactividad.
- Generar relaciones más cercanas con la agencia, creado sociedades estratégicas y estando en constante contacto con el anunciante.
- Manejo de la identidad corporativa tanto interna como externa de la agencia.

Asistente

Conocimiento de marketing y comunicación, especialidad en relaciones públicas, dinámica, con capacidad de gestión y decisión para establecer contacto con los clientes y posibles clientes, asesorar y respaldar en las actividades a la directora, sobretodo debe tener la capacidad de cubrir las actividades de director cuando esta tenga complicaciones de agenda.

Funciones:

- Coordinar tráfico de información
- Organizar y coordinar agenda
- Actualizar la base de datos
- Fomentar proactividad
- Manejo oportuno de base de datos

- Dirigir telemarketing y marketing directo
- Manejo de la identidad corporativa tanto interna como externa de la agencia.

Departamento de Planificación

La función principal de este departamento es investigar, analizar, planificar, definir estrategias creativas de medios, marketing mix, promociones, entre otras; para cumplir con los objetivos empresariales del anunciante.

La comunicación dentro de este departamento es de forma vertical ascendente y descendente, por jerarquías.

Director de Marketing

Conocimiento de Marketing y comunicación, especialidad en estrategias de mercadeo, conocedor de relaciones públicas, dinámico, creativo en la creación de estrategias y aplicación de tácticas, con capacidad de gestión y decisión para manejo de las cuentas de los anunciantes, establecer contacto permanente con los departamentos de marketing de los anunciantes, ser proactivo y sobretodo convertirse en el socio estratégico entre el anunciante y la agencia.

Funciones:

- Informarse profundamente y continuamente de las necesidades del anunciante.
- Desarrollar campañas eficaces y estrategias creativas.
- Interpretar el punto de vista del anunciante hacia la agencia y viceversa.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE OPERACIONES Y CALIDAD PARA LA REDUCIR LOS COSTOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD WUNDERMAN THOMPSON.”

- Mantener reuniones constantes con el anunciante para determinar objetivos.
- Plantear estudios de mercado cuando se necesario para determinar mayores elementos de juicio en la definición de estrategias.
- Mantener contacto con la fuerza de venta.

Ejecutivo de cuentas

Conocimiento de marketing y comunicación, brazo derecho fundamental del director de cuentas en la parte de coordinación y administración de la información, dinámico con capacidad crítica y analítica que permita asesorar al director y facilitar su trabajo.

Funciones:

- Coordinar tráfico de información
- Organizar agenda
- Planificar campañas
- Aportar conocimientos
- Desarrollar estrategias

Departamento Creativo

Su función es dar luz a las ideas, es el lugar donde nacen de forma creativa los conceptos que van a ser manejados a lo largo de la campaña, aquí se define el éxito de la agencia y sus anunciantes.

Visualizan las ideas que se plasmarán en anuncios y se crean los bocetos y copys a ser presentados a los anunciantes para su aprobación y producción.

La comunicación dentro de este departamento es de forma vertical ascendente y descendentes, por jerarquías.

Director Creativo

Conocimiento de publicidad y comunicación, especializado en diseño y creatividad, es una persona vital dentro de la empresa que traducirá la información tanto de planificación como de estrategias proporcionada por el director de cuentas en ideas creativas que formarán parte de la campaña.

Debe diferenciarse por su capacidad de solucionar los problemas comunicacionales del anunciante y darles respuestas de alto impacto y pregnancia hacia sus consumidores.

Debe tener un conocimiento acertado de preferencias, gustos, hábitos cultura y sobre todo del consumidor final.

Funciones:

- Dirigir a todo el personal del departamento creativo.
- Aportar altos niveles de creatividad y calidad en sus ideas.
- Informarse profundamente y continuamente de las estrategias definidas en el plan de marketing.
- Trabajar activamente en el desarrollo de todas las campañas planificadas por la agencia.
- Crear campañas eficaces.
- Conocer a perfección la naturaleza del consumidor.

- Mantener reuniones constantes con el director de cuentas

Director de Arte

Persona creativa, dinámica con conocimiento de fotografía, arte, técnicas de ilustración, tipografías, con formación en diseño gráfico, excelente relación con el director creativo para traducir de la mejor manera los conceptos, capacidad de autocritica y análisis; en base al texto redactado por el copywriter visualiza las imágenes de las ideas.

Funciones:

- Crear conceptos
- Produce la imagen corporativa de los anunciantes, logotipos, papelería institucional, sistemas de señalización entre otros.
- Determina las fotografías, los espacios
- Elige las tipografías a utilizar
- Determina tipos de ilustración
- Define formatos

Copywriter

Conocimiento de comunicación y publicidad, marketing, capacidad de síntesis y creatividad en la definición de textos y slogan, experto en gramática y ortografía, para construir de forma profesional frases que se transformen en logotipo textuales de alta recordación y pregnancia.

Funciones:

- Conocer las estrategias de marketing dfinidas por el director de cuentas.
- Redactar los textos de los anuncios publicitarios.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE OPERACIONES Y CALIDAD PARA LA REDUCIR LOS COSTOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD WUNDERMAN THOMPSON.”

- Crear con creatividad y originalidad los slogans que van a regir la campaña.
- Sintetizar las grasas en forma asociativa al producto.
- Aplicar Praxis en los textos.
- Facilitar al consumidor final el entendimiento del producto en pocos términos.

Departamento de Producción

La función principal de este departamento es producir los elementos comunicacionales definidos en la estrategia de medios, conceptualizados por el departamento creativo y aprobados por el anunciante.

Todos estos productos deben tener identidad en todos sus aspectos, sean gráficos, audibles o visuales para que tengan mayor capacidad de posicionamiento.

La comunicación dentro de este departamento es de forma vertical ascendente y descendente, por jerarquías.

Diseñador gráfico

Profesional con formación en el campo del diseño gráfico, creativo y originalidad en sus trabajos, conocimiento de últimas versiones de programas de ilustración, diagramación y manipulación de fotografías, que posea alta capacidad de comprensión para interpretar los conceptos tanto del director creativo como del director de arte.

Funciones:

- Producir piezas gráficas de calidad
- Desarrollar imagen corporativa definida por el director de arte
- Manejo con criterio de cromática y conocimiento de utilización de sistema de pantonificación.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE OPERACIONES Y CALIDAD PARA LA REDUCIR LOS COSTOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD WUNDERMAN THOMPSON.”

- Conocimiento técnico para definir artes finales de los productos gráficos.
- Producción ágil y óptima de los requerimientos gráficos por parte del director creativo para cumplir con cronogramas.

Productor TV

Profesional con formación en el campo televisivo y cine, con experiencia y conocimiento sobre formatos, fotografía, aplicación de luz, traveling, y demás conceptos aplicados a generar video; debe poseer alta capacidad de comprensión para interpretar los conceptos tanto del director creativo como del director de arte y asesorar sobre la mejor forma de obtener la mejor calidad en el producto final.

Funciones:

- Producir spots de calidad
- Interpretar las intenciones del director de arte
- Producir imágenes de calidad definidas por el director creativo
- Manejo de criterio de fotografía
- Conocimiento técnico del manejo de las cámaras
- Producción ágil y óptima de los spots de acuerdo a las exigencias del director creativo para cumplir con cronogramas.

Productor radial

Ingeniero de sonido con formación en el campo radial, que posea experiencia creativa, originalidad y conocimientos sobre formatos, para crear spots impactantes; debe poseer alta capacidad de comprensión para interpretar los conceptos tanto del director creativo como del director de arte y asesorar sobre la mejor forma de obtener la mejor calidad en el producto final.

Funciones:

- Producir spots radiales de calidad e impacto
- Interpretar las intenciones del director de arte y cuentas
- Aplicación de ritmos musicales que produzcan repeticiones.
- Manejo con criterio la música.
- Conocimiento técnico del manejo de editoras de sonido.
- Producción ágil y óptima de las cuñas de acuerdos a las exigencias del director creativo para cumplir con cronogramas.

Departamento de Central de Medios

Es la encargada de la negociación de compra de espacios de los productos comunicaciones de nuestros anunciantes.

Estos medios son designados en base a la estrategia de medios diseñada por departamento de planificación.

También controla y realiza un seguimiento del contrato para cumplir con lo pactado.

También verifica y constata la producción de materiales enviados a los proveedores.

La comunicación dentro de este departamento es de forma vertical ascendente y descendente, por jerarquías.

Director de medios

Profesional con formación en comunicación y publicidad, con conocimientos de marketing y administración que conozca la realidad de los medios a nivel local, tenga habilidad de negociación y criterio de contratación de servicios buscando siempre obtener las mejores condiciones de contratación de servicios buscando siempre obtener condiciones en beneficio de la agencia y el anunciante.

Funciones:

- Implementar el plan estratégico de medios definido en el departamento de planificación y aprobado por el anunciante.
- Contratar espacios publicitarios en medios de comunicación masiva: Radio y televisión.
- Contratar espacios publicitarios en medios impresos; prensa, revistas.
- Supervisión y control a proveedores.

Director de medios

Profesional con formación en comunicación y publicidad, con conocimiento de marketing y administración que facilite el trabajo el trabajo de la directora, que tenga agilidad y desenvolvimiento en el control de pauta radial y televisivo.

Funciones:

- Verificar horarios de transmisión y pauta de spots y cuñas
- Coordinar las acciones de mediación y contratación de medios del director
- Preparación de agenda
- Administración de la información
- Revisión y control de pauta en TV y radial
- Revisión y control de pauta en impresos
- Preparación de informes sobre medios

Departamento Financiero

Su función principal es llevar la contabilidad de la agencia, facturación, cobranza, rol de pagos, declaración tributaria, impuesto a la renta.

También existe una división que trata asuntos legales de la agencia sobre contratos, y constitución legal como compañía limitada.

La comunicación dentro de este departamento es de forma vertical ascendente y descendente y por jerarquías.

Contador

Profesional con formación en contabilidad y administración con experiencia en el manejo de agencias que agilite los procesos de facturación y cobro de rubros tanto a anunciante como a medios y proveedores. Poseer conocimientos de tributación y asesoría legal.

Funciones:

- Implementar un sistema de rol de pagos para ideando publicidad
- Generar balances y contabilidad de la agencia
- Declarar impuestos y realizar las retenciones respectivas
- Facturar a anunciantes
- Pagar a proveedores

Asistente

Profesional con formación en contabilidad y administración con experiencia en el manejo de agencias que agilite los procesos de facturación y cobro de rubros tanto a anunciante como a medios y proveedores. Llevar la contabilidad de la oficina para ser revisada por el contador

Funciones:

- Realizar un seguimiento de cartera vencida de la agencia
- Verificar los balances y contabilidad de la agencia
- Llenar formularios de impuestos y retenciones
- Llenar facturas para anunciantes
- Pagar a proveedores
- Preparación informes mensuales sobre la institución financiera de la agencia.

- **Causa raíz 2: No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña, Causa raíz 8: No existe un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia y Causa raíz 9: Ausencia de una herramienta efectiva de gestión.**

Wunderman Thompson no cuenta con una planificación estratégica, con una gestión eficiente de sus procesos y ni con una herramienta de gestión.

- **Monetización de pérdidas**

Tabla 18. Campañas diciembre 2019

CAMPAÑA/TIEMPO	Diciembre 2019				TOTAL
	1	2	3	4	
Campañas planificadas - Cliente	8	6	11	9	34
Campañas no culminadas	2	3	4	5	14
Precio de venta	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$120,000.00
Total de pérdida (\$)	\$60,000.00	\$90,000.00	\$120,000.00	\$150,000.00	\$420,000.00
Total de pérdida (S/)	S/191,400.00	S/287,100.00	S/382,800.00	S/478,500.00	S/1,339,800.00

Durante los últimos 2 meses, la agencia de publicidad puede realizar campañas publicitarias dentro de los tiempos planificados por el cliente para su lanzamiento a nivel nacional, pero algunos de estas no se terminan de realizar por motivos de una mala gestión de planificación de tareas, lo que ocasiona pérdidas en la utilidad de la agencia de publicidad.

- **Propuesta de mejora para CR2, CR8 y CR9**

Modelo de mejora continua basado en ingeniería de procesos y su respectiva aplicación para Wunderman Thompson.

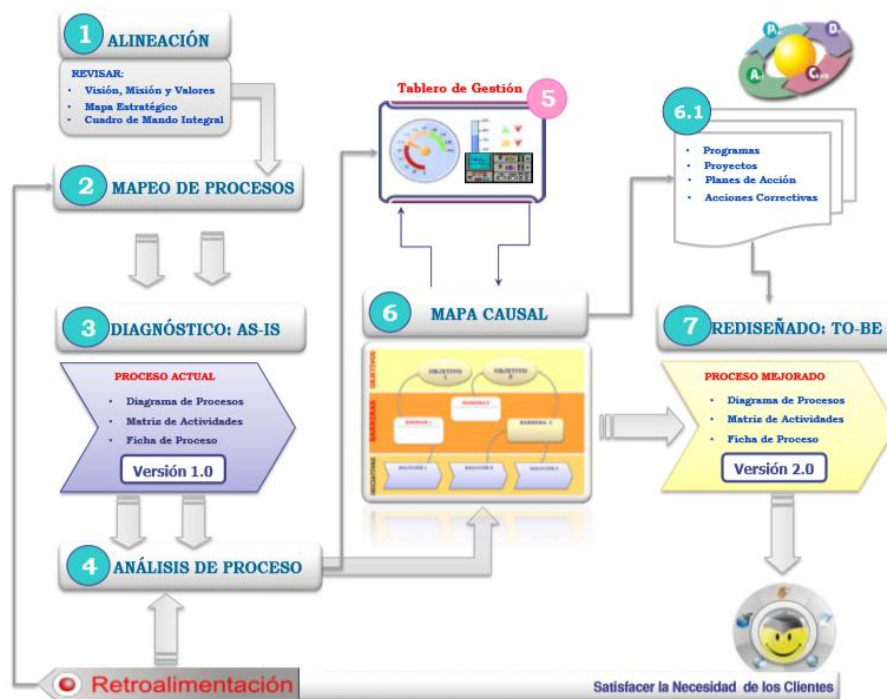


Figura 15. Modelo de mejora continua basado en ingeniería de procesos

Fuente: Elaboración propia

- Alineación entre la estrategia y los procesos

El direccionamiento de la empresa que contempla cinco elementos básicos que es: visión, misión, mapa estratégico y cuadro de mando integral.

- Misión: “Por medio de relaciones basadas en la confianza, la transparencia y el profesionalismo, ofrecer a nuestros clientes soluciones de comunicación que resulten de un minucioso análisis, se sustenten en una sólida estrategia, desplieguen creatividad innovadora, se ejecuten de modo impecable y logren resultados relevantes orientados siempre a los objetivos de negocio.”
- Visión: “Ser para nuestros clientes, el socio que les permita incrementar el valor de sus productos y servicios a través del marketing, la tecnología y los medios digitales.”
- Valores: Equidad, lealtad, respeto, tolerancia, integridad y compromiso
- Mapa Estratégico: En la figura 14 se muestra el mapa estratégico está compuesto por 4 perspectivas y 14 objetivos estratégicos

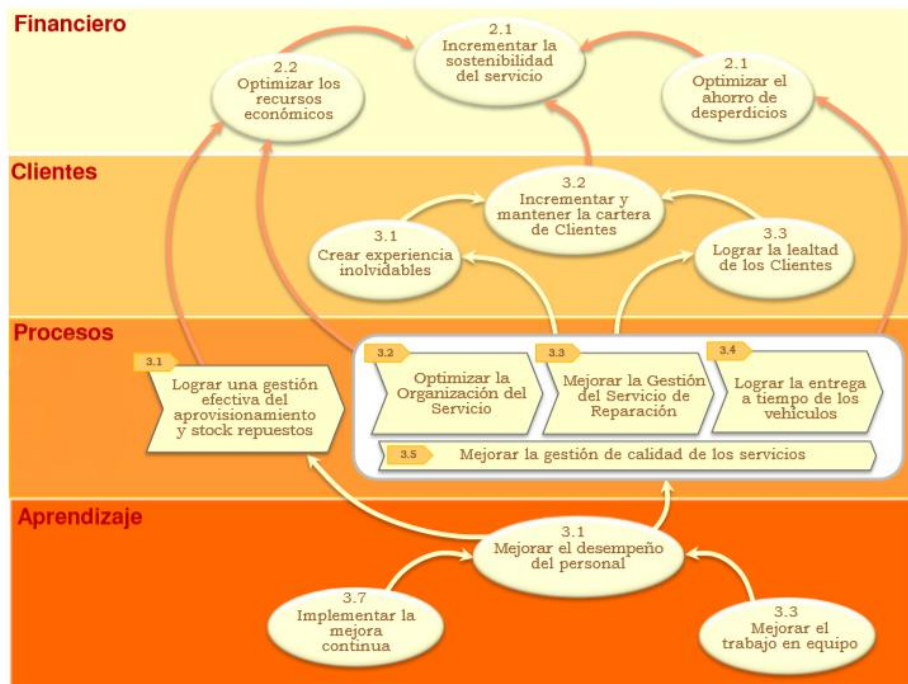


Figura 16. Modelo de mejora continua basado en ingeniería de procesos

Fuente: Elaboración propia

Matriz Estratégica de Wunderman Thompson: A partir del mapa estratégico se ha desarrollado la matriz estratégica en donde se define los indicadores, así como las iniciativas estratégicas. En tabla 18 se presenta la matriz estratégica que está compuesto por objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, responsable, estado actual, unidad de medida y proyecciones.

Tabla 19. Tablero de control de Wunderman Thompson

Perspectiva	Objetivos		Indicadores / Iniciativas								
	Título	Resp.	Título	Resp.	Anterior	Variación	Datos Indicador				
							Estado	Unidad	2019	2020	
									Base	Meta	
Resultados	●	R1. Incrementar la sostenibilidad del servicio	AS	● R1A. Rentabilidad sobre activos	JP	↔	↑	13.2	%	11.5	13.5
				● R1B. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	JP	↔	↑	16.3	%	14.22	15
Clientes	●	C1. Incrementar los ingresos de los servicios y productos	AS	● C1A. Ingresos generados por ATL	PS	→	↔	46	%	41	52
				● C1B. Ingresos generados por BTL	PM	→	↑	61	%	54	69
				● C1.1. Elaborar Plan de desarrollo de nuevas campañas ATL	AP	→	↑	98	%	55	100
				● C1.2. Elaborar Plan de desarrollo de nuevas campañas BTL	AP	→	↔	95	%	55	100
	●	C2. Satisfacer al cliente	TC	● C2A. Índice de satisfacción de los clientes	JM	↔	↑	0.65	R	0.41	1
				● C2.1 Mejorar servicio de atención de personalizada	TC	→	→	52	%	49	100
				● C2.2 Implementar Metodología para cálculo de Índice de Satisfacción de Clientes	JM	↔	↑	63	%	58	100
				● C2.3 Desarrollar e implementar Plan de Marketing Estratégico	TC	→	↔	81	%	71	100
Interna	●	I1. Mejorar la Gestión del proceso de diseño	TC	● I1A. Nivel de calidad de servicios	PS	●			US\$/trab.	84,000	100,000
				● I1.1 Implementar Costeo ABC	PM	●					
				● I1.2 Implementar BSC	PM	●					
	●	I2. Lograr la entrega a tiempo de piezas gráficas	TC	● I2A. Tiempo promedio ponderado de entrega a tiempo	PM	●			R	3.85	4.1
				● I2.1 Implementar Sistema de Seguimiento a Clientes	PM	●					

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de los indicadores: Una vez que se define los indicadores que miden los objetivos estratégicos, se procede a elaborar la ficha de los indicadores.

En la tabla 18 se muestra Ficha de Indicador Ingresos generados por campañas

Tabla 20. Ficha de indicador - Ingresos generados por las campañas

Descripción:	Ingresos generados por realización de campañas publicitarias ATL y/ BTL lanzadas al mercado durante el año 2019		
Responsable:	CEO	Unidad:	%
Fórmula:	$\left(\frac{\text{Ingresos por campañas en el mes en dólares}}{\text{Total de ingresos del mes en dólares}} \right) \times 100$		
Fuente:	Informes de ventas mensuales		
Frecuencia:	Mensual	Oportunidad de medición:	Último día de cada mes

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 se observa la información del indicador y está compuesto por siete elementos básicos que son: descripción del indicador, responsable, fórmula para calcular, unidad de medida, fuente de donde se obtienen los datos, frecuencia de medición y la oportunidad de medición.

En la tabla 19 se muestra la proyección de los ingresos que se generó.

Tabla 21. Proyecciones del indicador - Ingresos generados por las campañas

SERIE PRINCIPAL					
FECHA	REAL	RATIO	META	VERDE	ROJO
Enero – 19	\$116,728	52%	50%	50%	35%
Febrero – 19	\$119,782	59%	50%	50%	35%
Marzo – 19	\$120,292	65%	50%	50%	35%
Abril – 19	\$115,653	49%	50%	50%	35%
Mayo – 19	\$118,599	67%	50%	50%	35%
Junio – 19	\$115,450	77%	75%	75%	53%
Julio – 19	\$116,990	78%	75%	75%	53%
Agosto – 19	\$117,996	78%	75%	75%	53%
Septiembre – 19	\$115,790	69%	75%	75%	53%
Octubre – 19	\$116,608	79%	75%	75%	53%
Noviembre – 19	\$120,203	83%	90%	90%	63%
Diciembre – 19	\$120,150	85%	90%	90%	63%
Enero – 20	\$118,800	82%	90%	90%	63%
Febrero – 20	\$119,387	86%	90%	90%	63%
Marzo – 20	\$119,495	85%	90%	90%	63%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 se presenta las proyecciones del indicador hasta marzo – 20 proyectado y se considera cuatro elementos que son: el valor real, ratio, la meta del mes, el límite de éxito (columna verde) y el límite de riesgo (columna roja).

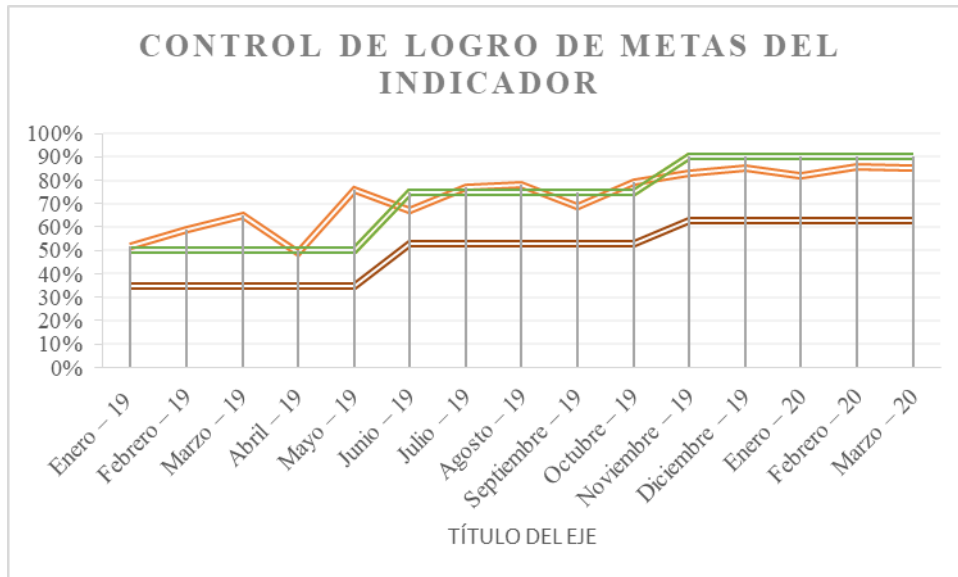


Figura 17. Control de logro de metas del indicador

Fuente: elaboración propia

En la figura 16 se presenta el comportamiento del logro de las metas por cada mes y se observa que los primeros meses se logrado superar las metas trazadas, sin embargo, en los meses de noviembre del 2019 hasta marzo del 2020 proyectado no se ha logrado alcanzar las metas planificadas. Este gráfico permite visualizar las tendencias del indicador para que de acuerdo a ello se planifique acciones de intervención.

Mapeo de procesos

En esta sección se ha realizado el mapeo de procesos en base a la propuesta de la cadena de valor de Michael Porter que considera tres tipos de procesos que son: los procesos estratégicos, los procesos fundamentales y los procesos de apoyo.

En la figura 17, se presenta el mapa de procesos de Wunderman Thompson; y se observa que se tiene tres procesos estratégicos, cinco procesos fundamentales y tres procesos de soporte.

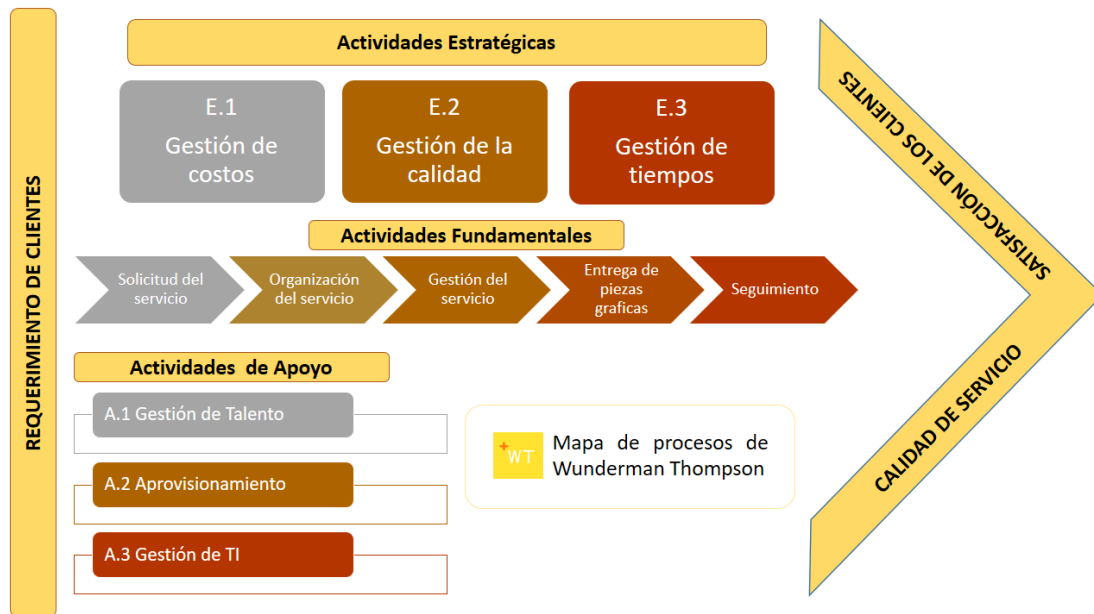


Figura 18. Análisis de procesos en la empresa Wunderman Thompson

Fuente: elaboración propia

Diagnóstico de procesos (AS-IS)

Para realizar el diagnóstico en base a procesos se construido el diagrama de los procesos fundamentales que inicia con el desarrollo del diseño del boceto que hace el diseñador senior ATL y termina en la entrega de la pieza al cliente.

En la figura 18, se presenta el diagrama de procesos de desarrollo de boceto – pieza gráfica

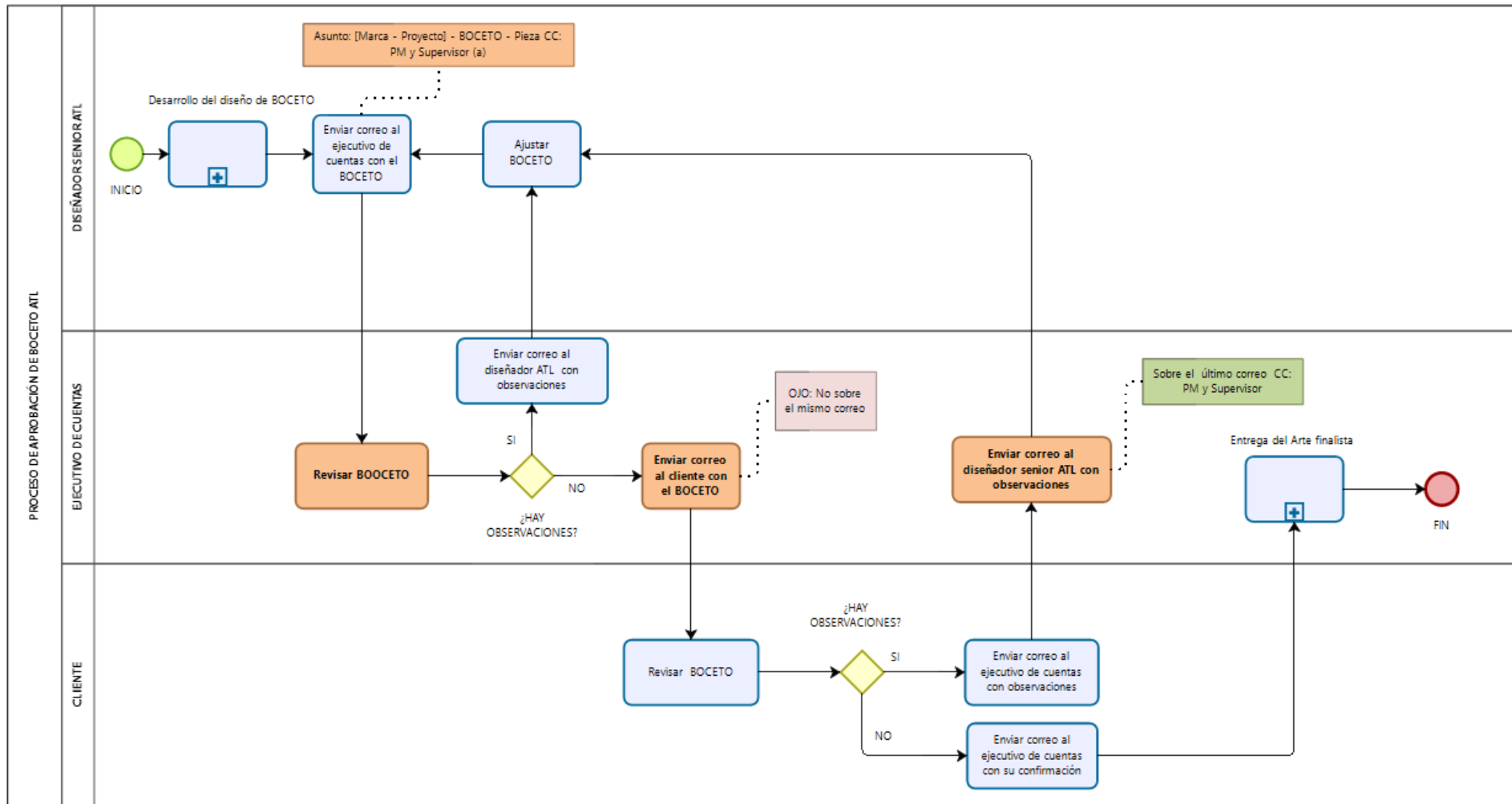


Figura 19. Diagrama de procesos del desarrollo de boceto – pieza gráfica

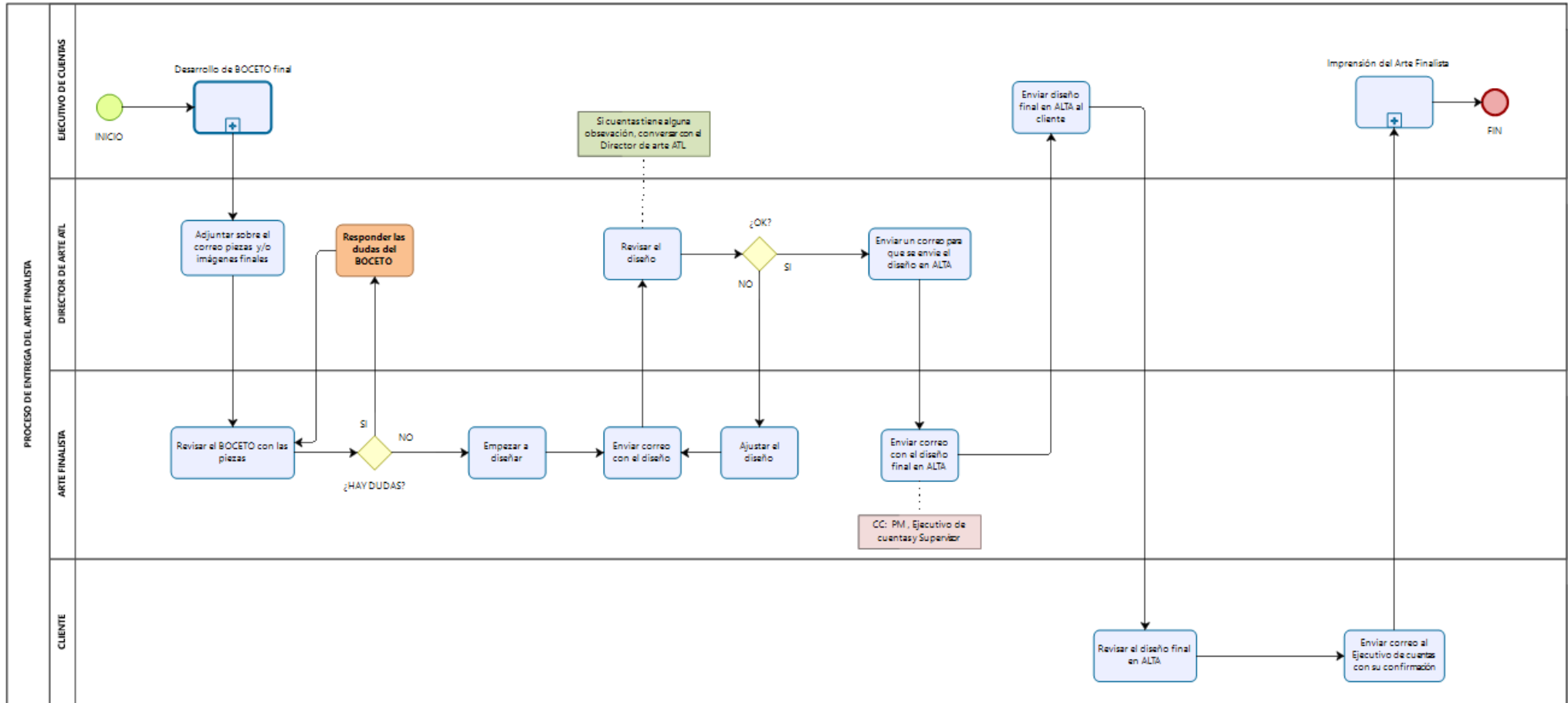


Figura 20. Diagrama de procesos de entrega al arte finalista

De la figura 20 se observa que se han considerado tres roles que son: el diseñador senior ATL, el ejecutivo de cuentas y el cliente. En cuanto a la figura 21, se observa que se han considerado cuatro roles que son: el ejecutivo de cuentas, director de arte ATL, arte finalista y el cliente.

Para hacer el diagnóstico del ciclo de vida del proceso e identificar el cuello de botella se ha hecho un seguimiento al tiempo que dura cada actividad utilizando la distribución normal para estimar el tiempo promedio que dura una actividad.

Para identificar y calcular el ciclo de vida del servicio ha trabajado con la metodología propuesta por BIZAGI que consiste en 4 pasos que son: primero se valida el proceso, luego se hace el análisis de proceso, luego se analiza los recursos y finalmente el tiempo de ejecución.

Una vez que se ha realizado todos los pasos, se configuran los parámetros de simulación que se presenta en la figura 22

Luego al realizar una simulación del proceso con 40 entradas de diseño de boceto que ha solicitado el cliente, se ha obtenido los siguientes resultados que se muestra en la figura 20

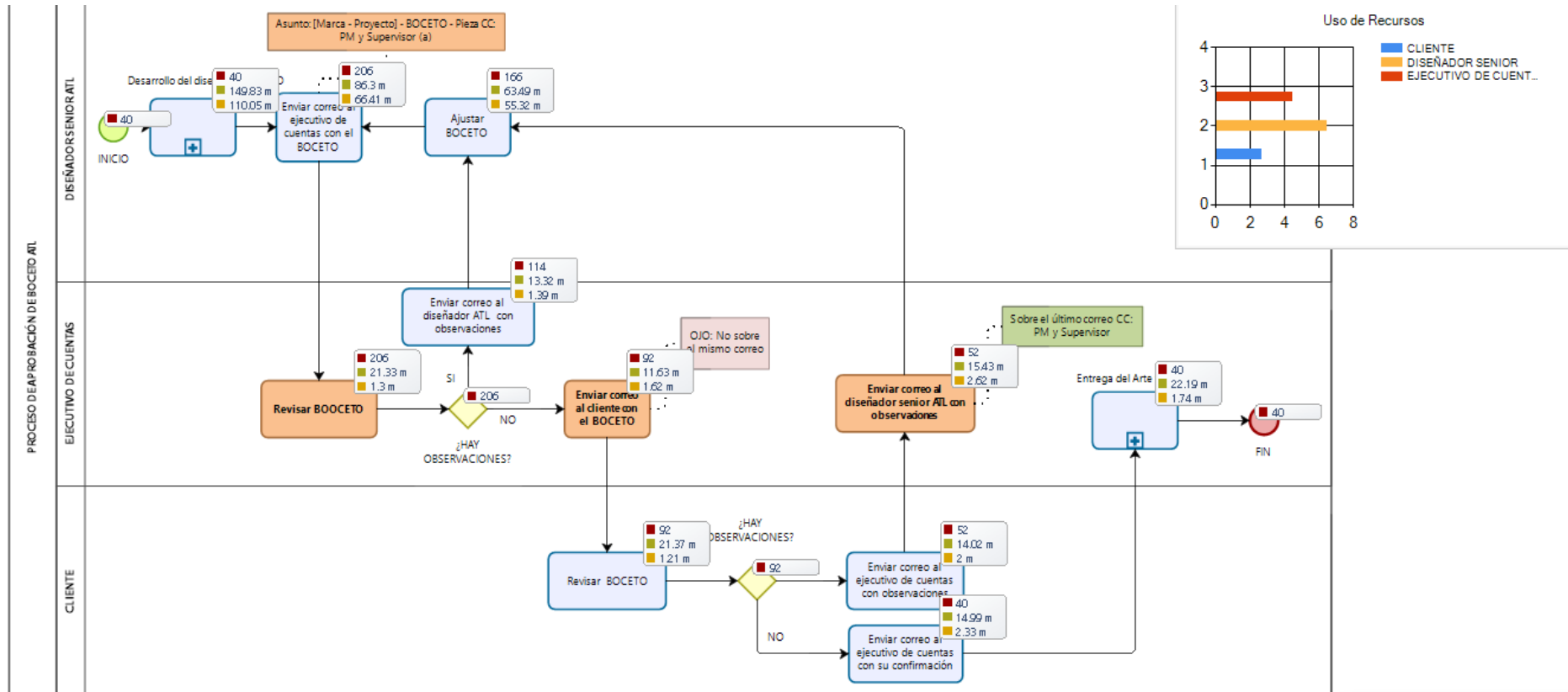


Figura 21. Diagrama de procesos del desarrollo de boceto con el tiempo promedio que dura cada actividad

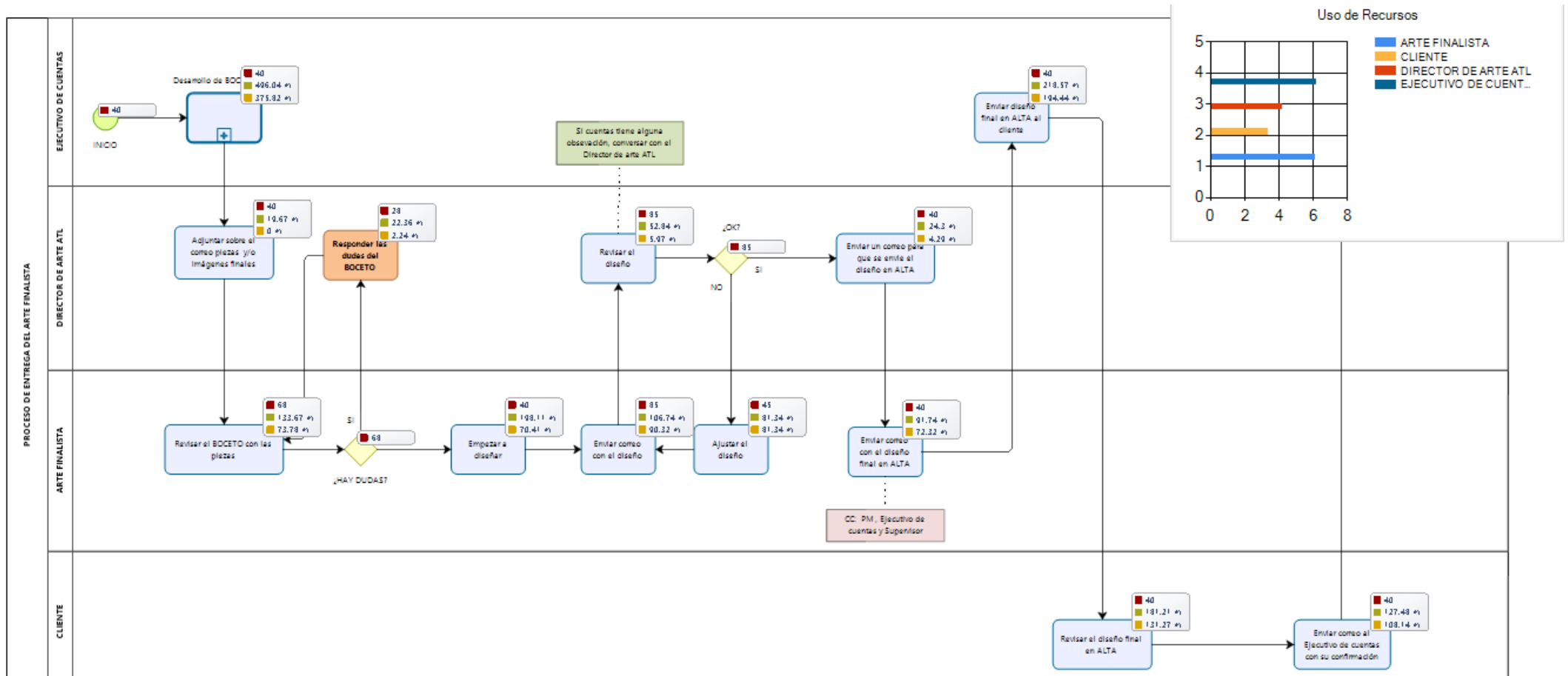


Figura 22. Diagrama de procesos de entrega al arte finalista con el tiempo promedio que dura cada actividad

En las figuras 22 y 23 se observa que se han realizado cuarenta entradas de diseño de bocetos en el punto de inicio (círculo verde) y las cuarenta entradas han terminado y se visualiza en el punto final (círculo rojo). También se contempla que cada actividad tiene un reporte de: el tiempo promedio que ha durado dicha actividad y el total de tiempo que se ha utilizado en esa actividad por las cuarenta entradas para diseño de bocetos.

En la figura 24 se presenta el reporte del diagnóstico de la ejecución de los 40 diseño de bocetos ATL. De acuerdo al resultado se tiene que el tiempo mínimo en que puede darse un diseño es de 2 horas con 28 minutos y 56 segundos, el tiempo máximo en que puede realizar un diseño es de 2 días con 57 minutos y 50 segundos.

Sin embargo, lo más probable es que el servicio se pueda hacer es de 19 horas con 20 minutos y 36 segundos. De aquí se concluye que el ciclo de vida del servicio dura en promedio es 19 horas con 20 minutos y 36 segundos.

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
PROCESO DE APROBACIÓN DE BOCETO ATL	Proceso	40	40	2h 28m 56s	2d 52m 50s	19h 20m 36s	32d 5h 44m 24s

Figura 23. Reporte de ciclo de vida de proceso de desarrollo de boceto ATL.

En la figura 24 se presenta el reporte del diagnóstico de la ejecución de los 40 diseño para la entrega a arte finalista. De acuerdo al resultado se tiene que el tiempo mínimo en que puede darse un diseño es de 1 día con 3 horas 4 minutos y 5 segundos, el tiempo máximo en que puede realizar un diseño es de 1 día con 21horas 32 minutos y 20 segundos.

Sin embargo, lo más probable es que el servicio se pueda hacer en de 1 día con 10 horas 57 minutos y 10 segundos. De aquí se concluye que el ciclo de vida del servicio dura en promedio es de 1 día con 10 horas 57 minutos y 10 segundos.

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
PROCESO DE ENTREGA DEL ARTE FINALISTA	Proceso	40	40	1d 3h 4m 5s	1d 21h 32m 20s	1d 10h 57m 10s	58d 6h 7m 13s

Figura 24. Reporte de ciclo de vida de proceso de entrega al arte finalista

Análisis de los procesos de desarrollo de bocetos y entrega de bocetos al arte finalista

Pero, la gran interrogante es que se puede optimizar el tiempo del desarrollo del boceto, y si se puede, en que actividades se tendría que analizar para optimizarlos.

Para ello se utiliza otro reporte que se muestra en la tabla 22

Tabla 22. Reporte de tiempos por cada actividad del proceso de desarrollo de boceto

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)	Cuota de participación
PROCESO DE APROBACIÓN DE BOCETO ATL	Proceso	40	40	148.93	2,708	1,173	46,919	100%
Enviar correo al ejecutivo de cuentas con el BOCETO	Tarea	206	206	14.59	267.36	86.23	17764.39	0.38
Revisar BOCETO	Tarea	206	206	15.29	85.87	21.60	4451.48	0.09
¿HAY OBSERVACIONES?	Compuerta	206	206					
Ajustar BOCETO	Tarea	166	166	2.94	255.21	63.33	10514.06	0.22
Enviar correo al cliente con el BOCETO	Tarea	92	92	5.54	87.46	14.31	1317.24	0.03
Revisar BOCETO	Tarea	92	92	15.99	59.79	22.22	2045.11	0.04
¿HAY OBSERVACIONES?	Compuerta	92	92					
Enviar correo al ejecutivo de cuentas con observaciones	Tarea	52	52	8.06	54.32	14.77	768.21	0.02
Enviar correo al diseñador senior ATL con observaciones	Tarea	52	52	7.56	70.06	15.99	831.93	0.02
Enviar correo al ejecutivo de cuentas con su confirmación	Tarea	40	40	7.94	45.71	16.30	652.21	0.01
FIN	Evento de Fin	40						
Enviar correo al diseñador ATL con observaciones	Tarea	114	114	7.80	38.71	13.08	1491.64	0.03
Desarrollo del diseño de BOCETO	Tarea	40	40	37.83	277.57	149.83	5993.35	0.13
Entrega del Arte finalista	Tarea	40	40	15.82	93.04	27.23	1089.56	0.02

En la tabla 23 se muestran los cuellos de botella identificados en el proceso de desarrollo

Tabla 23. Identificación de cuellos de botella en el proceso de desarrollo de boceto

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)	Cuota de participación
PROCESO DE APROBACIÓN DE BOCETO ATL	Proceso	40	40	148.93	2,708	1,173	46,919	100%
Enviar correo al ejecutivo de cuentas con el BOCETO	Tarea	206	206	14.59	267.36	86.23	17764.39	38%
Revisar BOCETO	Tarea	206	206	15.29	85.87	21.60	4451.48	9%
¿HAY OBSERVACIONES?	Compuerta	206	206					
Ajustar BOCETO	Tarea	166	166	2.94	255.21	63.33	10514.06	22%
Enviar correo al cliente con el BOCETO	Tarea	92	92	5.54	87.46	14.31	1317.24	3%
Revisar BOCETO	Tarea	92	92	15.99	59.79	22.22	2045.11	4%
¿HAY OBSERVACIONES?	Compuerta	92	92					
Enviar correo al ejecutivo de cuentas con observaciones	Tarea	52	52	8.06	54.32	14.77	768.21	2%
Enviar correo al diseñador senior ATL con observaciones	Tarea	52	52	7.56	70.06	15.99	831.93	2%
Enviar correo al ejecutivo de cuentas con su confirmación	Tarea	40	40	7.94	45.71	16.30	652.21	1%
FIN	Evento de Fin	40						
Enviar correo al diseñador ATL con observaciones	Tarea	114	114	7.80	38.71	13.08	1491.64	3%
Desarrollo del diseño de BOCETO	Tarea	40	40	37.83	277.57	149.83	5993.35	13%
Entrega del Arte finalista	Tarea	40	40	15.82	93.04	27.23	1089.56	2%

En la tabla 23 se presenta el análisis de los tiempos que dura cada actividad para calcular el porcentaje que representa en base al tiempo promedio del proceso.

En la columna de cuota de participación se observa que la actividad de “Enviar correo al Ejecutivo de cuentas con el boceto” representa el 39% del tiempo total del proceso, seguido de la actividad “Ajustar boceto” que representa el 22% del tiempo total que dura el proceso, luego está la actividad de “Desarrollo del diseño de boceto” que representa el 13% del total que dura el proceso.

Tabla 24. Reporte de tiempos por cada actividad del proceso de entrega al arte finalista

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)	Cuota de participación
PROCESO DE ENTREGA DEL ARTE FINALISTA	Proceso	40	40	1624.08	2731.21	2097.99	83919.93	100%
INICIO	Evento de inicio	40						
Adjuntar sobre el correo piezas y/o imágenes finales	Tarea	40	40	15.31	24.58	19.67	786.95	1%
Revisar el BOCETO con las piezas	Tarea	68	68	57.55	499.95	137.72	9364.99	11%
¿HAY DUDAS?	Compuerta	68	68					
Empezar a diseñar	Tarea	40	40	117.93	514.3	204.68	8187.52	10%
Responder las dudas del BOCETO	Tarea	28	28	16.83	60.62	23.07	646.18	1%
Enviar correo con el diseño	Tarea	85	85	12.062	406.11	100.77	8566.1	10%
Revisar el diseño	Tarea	85	85	41.06	234.52	52.62	4472.74	5%
¿OK?	Compuerta	85	85					
Enviar un correo para que se envíe el diseño en ALTA	Tarea	40	40	15.56	62.6	25.57	1022.91	1%
Ajustar el diseño	Tarea	45	45	0	400.19	88.76	3994.49	5%
Enviar correo con el diseño final en ALTA	Tarea	40	40	10.54	476.41	118.16	4726.43	6%
Enviar diseño final en ALTA al cliente	Tarea	40	40	16.43	824.28	217.66	8706.58	10%
Revisar el diseño final en ALTA	Tarea	40	40	43.47	344.99	149.63	5985.52	7%
Enviar correo al Ejecutivo de cuentas con su confirmación	Tarea	40	40	20.22	224.17	114.88	4595.44	5%
FIN	Evento de Fin	40						
Impresión del Arte Finalista	Tarea	40	40	26.81	585.07	75.56	3022.43	4%
Desarrollo de BOCETO final	Tarea	40	40	119.57	940.21	496.03	19841.57	24%

En la tabla 25 se muestran los cuellos de botella identificados en el proceso de desarrollo

Tabla 25. Identificación de cuellos de botella en el proceso de entrega al arte finalista

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)	Cuota de participación
PROCESO DE ENTREGA DEL ARTE FINALISTA	Proceso	40	40	1624.08	2731.21	2097.99	83919.93	100%
INICIO	Evento de inicio	40						
Adjuntar sobre el correo piezas y/o imágenes finales	Tarea	40	40	15.31	24.58	19.67	786.95	1%
Revisar el BOCETO con las piezas	Tarea	68	68	57.55	499.95	137.72	9364.99	11%
¿HAY DUDAS?	Compuerta	68	68					
Empezar a diseñar	Tarea	40	40	117.93	514.3	204.68	8187.52	10%
Responder las dudas del BOCETO	Tarea	28	28	16.83	60.62	23.07	646.18	1%
Enviar correo con el diseño	Tarea	85	85	12.062	406.11	100.77	8566.1	10%
Revisar el diseño	Tarea	85	85	41.06	234.52	52.62	4472.74	5%
¿OK?	Compuerta	85	85					
Enviar un correo para que se envíe el diseño en ALTA	Tarea	40	40	15.56	62.6	25.57	1022.91	1%
Ajustar el diseño	Tarea	45	45	0	400.19	88.76	3994.49	5%
Enviar correo con el diseño final en ALTA	Tarea	40	40	10.54	476.41	118.16	4726.43	6%
Enviar diseño final en ALTA al cliente	Tarea	40	40	16.43	824.28	217.66	8706.58	10%
Revisar el diseño final en ALTA	Tarea	40	40	43.47	344.99	149.63	5985.52	7%
Enviar correo al Ejecutivo de cuentas con su confirmación	Tarea	40	40	20.22	224.17	114.88	4595.44	5%
FIN	Evento de Fin	40						
Impresión del Arte Finalista	Tarea	40	40	26.81	585.07	75.56	3022.43	4%
Desarrollo de BOCETO final	Tarea	40	40	119.57	940.21	496.03	19841.57	24%

En la tabla 25 se presenta el análisis de los tiempos que dura cada actividad para calcular el porcentaje que representa en base al tiempo promedio del proceso.

En la columna de cuota de participación se observa que la actividad de “Desarrollo de boceto final” representa el 24% del tiempo total del proceso, seguido de la actividad “Revisar el boceto con las piezas” que representa el 11% del tiempo total que dura el proceso, luego están las actividades de “Empezar a diseñar”, “Enviar correo con el diseño” y “Enviar diseño final en alta al cliente” que representan el 10% del total que dura el proceso.

Mapa causal del proceso del servicio

Para lograr las metas trazadas el tablero de gestión se construye el mapa causal del proceso de servicio que permite identificar las barreras y luego las soluciones de tal forma que el impacto en las soluciones esté orientado a los indicadores del tablero de gestión.



Figura 25. : Mapa causal del proceso de servicios

En la figura 26 se presenta el mapa causal del proceso elaboración de boceto de una pieza gráfica. Del mapa causal como punto de partida se ha definido el objetivo, y a partir de ahí se ha dos barreras que impiden lograr las metas que se han definido para el objetivo, y las barreras que impiden es que existe muchas actividades para ejecutar el diseño y debido el tiempo en que se demora en realizar el diseño, a los clientes no le agrada esperar, y en consecuencia ya no se tiene muchas piezas para realizar.

Para eliminar estas barreras se plantea la solución de aplicar la técnica del análisis ESIA para reducir y/u optimizar la cantidad de actividades que tiene el proceso.

También se ha planteado la solución de clasificar los diseños de acuerdo a su complejidad; es necesario hacer el análisis de clasificación ya que existen clientes que solo necesitan que realicen piezas pequeñas, la cual se les puede atender con rapidez; pero, sin embargo,

todos tienen que pasar el proceso haciendo perder tiempo al cliente, así como a los trabajadores.

Solución 1: Aplicar el análisis AVA – ESIA

El análisis AVA ESIA significa Análisis del Valor Agregado y que puede evaluarse con cuatro atributos que son E de Eliminar, S de Simplificar, I de Integrar y A de Automatizar. El procedimiento es que para cada actividad se realizan cinco preguntas, y de acuerdo a su respuesta se coloca un puntaje de uno o cero. Si la acumula un puntaje de 5 significa que es una actividad vital para el proceso, si acumula 3 o 4 puntos significan que es importante, si acumula 1 o 2 puntos es una actividad sospechosa y si no acumula ni un punto dicha actividad es desperdicio.

Y de acuerdo a la evaluación o calificación que tiene cada actividad (Vital, Importante, Sospechosa y Desperdicio) se considera las recomendaciones siguientes.

Si la actividad es VITAL se recomienda la estrategia SIA

Si la actividad es IMPORTANTE se recomienda la estrategia SIA Si la actividad es SOSPECHOSA se recomienda la estrategia ESIA Si la actividad es DESPERDICIO se recomienda la estrategia E

Tabla 26. Análisis de procesos AVA-ESIA -1

N°	Actividad a analizar	¿Notará el cliente final una disminución en el valor del servicio recibido o si esta actividad no se ejecuta?	Valor	¿Estaría evidentemente incompleto el servicio sin esta actividad?	Valor	¿Si usted estuviera obligado a entregar el servicio de forma urgente, observaría esta actividad?	Valor	¿Si usted está coordinando este proceso y podría lograr ahorros eliminando esta actividad, lo haría?	Valor	¿Si la actividad consiste en una inspección o en una revisión, es la tasa de rechazos o devoluciones significativas?	Valor	Sumatoria	Criterio de Decisión	Recomendación ESIA
			1		1		1		1		1			
1	Enviar correo al ejecutivo de cuentas con el BOCETO	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	NO	1	5	Importante	SIA
2	Revisar BOCETO	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Vital	SIA
3	Ajustar BOCETO	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Vital	SIA
4	Enviar correo al cliente con el BOCETO	SI	1	SI	1	SI	0	NO	1	NO	1	4	Importante	SIA
5	Revisar BOCETO	NO	1	NO	0	SI	1	SI	0	SI	0	2	Sospechosa	ESIA
6	Enviar correo al ejecutivo de cuentas con observaciones	SI	1	NO	0	NO	0	SI	0	NO	0	1	Sospechosa	ESIA
7	Enviar correo al diseñador senior ATL con observaciones	SI	1	NO	0	NO	0	SI	0	SI	0	1	Sospechosa	ESIA
8	Enviar correo al ejecutivo de cuentas con su confirmación	SI	1	NO	0	NO	1	NO	1	NO	1	4	Importante	SIA
9	Enviar correo al diseñador ATL con observaciones	SI	1	NO	0	NO	0	SI	0	NO	0	1	Sospechosa	ESIA
10	Desarrollo del diseño de BOCETO	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Vital	SIA
11	Entrega del Arte finalista	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Vital	SIA

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 26 se presenta el análisis AVA-ESIA; y de los resultados se observan actividades como: “Revisar boceto”, “Enviar correo al ejecutivo de cuentas con observaciones”, “Enviar correo al diseñador señor ATL con observaciones” y “Enviar correo al diseñador ATL con observaciones” tienen una puntuación de dos y se define como actividades Sospechosas, por lo tanto, la estrategia a aplicar es ESIA.

Entonces, en la tabla 26 se han identificado cuatro actividades que se van a eliminar y con la siguiente acción a tomar:

Tabla 27. Análisis de procesos AVA-ESIA -2

N°	Actividad a analizar	¿Notará el cliente final una disminución en el valor del servicio recibido o si esta actividad no se ejecuta?	Valor	¿Estaría evidentemente incompleto el servicio sin esta actividad?	Valor	¿Si usted estuviera obligado a entregar el servicio de forma urgente, observaría esta actividad?	Valor	¿Si usted está coordinando este proceso y podría lograr ahorros eliminando esta actividad, lo haría?	Valor	¿Si la actividad consiste en una inspección o en una revisión, es la tasa de rechazos o devoluciones significativas?	Valor	Sumatoria	Criterio de Decisión	Recomendación ESIA
		SI		SI		SI		SI		SI				
1	Adjuntar sobre el correo piezas y/o imágenes finales	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Importante	SIA
2	Revisar el BOCETO con las piezas	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Importante	SIA
3	Empezar a diseñar	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Vital	SIA
4	Responder las dudas del BOCETO	NO	1	NO	0	NO	0	NO	0	NO	1	2	Sospechosa	ESIA
5	Enviar correo con el diseño	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Importante	SIA
6	Revisar el diseño	NO	1	NO	0	NO	0	SI	1	SI	1	3	Sospechosa	ESIA
7	Enviar un correo para que se envíe el diseño en ALTA	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	NO	1	5	Importante	SIA
8	Ajustar el diseño	NO	0	NO	0	NO	1	SI	0	SI	1	2	Sospechosa	ESIA
9	Enviar correo con el diseño final en ALTA	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	NO	1	5	Importante	SIA
10	Enviar diseño final en ALTA al cliente	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	NO	1	5	Importante	SIA
11	Revisar el diseño final en ALTA	NO	0	NO	1	NO	0	SI	1	SI	0	2	Sospechosa	ESIA
12	Enviar correo al Ejecutivo de cuentas con su confirmación	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	NO	1	5	Vital	SIA
13	Impresión del Arte Finalista	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Vital	SIA
14	Desarrollo de BOCETO final	SI	1	SI	1	SI	1	NO	1	SI	1	5	Vital	SIA

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 27 se presenta el análisis AVA-ESIA; y de los resultados se observan actividades como: “Responder las dudas del boceto”, “Revisar el diseño”, “Ajustar el diseño” y “Revisar el diseño final en Alta” tienen una puntuación de dos y se define como como actividades Sospechosas, por lo tanto, la estrategia a aplicar es ESIA.

Entonces, en la tabla 27 se han identificado cuatro actividades que se van a eliminar y con la siguiente acción a tomar:

En las tablas 26 y 27 se presenta los resultados de las acciones que se van a tomar de acuerdo a su evaluación alcanzada.

Tabla 28. Acción a tomar por actividad - 1

N°	Actividad a analizar	Sumatoria	Criterio de Decisión	Recomendación ESIA	Acción tomada
1	Enviar correo al ejecutivo de cuentas con el BOCETO	5	Importante	SIA	Simplificar e integrar
2	Revisar BOOCETO	5	Vital	SIA	Simplificar e integrar
3	Ajustar BOCETO	5	Vital	SIA	Simplificar e integrar
4	Enviar correo al cliente con el BOCETO	4	Importante	SIA	Simplificar e integrar
5	Revisar BOCETO	2	Sospechosa	ESIA	Eliminar
6	Enviar correo al ejecutivo de cuentas con observaciones	1	Sospechosa	ESIA	Eliminar
7	Enviar correo al diseñador senior ATL con observaciones	1	Sospechosa	ESIA	Eliminar
8	Enviar correo al ejecutivo de cuentas con su confirmación	4	Importante	SIA	Simplificar e integrar
9	Enviar correo al diseñador ATL con observaciones	1	Sospechosa	ESIA	Eliminar
10	Desarrollo del diseño de BOCETO	5	Vital	SIA	Simplificar e integrar
11	Entrega del Arte finalista	5	Vital	SIA	Simplificar e integrar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Acción a tomar por actividad – 2

Nº	Actividad a analizar	Sumatoria	Criterio de Decisión	Recomendación ESIA	Acción tomada
1	Adjuntar sobre el correo piezas y/o imágenes finales	5	Importante	SIA	Simplificar e integrar
2	Revisar el BOCETO con las piezas	5	Importante	SIA	Simplificar e integrar
3	Empezar a diseñar	5	Vital	SIA	Simplificar e integrar
4	Responder las dudas del BOCETO	2	Sospechosa	ESIA	Eliminar
5	Enviar correo con el diseño	5	Importante	SIA	Simplificar e integrar
6	Revisar el diseño	3	Sospechosa	ESIA	Eliminar
7	Enviar un correo para que se envíe el diseño en ALTA	5	Importante	SIA	Simplificar e integrar
8	Ajustar el diseño	2	Sospechosa	ESIA	Eliminar
9	Enviar correo con el diseño final en ALTA	5	Importante	SIA	Simplificar e integrar
10	Enviar diseño final en ALTA al cliente	5	Importante	SIA	Simplificar e integrar
11	Revisar el diseño final en ALTA	2	Sospechosa	ESIA	Eliminar
12	Enviar correo al Ejecutivo de cuentas con su confirmación	5	Vital	SIA	Simplificar e integrar
13	Impresión del Arte Finalista	5	Vital	SIA	Simplificar e integrar
14	Desarrollo de BOCETO final	5	Vital	SIA	Simplificar e integrar

Proceso gráfico rediseñado

Considerando los resultados del análisis AVA-ESIA, el cual una de las conclusiones es eliminar cuatro actividades en los dos procesos, se tendría un proceso rediseñado que se presenta en las figuras 26 y 27, en donde se observan que el tiempo promedio del ciclo de vida del diseño es de 6 horas con 40 minutos y 46 segundos y 22 horas con 22 minutos y 38 segundos respectivamente.

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
PROCESO DE APROBACIÓN DE BOCETO ATL	Proceso	40	40	1h 57m 36s	15h 54m 36s	6h 40m 46s	11d 3h 10m 44s

Figura 26. Reporte de ciclo de vida de proceso de desarrollo de boceto ATL rediseñado

Se observan que el tiempo promedio mínimo en que se puede dar es de 1 hora con 57 minutos y el tiempo máximo es de 15 horas con 54 minutos.

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
PROCESO DE ENTREGA DEL ARTE FINALISTA	Proceso	40	40	10h 56m 48s	1d 1h 12m 36s	22h 22m 38s	37d 7h 5m 46s

Figura 27. Reporte de ciclo de vida de proceso de entrega al arte finalista rediseñado

Se observa que el tiempo promedio mínimo en que se puede dar es de 10 hora con 56 minutos y el tiempo máximo es de 22 horas con 22 minutos.

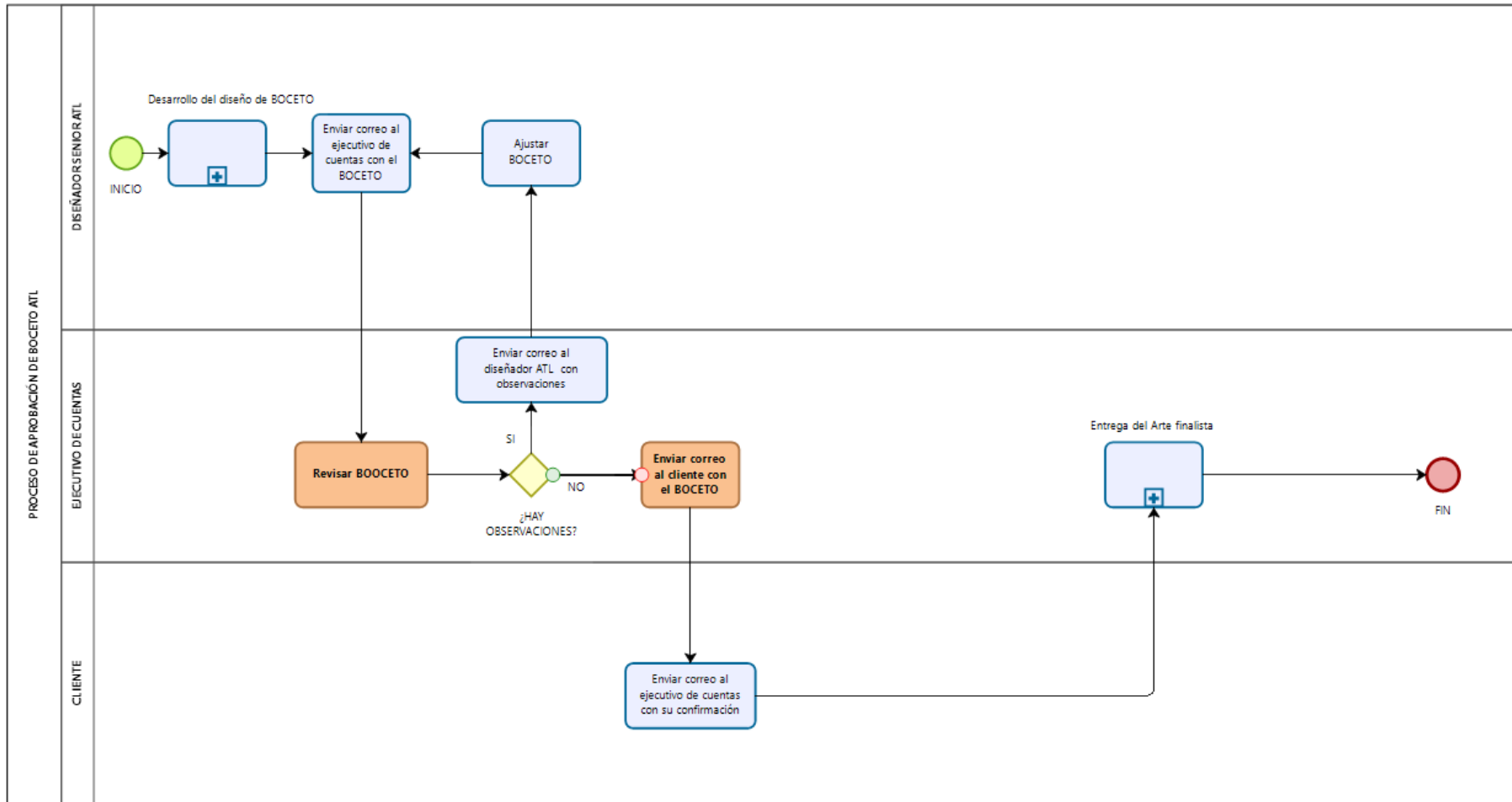


Figura 28. Diagrama de procesos rediseñado del desarrollo de boceto – pieza gráfica

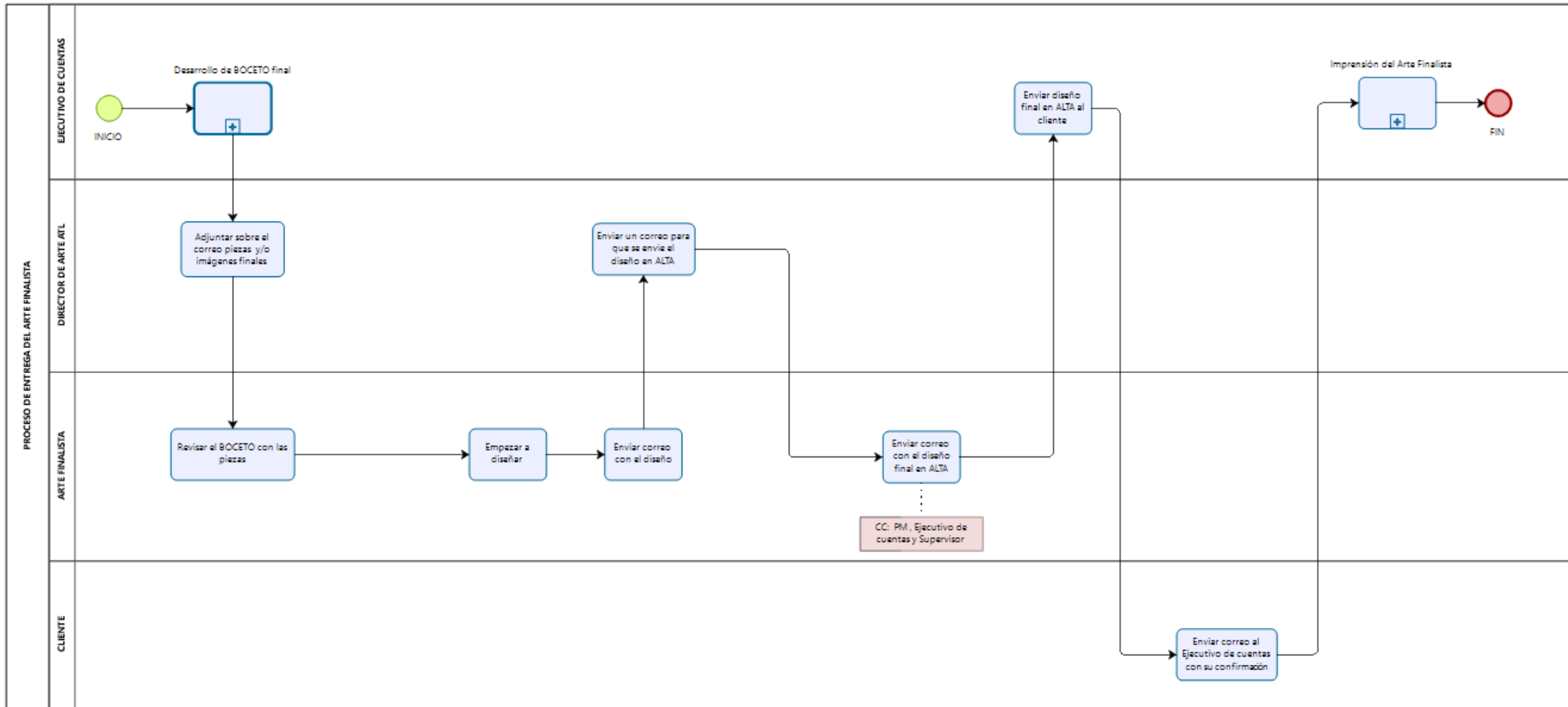


Figura 29. Diagrama de procesos rediseñado de entrega al arte finalista

- **Causa raíz 5: No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado**

Actualmente Wunderman Thompson no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo que le permita evitar costos por mantenimiento correctivo.

Tabla 30. Monetización de la falta de un plan de mantenimiento preventivo

Máquina
Dell Notebook 15,6" Intel Core i7 8 GB 1 TB
MacBook Air 13,3" Intel Core i5 8 GB 256 GB

Gasto general por mantenimiento correctivo de máquinas 2019		
Máquina	Mantenimiento	Costo
Dell Notebook 15,6" Intel Core i7 8 GB 1 TB.	-Diagnóstico de posibles fallas - Revisión y reparación de la falla reportada.	\$350 por máquina
MacBook Air 13,3" Intel Core i5 8 GB 256 GB	- Reemplazo de partes que fallen - Reinstalación y configuración de periféricos y programas - Recuperación del último respaldo de su información	

Diseñadores	Máquinas	Total
40	40	\$14,000

Horas paradas al año							
Días	Enero	Abril	Junio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Total
Horas por máquina	12	9	13	7	18	11	70

Costo de MO	Diseñador
	S/. 8.65 Soles/hora

Día/mes	26
Hora/día	8

Pérdida monetaria de MO por mantenimiento de máquinas							
Días	Enero	Abril	Junio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Total
Horas por máquina	S/. 103.8	S/. 77.85	S/. 112.45	S/. 60.55	S/. 155.7	S/. 95.15	S/. 605.50

Pérdida monetaria total	S/ 47,225.50	Soles/año
--------------------------------	--------------	-----------

Fuente: Elaboración propia

- **Propuesta de mejora para la CR5**

Como propuesta de mejora se plantea realizar un plan de mantenimiento preventivo para las máquinas de la agencia de publicidad Wunderman Thompson como:

- Dell Notebook 15,6" Intel Core i7 8 GB 1 TB.
- MacBook Air 13,3" Intel Core i5 8 GB 256 GB

Tabla 31. Plan de mantenimiento preventivo de máquinas

Cambio	Mensual	3 meses	6 meses	9 meses	Anualmente
Limpieza interior y exterior del CPU, monitor, teclado y mouse	X				
Limpieza de cabezales y unidades lectorales		X		X	
Desfragmentación y optimización de discos duros			X		
Limpieza y optimización de registros del sistema operativo					X

- Hardware por PC's (limpieza, lubricación y ajustes para la pieza internas del CPU. Cada 2 o 3 meses dependiendo del uso y del medio ambiente).
 - Software por PC's (eliminación, archivos temporales, limpieza del registro del sistema, depuración aplicaciones, desinfección para virus informáticos, actualizaciones para seguridad, drivers, etc. Todos los meses).
 - Servicio técnico (servicio que permite recuperar la operatividad normal del computador).
-
- **Causa raíz 3: Duplicidad de las gráficas generando pérdidas de recursos económicos y materiales y causa raíz 7: Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas.**

Para determinar la pérdida monetaria de la agencia de publicidad por la planificación de real sin considerar el tiempo promedio por pieza, contrastamos las horas programadas en el status mensual, contra las horas reales reportadas por el Project Manager. En estas hallamos los posibles sobrecostos por la diferencia de horas. Cuando las horas programadas para dicha actividad, excedían el tiempo real por pieza, se incide en un costo de oportunidad por las actividades que dejan de realizarse por no estar programadas. Sabiendo que el Diseñador gráfico trabaja 160 horas al mes, con un ingreso de S/. 1800.00 soles mensuales, se puede decir que se le paga S/. 8.65 soles por hora.

Tabla 32. Pérdida monetaria por falta de planificación de tiempos

	ENE-19	FEB-19	MAR-19	ABR-19	MAY-19	TOTAL
DISEÑADORES	26	24	26	26	21	
HH PROGRAMADAS	160	155	157	159	150	781
HH - REALES	181	178	186	190	171	906
HH DISPONIBLES	210	210	210	210	210	1050
DIFERENCIA HH	21	23	29	31	21	125
PÉRDIDA- HH (S/)	S/ 10,237.50	S/ 10,350.00	S/ 14,137.50	S/ 15,112.50	S/ 8,268.75	S/ 58,106.25

- **Propuesta de mejora para la CR3 y CR7**

Al no tener el conocimiento de los tiempos estandarizados por pieza, se podría decir que es la causa de las variaciones en los tiempos, es por eso que, se reportarán los tiempos estándar de las actividades por pieza, mediante el estudio de tiempos como técnica base. Además, con esta herramienta de mejora se pretende crear una base de datos por pieza, que permita configurar y estimar tiempos de futuras actividades.

Se realizaron 10 observaciones
Tabla 33. Estudio de tiempos E-mailing

Elemento	Descripción	Observaciones (horas)										$\sum x$	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Cabecera	3.54	3.51	3.79	3.88	3.69	3.78	3.94	3.58	3.61	3.54		
2	Cuerpo Mailing	2.37	2.25	2.5	2.47	2.44	2.24	2.43	2.49	2.11	2.42		
3	Neswletter adaptación	3.88	3.92	3.71	3.68	3.66	3.76	3.69	3.88	3.67	3.68		
4	Neswletter propuesta	7.83	8	7.6	7.83	7.93	7.84	8	8	7.74	7.73	x^2	
		17.62	17.68	17.6	17.86	17.72	17.62	18.06	17.95	17.13	17.37	3119.77	176.61

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE OPERACIONES Y CALIDAD PARA LA REDUCIR LOS COSTOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD WUNDERMAN THOMPSON.”

Ahora calculamos el tamaño de la muestra

$$n = 0.33850177 \text{ observaciones}$$

$$n = 1 \text{ observaciones}$$

De acuerdo al análisis, se realiza 1 observación adicional para determinar el tiempo promedio observado.

Tabla 34. Tiempo promedio observado E-Mailing

Elemento	Descripción	Observaciones (horas)	
		1	Promedio
1	Cabecera	3.56	3.56
2	Cuerpo Mailing	2.32	2.32
3	Neswletter adaptación	3.84	3.84
4	Neswletter propuesta	7.85	7.85
			17.57

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO NORMAL

Se procede a determinar el factor de valoración, mediante el método Westing House.

La tarea se califica de la siguiente manera:

Habilidad Excelente: B2= 0.08

Esfuerzo Excelente: B2= 0.08

Condición Excelente: B= 0.04

Consistencia Buena C= 0.01

$$FV = 1 + (\text{suma de factores})$$

$$FV = 1.21$$

Tiempo normal

$$TN = T. Obs. Prom x FV$$

$$TN = 21.26 \text{ horas/pieza}$$

TIEMPO ESTÁNDAR

Para hallar el tiempo estándar, asignamos tolerancias y suplementos, haciendo uso de la tabla OIT.

Tolerancias Constantes	
Tolerancias Personales	5%
Tolerancia por fatiga	4%
TOTAL	9%

Tabla 35. Tolerancias Constantes E-Mailing

Tabla 36. Tolerancias Variables E-Mailing

Tolerancias Variables	
A. Tolerancia por Trabajar de Pie	0%
B. Tolerancia por Postura	
Ligeramente Incomoda	0%
C. Uso de Fuerza/Energía Muscular	
Peso Levantado (5kg)	0%
D. Mala Iluminación	
Ligeramente por debajo de la Potencia calculada	0%
E. Condiciones Atmosféricas	
Índice de Enfriamiento (16)	0%
F. Concentración Intensa	
Trabajo Preciso o Fatigoso	0%
G. Ruido	
Intermitente y muy fuerte/ Estridente y Fuerte	0%
H. Tensión Mental	
Proceso Bastante Complejo	1%
I. Monotonía	
Trabajo muy Monótono	1%
J. Tedio	
Trabajo muy aburrido	1%
TOTAL	3%
<i>% Suplementos</i>	12.00%

$$TE = TN \times (1 + \%Suplementos)$$

$$TE = 23.8109 \text{ horas/pieza}$$

Se realizaron 10 observaciones

Tabla 37. Estudio de tiempos Piezas de pauta

Elemento	Descripción	Observaciones (horas)										$\sum x$	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Vertical u horizontal estáticos	2.57	2.67	2.94	2.99	2.97	2.85	2.65	2.95	2.99	2.54		
2	Vertical u horizontal dinámicos	4.58	4.63	4.85	4.54	4.97	4.91	4.89	4.8	4.57	4.93		
3	PPL (Page post link)	4.13	4.35	4	4.33	4.38	4.29	4.01	4.34	4.24	4.12		
4	Multiproducto - Carrusel	5.94	5.95	5.5	5.84	5.96	5.61	5.84	5.9	5.78	5.54		
5	PPA (Page post ad) - estático	4.03	4.26	4.31	4.12	4.24	4.32	4.02	4.43	4.26	4.2		
6	PPA (Page post ad) - GIF	6.23	6.48	6.31	6.24	6.46	6.05	6.07	6.02	6.46	6.11	x^2	
		28.48	30.34	30.91	32.06	33.98	34.03	34.48	36.44	37.3	37.44	11337.3	335.4

Fuente: Elaboración propia

Ahora calculamos el tamaño de la muestra

$$n = 11.94 \text{ observaciones}$$

$$n = 12 \text{ observaciones}$$

De acuerdo al análisis, se realiza 12 observaciones adicionales para determinar el tiempo promedio observado.

Tabla 38. Tiempo promedio observado Pieza de Pauta

Elemento	Descripción	Observaciones (horas)												Promedio
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Vertical u horizontal estáticos	2.57	2.67	2.94	2.99	2.97	2.85	2.65	2.95	2.99	2.54	2.98	2.93	2.83
2	Vertical u horizontal dinámicos	4.58	4.63	4.85	4.54	4.97	4.91	4.89	4.8	4.57	4.93	4.52	4.81	4.75
3	PPL (Page post link)	4.13	4.35	4	4.33	4.38	4.29	4.01	4.34	4.24	4.12	4.35	4.32	4.28
4	Multiproducto - Carrusel	5.94	5.95	5.5	5.84	5.96	5.61	5.84	5.9	5.78	5.54	5.81	5.91	5.79
5	PPA (Page post ad) - estático	4.03	4.26	4.31	4.12	4.24	4.32	4.02	4.43	4.26	4.2	4.13	4.44	4.23
6	PPA (Page post ad) - GIF	6.23	6.48	6.31	6.24	6.46	6.05	6.07	6.02	6.46	6.11	6.21	6.01	6.22
													28.115	

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO NORMAL

Se procede a determinar el factor de valoración, mediante el método Westing House.

La tarea se califica de la siguiente manera:

Habilidad Excelente: B2= 0.08

Esfuerzo Excelente: B2= 0.08

Condición Excelente: B= 0.04

Consistencia Buena C= 0.01

$$FV = 1 + (\text{suma de factores})$$

$$FV = 1.21$$

Tiempo normal

$$TN = T. Obs. Prom x FV$$

$$TN = 34.02 \text{ horas/pieza}$$

TIEMPO ESTÁNDAR

Para hallar el tiempo estándar, asignamos tolerancias y suplementos, haciendo uso de la tabla OIT.

Tabla 39. Tolerancias Constantes Pieza de Pauta

Tolerancias Constantes	
Tolerancias Personales	5%
Tolerancia por fatiga	4%
TOTAL	9%

Tabla 40. Tolerancias Variables Piezas de Pauta

Tolerancias Variables	
A. Tolerancia por Trabajar de Pie	0%
B. Tolerancia por Postura	
Ligeramente Incomoda	0%
C. Uso de Fuerza/Energía Muscular	
Peso Levantado (5kg)	0%
D. Mala Iluminación	
Ligeramente por debajo de la Potencia calculada	0%
E. Condiciones Atmosféricas	
Índice de Enfriamiento (16)	0%
F. Concentración Intensa	
Trabajo Preciso o Fatigoso	0%
G. Ruido	
Intermitente y muy fuerte/ Estridente y Fuerte	0%
H. Tensión Mental	
Proceso Bastante Complejo	1%
I. Monotonía	
Trabajo muy Monótono	1%
J. Tedio	
Trabajo muy aburrido	1%
TOTAL	3%
<i>% Suplementos</i>	12.00%

$$TE = TN \times (1 + \%Suplementos)$$

$$TE = 38.1014 \text{ horas/pieza}$$

Tabla 41. Estudio de tiempos Matriz
Se realizaron 10 observaciones

Elemento	Descripción	Observaciones (horas)										x^2	$\sum x$
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Toma de foto para post	1.35	1.35	1.63	1.18	1.36	1.38	1.15	1	1.76	1.93		
2	Boceto para ilustración	3.65	3.84	3.82	3.85	3.83	3.98	3.56	3.87	3.74	3.97		
3	Post Ilustrado	4.13	4.35	4.71	4.96	4.21	6.1	4.53	4.93	5.5	4.39		
4	Post estático con fotos de shutter	3.72	3.86	3.94	3.87	3.62	3.8	3.51	3.92	3.52	3.87		
5	Post con fotos de studio	5.88	5.87	5.81	5.98	5.95	6.2	6.05	5.78	5.88	5.98		
6	GIF letterings animado	3.83	3.7	3.78	3.74	3.95	3.67	3.96	3.84	3.81	4		
7	GIFs/ banners Animados	4.18	5.39	4.19	5.37	4.34	5.21	5.66	4.65	5.87	5.33		
8	Video	7.72	7.18	7.58	7.74	7.99	7.8	8.05	6.55	6.6	6.15		
9	Logonamings	5.07	4.44	5.21	4.52	5.83	4.5	6.09	5.96	4.22	4.1		
10	Post 180/360	5.44	4.42	6.09	4.99	5.71	4.47	4.87	5.73	5.8	6.08		
11	Cover de Youtube	3.86	3.63	3.96	3.71	3.85	3.92	3.72	3.97	3.75	3.92		
12	Cover de facebook	2.61	2.62	2.49	2.53	2.82	2.97	2.94	2.86	2.7	2.96		
		52.44	52.65	56.21	56.44	58.46	60	61.09	61.06	62.15	62.68	34136.30	583.18

Fuente: Elaboración propia

Ahora calculamos el tamaño de la muestra

$$n = 5.94 \text{ observaciones}$$

$$n = 6 \text{ observaciones}$$

De acuerdo al análisis, se realiza 6 observaciones adicionales para determinar el tiempo promedio observado.

Tabla 42. Tiempo promedio observado Matriz

Elemento	Descripción	Observaciones (horas)							Promedio
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Toma de foto para post	1.63	1.18	1.36	1.38	1.15	1.1	1.63	1.3
2	Boceto para ilustración	3.82	3.85	3.83	3.98	3.56	3.87	3.82	3.81833333
3	Post Ilustrado	4.71	4.96	4.21	6.1	4.53	4.93	4.71	4.90666667
4	Post estático con fotos de shutter	3.94	3.87	3.62	3.8	3.51	3.92	3.94	3.77666667
5	Post con fotos de studio	5.81	5.98	5.95	6.2	6.05	5.78	5.81	5.96166667
6	GIF letterings animado	3.78	3.74	3.95	3.67	3.96	3.84	3.78	3.82333333
7	GIFs/ banners Animados	4.19	5.37	4.34	5.21	5.66	4.65	4.19	4.90333333
8	Video	7.58	7.74	7.99	7.8	8.05	6.55	7.58	7.61833333
9	Logonamings	5.21	4.52	5.83	4.5	6.09	5.96	5.21	5.35166667
10	Post 180/360	6.09	4.99	5.71	4.47	4.87	5.73	6.09	5.31
11	Cover de Youtube	3.96	3.71	3.85	3.92	3.72	3.97	3.96	3.855
12	Cover de facebook	2.49	2.53	2.82	2.97	2.94	2.86	2.49	2.76833333
									53.3933333

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO NORMAL

Se procede a determinar el factor de valoración, mediante el método Westing House.

La tarea se califica de la siguiente manera:

Habilidad Excelente: B2= 0.08

Esfuerzo Excelente: B2= 0.08

Condición Excelente: B= 0.04

Consistencia Buena C= 0.01

$$FV = 1 + (\text{suma de factores})$$

$$FV = 1.21$$

Tiempo normal

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE OPERACIONES Y CALIDAD PARA LA REDUCIR LOS COSTOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD WUNDERMAN THOMPSON.”

$$TN = T. Obs. Prom \times FV$$

$$TN = 64.61 \text{ horas/pieza}$$

TIEMPO ESTÁNDAR

Para hallar el tiempo estándar, asignamos tolerancias y suplementos, haciendo uso de la tabla OIT.

Tolerancias Constantes	
Tolerancias Personales	5%
Tolerancia por fatiga	4%
TOTAL	9%

Tabla 43: Variables Constantes Matriz

Tabla 44: Tolerancias Variables Matriz

Tolerancias Variables	
A. Tolerancia por Trabajar de Pie	0%
B. Tolerancia por Postura	
Ligeramente Incomoda	0%
C. Uso de Fuerza/Energía Muscular	
Peso Levantado (5kg)	0%
D. Mala Iluminación	
Ligeramente por debajo de la Potencia calculada	0%
E. Condiciones Atmosféricas	
Índice de Enfriamiento (16)	0%
F. Concentración Intensa	
Trabajo Preciso o Fatigoso	0%
G. Ruido	
Intermitente y muy fuerte/ Estridente y Fuerte	0%
H. Tensión Mental	
Proceso Bastante Complejo	1%
I. Monotonía	
Trabajo muy Monótono	1%
J. Tedio	
Trabajo muy aburrido	1%
TOTAL	3%
% Suplementos	12.00%

$$TE = TN \times (1 + \%Suplementos)$$

$$TE = 72.3586 \text{ horas/pieza}$$

Tabla 45: Estudio de tiempos Web 5 páginas

Elemento	Descripción	Observaciones (horas)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Website Línea grafica (Home e interna)	38.63	38.61	38.73	39.39	39.97	39.69	39.39	38.9	39.57	38.94
2	Adaptaciones Desktop (2 resoluciones)	15.65	15.61	15.62	15.93	15.89	15.82	15.69	15.73	15.62	15.53
3	Adaptaciones Mobile (2 resoluciones)	15.8	15.95	16	15.95	15.87	15.64	15.65	15.71	15.62	15.76
4	Landing page (2 páginas)	15.45	15.78	15.74	15.96	15.92	16.01	15.68	15.67	15.4	15.84

5	E- mailing (grafica adaptada)	1.63	1.72	1.75	1.97	1.51	1.82	1.89	1.55	1.84	1.69	x^2	$\sum x$
6	E- mailing	5.71	5.79	5.59	5.51	5.85	5.57	5.85	5.68	5.65	5.97		
		93.87	95.46	96.43	98.71	100.01	100.55	101.15	101.24	102.7	103.73	98866.96	993.85

Fuente: Elaboración propia

Ahora calculamos el tamaño de la muestra

$n =$ 1.50 observaciones

$n =$ 2 observaciones

De acuerdo al análisis, se realiza 2 observaciones adicionales para determinar el tiempo promedio observado.

Tabla 46: Tiempo promedio observado Web 5 páginas

Elemento	Descripción	Observaciones (horas)		Promedio
		1	2	
1	Website Línea grafica (Home e interna)	39.69	39.57	39.63
2	Adaptaciones Desktop (2 resoluciones)	15.82	15.62	15.72

3	Adaptaciones Mobile (2 resoluciones)	15.64	15.62	15.63
4	Landing page (2 páginas)	16.01	15.4	15.705
5	E- mailing (grafica adaptada)	1.82	1.84	1.83
6	E- mailing	5.57	5.65	5.61
				94.125

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO NORMAL

Se procede a determinar el factor de valoración, mediante el método Westing House.

La tarea se califica de la siguiente manera:

Habilidad Excelente: B2= 0.08

Esfuerzo Excelente: B2= 0.08

Condición Excelente: B= 0.04

Consistencia Buena C= 0.01

$$FV = 1 + (\text{suma de factores})$$

$$FV = 1.21$$

Tiempo normal

$$TN = T.Obs.Prom \times FV$$

$$TN = 113.89 \text{ horas/pieza}$$

TIEMPO ESTÁNDAR

Para hallar el tiempo estándar, asignamos tolerancias y suplementos, haciendo uso de la tabla OIT.

Tabla 47. Tolerancias Constantes Web 5 páginas

Tolerancias Constantes	
Tolerancias Personales	5%
Tolerancia por fatiga	4%
TOTAL	9%

Tabla 48. Tolerancias Variables Web 5 páginas

Tolerancias Variables	
A. Tolerancia por Trabajar de Pie	0%
B. Tolerancia por Postura	
Ligeramente Incomoda	0%
C. Uso de Fuerza/Energía Muscular	
Peso Levantado (5kg)	0%
D. Mala Iluminación	
Ligeramente por debajo de la Potencia calculada	0%
E. Condiciones Atmosféricas	
Índice de Enfriamiento (16)	0%
F. Concentración Intensa	
Trabajo Preciso o Fatigoso	0%
G. Ruido	
Intermitente y muy fuerte/ Estridente y Fuerte	0%
H. Tensión Mental	
Proceso Bastante Complejo	1%
I. Monotonía	
Trabajo muy Monótono	1%
J. Tedio	
Trabajo muy aburrido	1%
TOTAL	3%
<i>% Suplementos</i>	12.00%

$$TE = TN \times (1 + \%Suplementos)$$

$$TE = 127.5582 \text{ horas/pieza}$$

2.7. Evaluación económica financiera

2.7.1. Inversión

- **Causa raíz 1: No se cuenta con un plan de capacitación y causa raíz 6: Falta de un MOF**

Tabla 49. Inversión plan de capacitación y MOF

Capacitaciones	N° Participantes	Costo Individual (S/.)	Monto Viáticos (S/.)	TOTAL (S/.)
Web y App responsive	20	S/ 550.00	S/ 50.00	S/ 11,050.00
Herramientas de QA.	20	S/ 450.00	S/ 50.00	S/ 9,050.00
UX	20	S/ 800.00	S/ 50.00	S/ 16,050.00
Conocimiento de SO y BD.	20	S/ 1,200.00	S/ 50.00	S/ 24,050.00
Perfil QC: identificar errores.	20	S/ 900.00	S/ 50.00	S/ 18,050.00
Estándares web.	20	S/ 950.00	S/ 50.00	S/ 19,050.00
TOTAL DE COSTO DE CAPACITACIÓN (S/.)				S/ 36,150.00

Evaluación y monitoreo	N° SRV	Costo Individual (S/.)	TOTAL (S/.)
Evaluador de capacitaciones	6	S/ 3,500.00	S/ 21,000.00

- **Causa raíz 2: No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña, causa raíz 8: no existe un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia y causa raíz 9: ausencia de una herramienta efectiva de gestión**

Tabla 50. Inversión en BPM

Contratación	CANT	Remuneración (S./MES)
Chief Strategy Officer	1	S/ 10,500.00
TOTAL (S./MES)		S/ 10,500.00
TOTAL (S./AÑO)		S/126,000.00

Compra	CANT	Costo (S/.)
Oracle - Project Analytics	1	S/ 20,000.00
MacBook Air 13,3" Intel Core i5 8 GB 256 GB	1	S/ 4,999.00
Silla de escritorio con ruedas/ Negro	1	S/ 150.00
COMPRA TOTAL (S/)		S/ 25,149.00

Vida Util (AÑOS)	Depreciación (S/.)
4	S/ 416.67
4	S/ 104.15
8	S/ 1.56
TOTAL (MES)	S/ 522.38
TOTAL (AÑO)	S/ 6,268.50

Reinversión (4 AÑOS)	S/ 24,999.00
Reinversión (8 AÑOS)	S/ 150.00

- **Causa raíz 5: No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado**

Tabla 51. Inversión en Plan de mantenimiento

Capacitaciones	N° Participantes	Costo Individual (S/.)	Monto Viáticos (S/.)	TOTAL (S/.)
Reconocimiento de máquinas y equipos	6	S/ 800.00	S/ 100.00	S/ 4,900.00
Uso adecuado de máquinas y equipos	6	S/ 800.00	S/ 100.00	S/ 4,900.00
TOTAL DE COSTO DE MANTENIMIENTO (S/.)				S/ 9,800.00

- **Causa raíz 3: Duplicidad de las gráficas generando pérdidas de recursos económicos – materiales y causa raíz 7: Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas.**

Tabla 552. Inversión en Estudio de tiempos

Contratación	CANT	Remuneración (S./MES)
Project Manager Senior	1	S/ 6,500.00
TOTAL (S./MES)		S/ 6,500.00
TOTAL (S./AÑO)		S/ 78,000.00

Compra	CANT	Costo (S./)
Dell Notebook 15,6" Intel Core i7 8 GB 1 TB	1	S/ 3,399.00
Silla de escritorio con ruedas/ Negro	1	S/ 120.00
COMPRA TOTAL (S/)		S/ 3,519.00

Vida Útil (AÑOS)	Depreciación (S./)
4	S/ 70.81
8	S/ 1.25
TOTAL (MES)	S/ 72.06
TOTAL (AÑO)	S/ 864.75

Reinversión (4 AÑOS)	S/ 3,399.00
Reinversión (8 AÑOS)	S/ 120.00

2.8. Flujo de caja proyectado

A continuación, se detalla el flujo de caja (inversión, egresos vs ingresos) proyectado a 10 años de la propuesta de implementación.

Tabla 53: Estado de resultados y flujo de caja

ESTADO DE RESULTADOS											
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		S/ 636,601.72	S/. 668,431.80	S/. 701,853.39	S/. 736,946.06	S/. 773,793.37	S/. 812,483.03	S/. 853,107.19	S/. 895,762.55	S/. 940,550.67	S/. 987,578.21
Costos operativos		S/. 315,000	S/. 330,750	S/. 347,287.5	S/. 364,651.88	S/. 382,884.47	S/. 402,028.69	S/. 422,130.13	S/. 443,236.63	S/. 465,398.46	S/. 488,668
Depreciación activos		S/. 15,712	S/. 15,712	S/. 15,712	S/. 15,712	S/. 15,712	S/. 15,712	S/. 15,712	S/. 15,712	S/. 15,712	S/. 15,712
GAV		S/. 31,500.00	S/. 33,075.00	S/. 34,728.75	S/. 36,465.19	S/. 38,288.45	S/. 40,202.87	S/. 42,213.01	S/. 44,323.66	S/. 46,539.85	S/. 48,866.84
Utilidad antes de impuestos		S/. 274,389	S/. 288,894	S/. 304,125.14	S/. 320,117	S/. 336,908	S/. 354,539	S/. 373,052	S/. 392,490	S/. 412,900	S/. 434,330
Impuestos (30%)		S/. 82,316	S/. 86,668	S/. 91,237	S/. 96,035	S/. 101,072	S/. 106,361	S/. 111,915	S/. 117,747	S/. 123,870	S/. 130,299
Utilidad después de impuestos		S/. 192,072	S/. 202,226	S/. 212,887	S/. 224,081	S/. 235,835	S/. 248,177	S/. 261,136	S/. 274,743	S/. 289,030	S/. 304,031

Inversión total	S/. 241,978.00
Costo de oportunidad	20%

FLUJO DE CAJA											
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad después de impuestos		S/. 192,072.80	S/. 202,226.36	S/. 212,887.60	S/. 224,081.90	S/. 235,835.92	S/. 248,177.63	S/. 261,136.43	S/. 274,743.17	S/. 289,030.25	S/. 304,031.69
Depreciación		S/. 15,712.00	S/. 15,712.00	S/. 15,712.00	S/. 15,712.00	S/. 15,712.00	S/. 15,712.00	S/. 15,712.00	S/. 15,712.00	S/. 15,712.00	S/. 15,712.00
Inversión	S/. -241,978.00				S/. 62,298.00				S/. 63,398.00		
	S/. -241,978.00	S/. 207,784.80	S/. 217,938.36	S/. 228,599.60	S/. 177,495.90	S/. 251,547.92	S/. 263,889.63	S/. 276,848.43	S/. 227,057.17	S/. 304,742.25	S/. 319,743.69

Para poder determinar la rentabilidad de la propuesta, se ha realizado la evaluación a través de indicadores económicos: VAN, TIR, PRI Y B/C. Se ha seleccionado una tasa de interés de 20% anual para los respectivos cálculos, determinado lo siguiente:

Tabla 53: Indicadores económicos (VAN, TIR Y PRI)

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo Neto de Efectivo	S/. -241,978.00	S/. 207,784.80	S/. 217,938.36	S/. 228,599.60	S/. 177,495.90	S/. 251,547.92	S/. 263,889.63	S/. 276,848.43	S/. 227,057.17	S/. 304,742.25	S/. 319,743.69

VAN	S/. 730,650.08
TIR	88.68%
PRI	2.5 años

De la tabla anterior, se rescata que se obtiene una ganancia al día de hoy con valor neto actual de S/. 730,650.08 soles y una tasa interna de retorno de 88.68% (ampliamente superior a la de 20%), así mismo el periodo de recuperación de la inversión es de aproximadamente 2.5 años.

Tabla 54. Indicadores económicos (B/C)

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		S/. 636,601.72	S/. 668,431.80	S/. 701,853.39	S/. 736,946.06	S/. 773,793.37	S/. 812,483.03	S/. 853,107.19	S/. 895,762.55	S/. 940,550.67	S/. 987,578.21
Egresos		S/. 428,816.92	S/. 450,493.44	S/. 473,253.79	S/. 497,152.16	S/. 522,245.45	S/. 548,593.40	S/. 576,258.75	S/. 605,307.37	S/. 635,808.42	S/. 667,834.52

VAN Ingresos	S/. 3,127,515.69	En la tabla, muestra que el valor del B/C es de 1.5 lo que expresa que la agencia de publicidad, por cada sol que invierta, obtendrá un beneficio de 0.5 céntimos.
VAN Egresos	S/. 2,110,099.86	
B/C	1.5	

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Tabla 55. Resumen de pérdidas actuales

Causa raíz	Descripción	Pérdida	Herramienta
CR1	No se cuenta con un plan de capacitación	S/ 1,600.19	Capacitación y MOF
CR6	Falta de un MOF		
CR2	No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña		
CR8	No existe un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia	S/ 1,339,800	BPM
CR9	Ausencia de una herramienta efectiva de gestión		
CR5	No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado	S/ 47,225.5	Plan mantenimiento preventivo
CR3	Duplicidad de las gráficas generando pérdidas de recursos económicos y materiales		
CR7	Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas	S/ 58,106.25	Estudio de tiempos

Tabla 56. Resumen de pérdidas con la aplicación de las mejoras

Causa raíz	Descripción	Pérdida	Herramienta
CR1	No se cuenta con un plan de capacitación	S/ 680.72	Capacitación y MOF
CR6	Falta de un MOF		
CR2	No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña		
CR8	No existe un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia	S/ 765,600	BPM
CR9	Ausencia de una herramienta efectiva de gestión		
CR5	No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado	S/ 26,899.5	Plan mantenimiento preventivo
CR3	Duplicidad de las gráficas generando pérdidas de recursos económicos y materiales		
CR7	Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas	S/ 16,950	Estudio de tiempos

Tabla 57. Resumen de pérdidas por causa raíz

Causa raíz	Descripción	Pérdidas actuales (S/.)	Pérdidas luego de la mejora (S/.)	Beneficio (S/.)
CR1	No se cuenta con un plan de capacitación	S/ 1,600.19	S/ 680.72	S/ 919.47
CR6	Falta de un MOF			
CR2	No cuenta con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña			
CR8	No existe un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia	S/ 1,339,800	S/ 765,600	S/ 574,200
CR9	Ausencia de una herramienta efectiva de gestión			
CR5	No cuenta con un sistema de mantenimiento para el equipo empleado	S/ 47,225.5	S/ 26,899.5	S/ 20,326
CR3	Duplicidad de las gráficas generando pérdidas de recursos económicos y materiales			
CR7	Ausencia de estimaciones precisas de los tiempos de ejecución de las piezas	S/ 58,106.25	S/ 16,950	S/ 41,156.25
Total		S/ 1,446,731.94	S/ 810,130.22	S/ 636,601.72

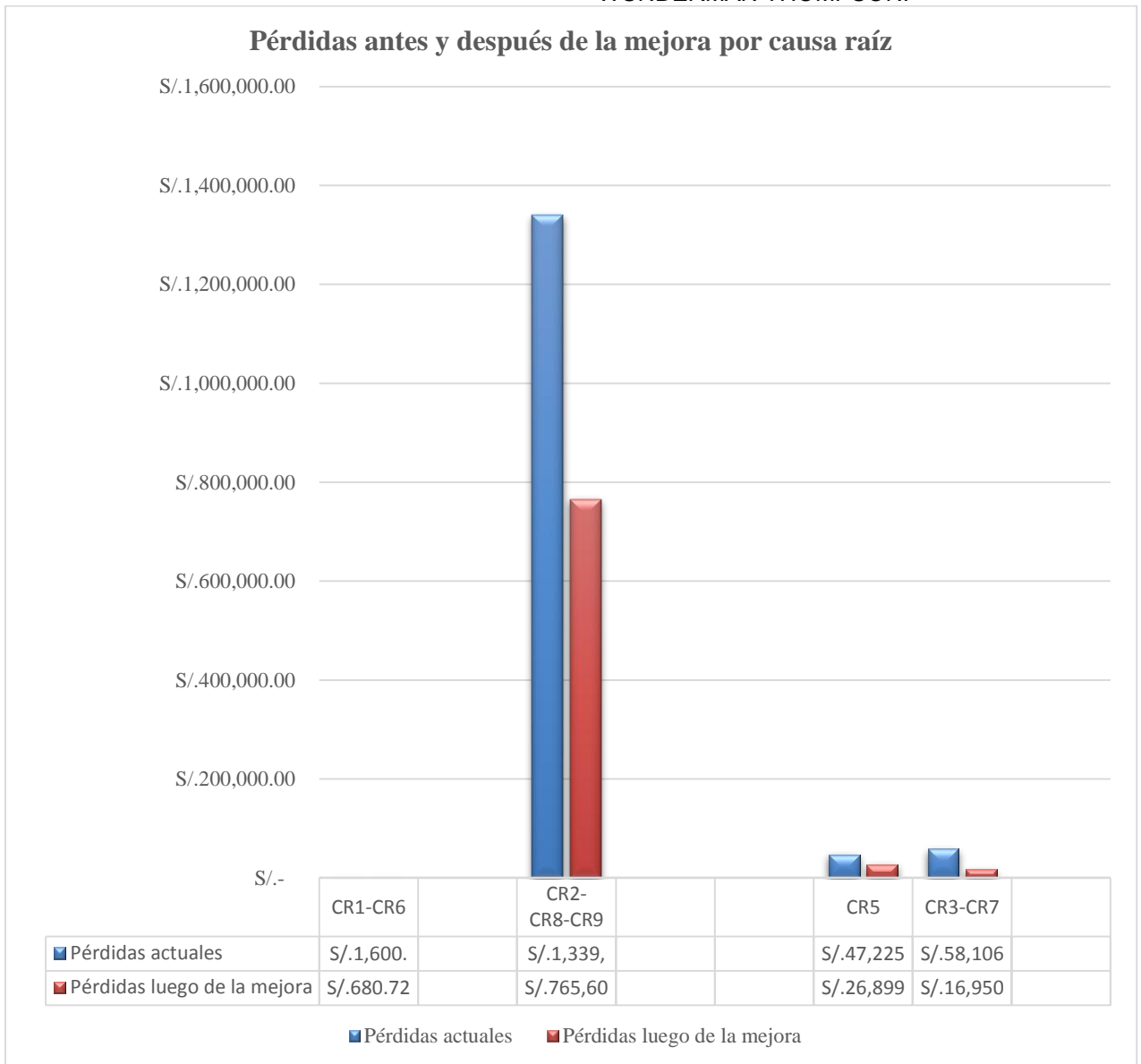


Figura 30. Pérdidas antes y después de mejoras

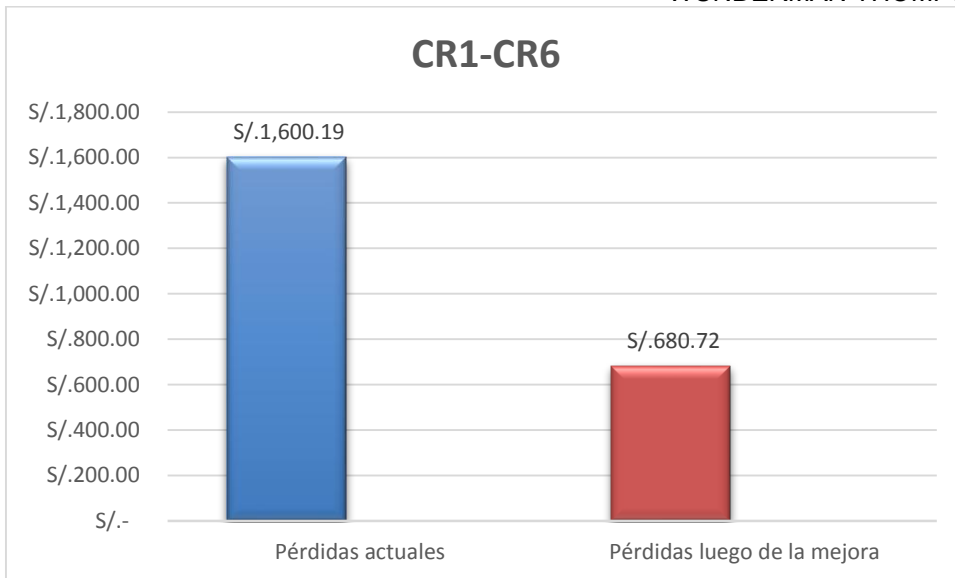


Figura 31. Comparación de pérdidas entre las causas raíces CR1 Y CR6

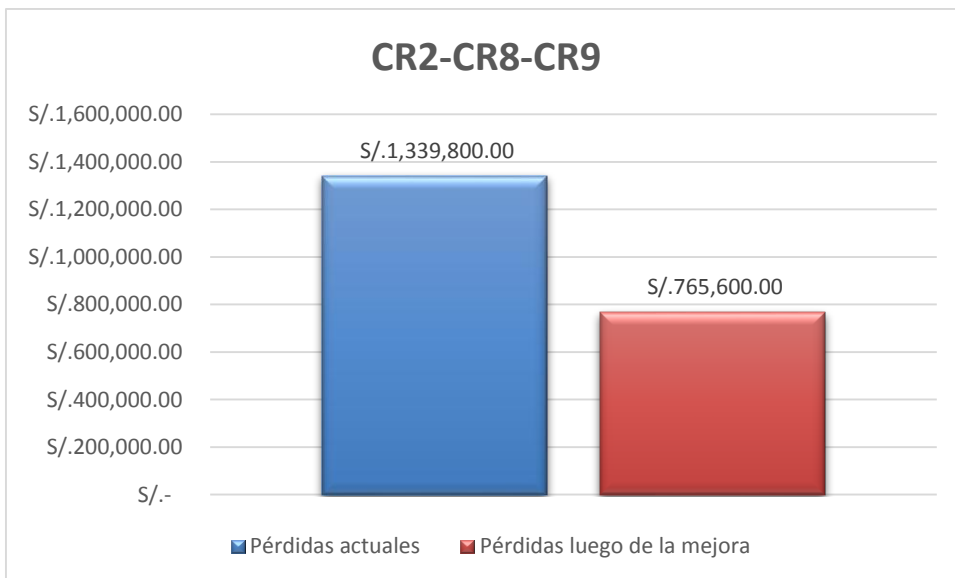


Figura 32. Comparación de pérdidas entre las causas raíces CR2, CR8 Y CR9

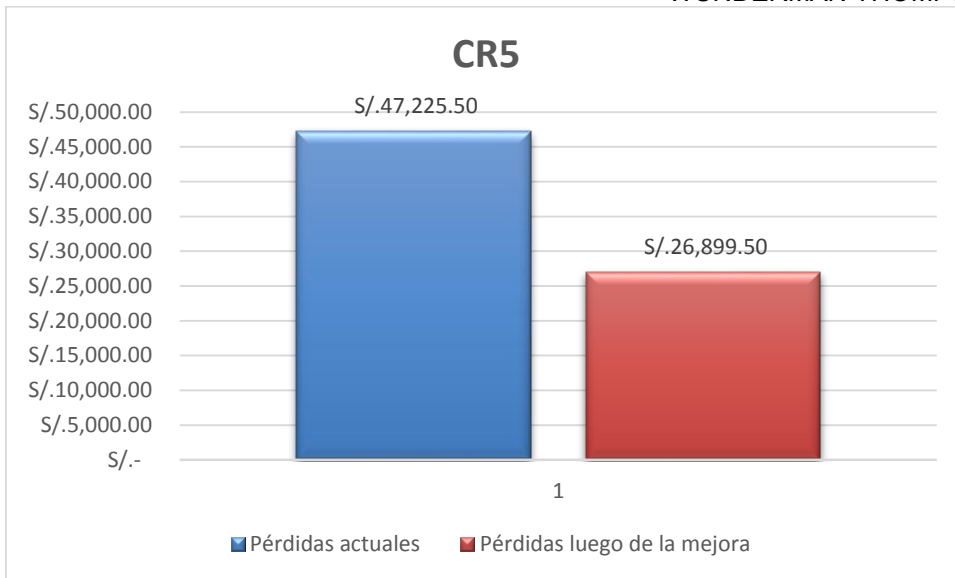


Figura 33. Comparación de pérdidas de la causa raíz CR5

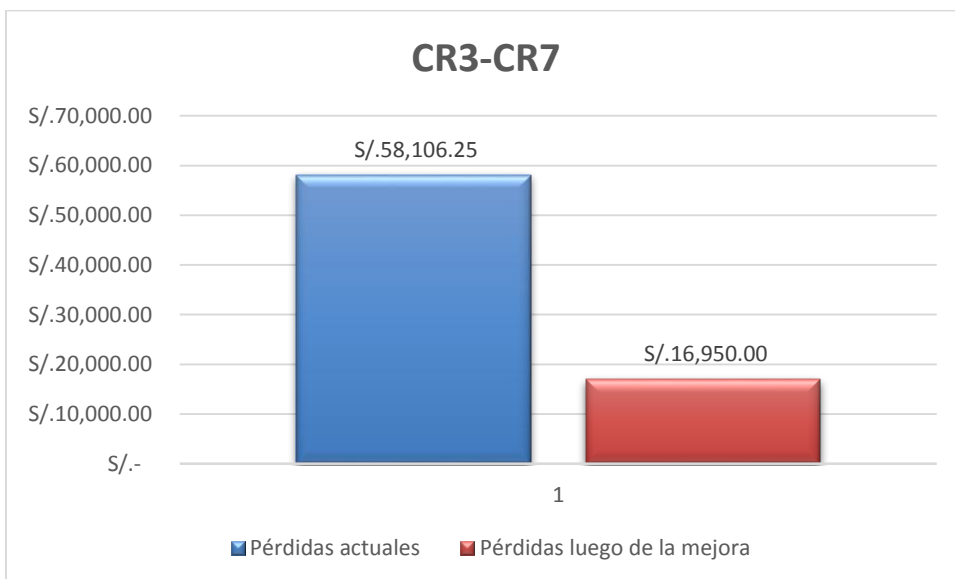


Figura 34. Comparación de pérdidas entre las causas raíces CR3 Y CR7

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La gran cantidad de las empresas en nuestro país, aún las organizaciones son gestionadas de manera empírica; más aún en el aspecto productivo; no toman en cuenta los adelantos técnicos científicos y lo beneficio que podrían ser; como producto de ello, las empresas sobre todo en procesos productivos pasan por situaciones que les ocasionan fuertes pérdidas de tiempo, dinero y gastos innecesarios que afectan sus utilidades y rentabilidad. Wunderman Thompson no se escapa a esta realidad; por ello realizando el diagnóstico, como se muestra en la figura 8 diagrama de Ishikawa de calidad, presentan problemas como mal dominio de los diferentes programas de diseño digital, no se cumple con los resultados determinados en la planificación de la campaña, mal manejo de tiempos por parte de las diferentes áreas de trabajo, incumplimiento en la formulación y ejecución de pieza en el tiempo programado y fallas consecutivas en los equipos informáticos de la institución; también como se muestra en la figura 9 diagrama de Ishikawa de producción, presentan problemas como incumplimiento de los plazos, las metas establecidas y ejecución de los recursos durante la elaboración de piezas digitales, demora en la elaboración de las piezas gráficas por parte de los diseñadores, el producto final no está acorde a lo solicitado por el cliente, deficiencia en el rendimiento de las funciones laborales y limitaciones por parte de los diseñadores actuando de forma individual. Todo esto no hace más que confirmar los hallazgos obtenidos en Martínez (2012) en su tesis titulada “Propuesta integral de un modelo de gestión de gestión de procesos de un negocio (PIM-GPN)” en México. Se concluye que logró reducir en

40% de su tiempo ciclo del proceso (end to end), estas son las primicias de un equipo que se formó y dio este resultado, lo más valioso de este proceso piloto fue romper los paradigmas de así es como se hace, ver que las actividades se pueden hacer más simple. Ver los procesos con enfoque a procesos y no solo funciones (áreas aisladas), y es así como se muestra en las figuras 24 y 25, donde el tiempo de ciclo promedio del proceso de desarrollo de boceto ATL es de 19 horas con 20 minutos y 36 segundos; y en el proceso de entrega al arte finalista su tiempo de ciclo promedio es de 1 día con 10 horas con 57 minutos y 10 segundos, por lo que al realizar un BPM, los tiempos se pudo reducir a 6 horas con 40 minutos y 46 segundos el proceso de desarrollo de boceto ATL y 22 horas con 22 minutos y 38 segundos, eso quiere decir que se logró reducir en un 65% de su tiempo de ciclo promedio del proceso de desarrollo de boceto ATL y en un 35% el tiempo de ciclo promedio de entrega al arte finalista. Alarcón (2017) en su tesis titulada “Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador” en Lima; llegó a la siguiente conclusión que para validar el modelo se ha aplicado un test a los clientes de ServiFreno, para la cual se recomienda para mejorar los procesos se debe realizarla adquisición de nueva maquinaria y equipos para mejorar la calidad del servicio con un buen mantenimiento y la perceptibilidad desde el ingreso de los clientes resulta indispensable para el crecimiento de la empresa. Para la mejorar en la fiabilidad en los procesos se recomienda la capacitación técnica permanente en las diferentes áreas a los empleados en su generalidad la cual tendrá un resultado de garantizar un servicio de calidad tanto a los clientes como a sus vehículos. Para la mejora de la capacidad de respuesta la empresa debe implementar más empleados con experiencia y tecnología para mejorar los servicios y así reducir el tiempo de servicio debido a la

alta demanda que tiene los talleres de ServiFreno. Por otro lado, en Wunderman Thompson existe una pérdida de S/. 47,225.5 soles al año por falta de mantenimiento en sus equipos, y lo mismo ocurre por una falta de capacitación de los colaboradores lo que se refleja en una pérdida de S/. 1,600.19 soles por piezas gráficas. Esto no hace más que manifestar y confirmar un mal modelo de gestión que genera pérdidas que aparentemente no es notable. Al efectuar un plan de capacitación y mantenimiento para contrarrestar estas pérdidas, se logra un beneficio de S/. 919.47 y S/. 20,326 respectivamente. Cevallos (2012) en sus tesis “Plan estratégico para la agencia de publicidad estudio, que contribuya al mejoramiento de sus procesos y fortalecimiento de su rentabilidad, en la ciudad de Ibarra, período 2011 – 2015” en Ecuador. Se concluyó que, los recursos con los que cuenta la Agencia de Publicidad “Estudio”, no se encuentran vinculados, el presente plan estratégico logrará que se trabaje en equipo todos los departamentos para lograr la eficacia. La mayoría de los clientes que atiende la Agencia de Publicidad “Estudio”, son entidades gubernamentales, las cuales requieren de servicios de publicidad mensualmente y mantienen expectativas elevadas en cuanto a los servicios que reciben; éstas empresas manifiestan estar conformes con los resultados que obtienen del desarrollo de campañas por parte de la agencia, lo que es un factor muy importante y relevante que la agencia debe considerar para ampliar su cartera de servicios y lograr aumentar las ventas, por ende su rentabilidad, a través de la aplicación del presente Plan Estratégico. La expectativa que mantienen los clientes internos y externos hacia la agencia es muy favorable, es entonces que, mediante la implementación del presente Plan Estratégico, la Agencia de publicidad “Estudio”, conseguirá consolidar su marca en el mercado y tener ventajas competitivas frente a sus competidores más representativos, logrando aumentar su cartera de clientes. Asimismo, en Wunderman Thompson por no contar

con una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de la campaña, un control eficiente de los procesos en la parte operativa de la agencia y una herramienta efectiva de gestión, existe una pérdida mensual de S/.1,339,800 soles por campaña publicitaria, es por eso que al implementar un modelo de gestión para las áreas de operaciones y calidad, con ayuda de las herramientas como BPM, Gestión de procesos y Tableros de control, se pudo reducir las pérdidas a S/. 765,600 soles por campaña publicitaria, obteniendo un beneficio de S/. 574,200. Gracias a la implementación de un modelo de gestión para las áreas de operaciones y calidad, se puede decir que se logra un incremento en la eficiencia en el proceso, reducir la duplicidad de piezas gráficas, el tiempo ciclo del proceso, los tiempos de actividades rutinarias. Mejora en la rapidez en el cumplimiento de los cambios en los procesos, optimizando la implementación de mejoras o cambios en los procesos. Una mejora en la productividad de los colaboradores, incrementando la eficiencia en la toma de decisiones, reduciendo los reprocesos y reasignamientos, mejoras en el manejo de excepciones y las consistencias en la ejecución de los procesos, y lograr procesos a prueba de errores. Incremento en el compromiso, incrementando la eficiencia de proyectos, la productividad de la operación y entrega de resultados y reducción de conflictos internos. Es por ello que, en la presente investigación se formuló la hipótesis siguiente: La propuesta de un modelo de gestión en las áreas de operaciones y calidad reduce los costos en la agencia de publicidad Wunderman Thompson. En ese sentido, la situación actual de la empresa, específicamente en las Áreas de Operaciones y Calidad, identificando las causas raíces mediante el diagrama de Ishikawa, nos muestra la aplicación de las herramientas de mejora continua ha permitido reducir las pérdidas y obtener una reducción sustancial en el área operaciones y calidad de S/. 1,446,731.94 soles al año. Luego de elaborar estas

herramientas se obtuvo una reducción considerable de un 44% en costos teniendo al final pérdidas económicas de S/ 810,130.22. Para terminar, se obtuvo un beneficio de S/. 636,601 soles al año, además se realizó un análisis económico – financiero para verificar que el estudio realizado es viable para la empresa. Obteniendo un VAN de S/. 730,650.08, un TIR de 88.68%, un B/C de 1.5 y un PRI de 2.5 años; lo cual se concluye que la propuesta de mejora en la agencia de publicidad Wunderman Thompson.

4.2. Conclusiones

- Se concluye que con la implementación de las propuestas de mejora en las áreas de operaciones y calidad en la empresa Wunderman Thompson. obtuvo como resultado la reducción de los costos actuales de un valor S/. 1,446,731.94 a un valor de S/ 810,130.22 al año; lo que equivale a una reducción del 44% de los costos en que incurre la empresa.
- Se realizó el diagnóstico de la situación actual en las áreas de operaciones y calidad de la empresa Wunderman Thompson determinándose 10 causas raíz. Sin embargo, se priorizaron 8 de ellas pues son las que más están ocasionando sobrecostos en la empresa.
- Se determinó al BPM, plan de capacitación, MOF, plan de mantenimiento preventivo y estudio de tiempos, como herramientas de mejora para las áreas de operaciones y calidad a fin de reducir los costos en la empresa Wunderman Thompson.
- Se diseñó una propuesta de solución en la empresa Wunderman Thompson con la que se logró reducir los costos en los que incurre la empresa durante el desarrollo de sus actividades.

- Se desarrollaron e implementaron de manera satisfactoria las herramientas de mejora en la empresa Wunderman Thompson, obteniendo mejoras importantes en los costos en los que incurre la empresa.
- Aplicando la evaluación económica financiera se obtiene como resultado de efectividad y viabilidad de las herramientas, logrando un VAN S/. 730,650.08, TIR 88.68%, PRI 2.5 años y B/C de S/1.5 soles, indicando que resulta favorable la implementación de la propuesta.

REFERENCIAS

- Roca Rey, B. (2003). *La historia de la Publicidad en el Perú*, Lima, Perú: Editora El Comercio S.A.
- Harrington, J., (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Colombia: Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.
- Deming, W. E. (2008). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Juran, J. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad*. (p. 299). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ishikawa, K. (2007). *Introducción al Control de Calidad*. Ediciones Díaz Santos ISO 9000.
- Druker, P. (1990). *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Smith, H. & Fingar, P. (2006). *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan Kiffer Press, Tampa.
- Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2003). *CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement*. Addison-Wesley, Boston, MA.
- Agudelo LF, E. B. J. (2007). *Gestión por Procesos*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- Taylor, F. W. (1997). *The Principles of Scientific Management*. Cosimo, New York, NY.
- Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York; HarperCollins
- Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 125–134.
- Smith, H., Neal, D., Ferrara, L., Hayden, F. (2002). *The Emergence of Business Process Management*. CSC's Research Services.
- Frankel, J. (2003). "Experience Of and Lessons from Exchange Rate Regimes in Emerging Economies." NBER Working Paper, No. 10032.
- Saffirio, M. (2006). Costo Total de Propiedad (TCO) y Administración del Ciclo de Vida (LCM). Retrieved from <http://msaffirio.wordpress.com/2006/04/08/costototal-de-propiedad-tco-yadministracion-delciclo-de-vida-lcm/>
- Owen, M & Raj, J. (2003). *BPMN and Business Process Management Introduction to the New Business Process Modeling Standard*. Popkin Software
- Nainani, B. (2004). *Closed Loop BPM using Standards based Tools*. An Oracle White Paper.
- Shaw, J. (1991). *Gestión de Servicios (Ediciones)*. España. Shaw, J. (1991). *Gestión de Servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Picazo, L. y M. F. (1991). *Ingeniería de Servicios*. Editorial Mc Graw Hill, México
- Martínez, A. (2012). *Propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocio (PIM-GPN)*. *Maestría*. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Alarcón, J. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de*

la ciudad de Quito – Ecuador. Doctorado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Cevallos, N. (2012). *Plan estratégico para la agencia de publicidad estudio, que contribuya al mejoramiento de sus procesos y fortalecimiento de su rentabilidad, en la ciudad de Ibarra, periodo 2011 – 2015.* Tesis de grado. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

ANEXOS

Encuesta sobre el modelo de gestión empresarial y productividad de la empresa Wunderman Thompson

Lugar: Ciudad de Lima - Perú

Investigadores: Rodrigo Tejada Cabrejos y Oriana Pacheco Vargas

INSTRUCCIONES:

Por favor lea detenidamente las presentes preguntas, marque con una X las respuestas que usted considere. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva

1. ¿Conoce usted la planificación operativa de la empresa según su puesto de trabajo?

Sí

No

2. ¿Cómo califica la estructura de la organización que se lleva a cabo dentro de la empresa?

Buena

Mala

Regular

3. ¿Cree ud que existe una adecuada dirección empresarial por parte de los niveles gerenciales?

Sí

No

Tal vez

4. ¿Considera usted que se realiza un adecuado control de procesos en la empresa?

Siempre

Frecuentemente

Nunca

5. ¿Ud. es participe en las decisiones empresariales en su actividad laboral?

Siempre

Frecuentemente

Nunca

6. ¿Cree usted que la empresa desarrolla habilidades gerenciales para el crecimiento personal e institucional?

Siempre

Frecuentemente

Nunca

7. ¿Conoce Ud. los diagramas de procesos implementados en la empresa?

Sí

No

8. ¿ Considera Ud. importante la utilización del manual de procesos dentro de la empresa?

Siempre

Frecuentemente

Nunca

9. ¿Conoce Ud. los indicadores de producción que maneja la empresa?

Sí

No

10. ¿Cómo califica Ud. la evaluación de resultados en su área de trabajo por parte de los responsables?

Buena

Mala

Regular

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN