

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA PYME DE MARKETING DIGITAL B2B”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autoras:

Erika Lizbeth Bardales Saavedra

Aris Kiamlee Caso Beltran

Asesor:

Ing. Mg. Odar Roberto Florián Castillo

<https://orcid.org/0000-0002-5938-8850>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Cesia Elizabeth Boñón Silva	40222757
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Betty Lizby Suarez Torres	18121158
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Jorge Luis Alfaro Rosas	18127518
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

Dedicamos este estudio principalmente a nuestras familias, por ser el pilar más importante de nuestras vidas, por demostrar siempre el amor y apoyo incondicional logrando dar el ánimo para culminar la investigación. Y a nosotros por la amistad y ayuda durante el desarrollo de la investigación.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo nos gustaría agradecer a Dios por bendecirnos para llegar a culminar con éxito la Tesis. A la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE por darnos la oportunidad de estudiar y ser grandes profesionales. A nuestro ingeniero Odar Florián por su perseverancia, paciencia y conocimiento que nos brindó en la elaboración del presente proyecto.

INDICE DE CONTENIDO

JURADO EVALUADOR.....	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
INDICE DE CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. MÈTODO.....	36
CAPÍTULO III. RESULTADOS	43
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	135
REFERENCIAS.....	142
ANEXOS.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Métodos, técnicas e instrumentos.....	38
Tabla 2 FODA de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.	51
Tabla 3 Impacto de las Estrategias en los Objetivos	54
Tabla 4 Leyenda de la matriz Impacto de las Estrategias en los Objetivos.....	55
Tabla 5 Matriz EFI de la empresa PixelBros.....	64
Tabla 6 Matriz EFE de la empresa PixelBros.....	65
Tabla 7 Matriz PESTEL de la empresa PixelBros	66
Tabla 8 Caracterización del proceso de Auditoria de procesos	87
Tabla 9 Ficha de indicador del proceso Auditoria de procesos	89
Tabla 10 Variación costo/tiempo proceso Auditoria de procesos AS IS	89
Tabla 11 Variación costo/tiempo proceso Auditoria de procesos TO BE.....	90
Tabla 12 Variación del proceso Auditoria de procesos AS IS - TO BE	91
Tabla 13 Caracterización del proceso de Planificación Comercial	96
Tabla 14 Ficha de indicador del proceso de Planificación Comercial	98
Tabla 15 Variación costo/tiempo proceso Planificación comercial AS IS.....	98
Tabla 16 Variación costo/tiempo proceso Planificación comercial TO BE.....	99
Tabla 17 Variación del proceso Planificación comercial AS IS - TO BE.....	100
Tabla 18 Caracterización del proceso de Ventas.....	105
Tabla 19 Ficha de indicador del proceso de Ventas	107
Tabla 20 Variación costo/tiempo proceso Ventas AS IS	107
Tabla 21 Variación costo/tiempo proceso Ventas TO BE.....	108
Tabla 22 Variación del proceso Ventas AS IS - TO BE	109
Tabla 23 Caracterización del proceso de Capacitación del Personal	114
Tabla 24 Ficha de indicador del proceso de Capacitación del Personal.....	116

Tabla 25 Variación costo/tiempo proceso Capacitación del personal AS IS	116
Tabla 26 Variación costo/tiempo proceso Capacitación del personal TO BE	117
Tabla 27 Variación del proceso Capacitación del personal AS IS - TO BE	118
Tabla 28 Plan de Actividades de implementación.....	119
Tabla 29 Comparación de resultados de las dimensiones de la variable Gestión Por Procesos entre el Pre Test y el Post Test	126
Tabla 30 Comparación de resultados de las dimensiones de la variable Mejora Continua entre el Pre test y el Post test	127
Tabla 31 Presupuesto de implementación	128
Tabla 32 Diferencia de costos anuales de los procesos a gestionar.....	129
Tabla 33 Valor presente de los ingresos y Egresos	130
Tabla 34 Índice de rentabilidad Costo Beneficio	131
Tabla 35 Impacto Social y Ambiental	132
Tabla 36 Matriz de Consistencia	153
Tabla 37 Matriz de Operacional	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de proceso	33
Figura 2 Diseño pre- test/post test sin grupo de control	37
<i>Figura 3</i> Procedimiento del diseño de gestión por procesos.....	41
Figura 4 Resultados Pre test de dimensión: Calidad de Servicio	43
Figura 5 Resultados Pre test de dimensión: Calidad de Proceso	44
Figura 6 Resultados Pre test de dimensión: Calidad del Personal.....	44
Figura 7 Resultados Pre test de dimensión: Satisfacción en el Proceso	45
Figura 8 Resultados Pre test de dimensión: Necesidad de Cambio.....	46
Figura 9 Resultados Pre test de dimensión: Nivel de Responsabilidad.....	46
Figura 10 Resultados Pre test de dimensión: Motivación	47
Figura 11 Consulta RUC de la empresa PixelBros.....	48
Figura 12 Organigrama de la empresa PixelBros	50
Figura 13 5 fuerzas de Porter de la empresa PixelBros	57
Figura 14 Inventario de procesos de la empresa PixelBros.....	70
Figura 15 Mapa de procesos de la empresa PixelBros	71
Figura 16 Cadena de valor de la empresa PixelBros	72
Figura 17 Flujograma del proceso Planificación comercial AS IS	74
Figura 18 Flujograma del proceso Gestión de ventas AS IS.....	75
Figura 19 Flujograma de Gestión del Talento Humano	77
Figura 20 Flujograma del proceso Gestión de Auditoria AS IS.....	78
Figura 21 Inventario TO BE de la empresa PixelBros	79
Figura 22 Mapa de procesos TO BE de la empresa PixelBros.....	81
Figura 23 Cadena de valor TO BE de la empresa PixelBros.....	82
Figura 24 Flujograma TO BE del proceso de Auditoria de Procesos	85
Figura 25 Flujograma TO BE del proceso de Planificación Comercial	94

Figura 26 Flujograma TO BE del proceso de Ventas.....	103
Figura 27 Flujograma TO BE del proceso de Capacitación del Personal	112
Figura 28 Resultados Post test de dimensión: Calidad de Servicio.....	121
Figura 29 Resultados Post test de dimensión: Calidad de Proceso	122
Figura 30 Resultados Post test de dimensión: Calidad del Personal	122
Figura 31 Resultados Post test de dimensión: Satisfacción en el Proceso	123
Figura 32 Resultados Post test de dimensión: Necesidad de Cambio	124
Figura 33 Resultados Post test de dimensión: Nivel de Responsabilidad	124
Figura 34 Resultados Post test de dimensión: Motivación.....	125

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del modelo de gestión por procesos para la mejora continua de una Agencia de Marketing. Este estudio fue de tipo experimental; aplicando técnicas como entrevista, encuestas y observación validados a juicio de expertos, al gerente general, 8 colaboradores y 10 clientes. Los resultados de las dimensiones más significativos son: Calidad del Servicio en la escala siempre pasó de 20% a 60% incrementado 200%, Calidad del Proceso en la escala siempre pasó de 10% a 40% incrementando 300%, Calidad del Personal en la escala de siempre pasó de 20% a 40% incrementando un 100%. Las dimensiones menos significativas son: Satisfacción en el Proceso en la escala casi siempre pasó de 25% a 37% incrementando 48%, Necesidad de Cambio en la escala de nunca pasó de 50% a 62% incrementando 24%, Nivel de Responsabilidad en la escala de "Si" pasó de 87% a 100% incrementando un 14.9% y en Motivación en la escala de "Si" no hubo cambio y se mantuvo en 100%. Concluyendo que el modelo de gestión por procesos influye significativamente en la mejora continua, con un VAN de S/33,134.92, un TIR de 97% y un B/C de S/ 2.11.

Palabras clave: Procesos, Gestión por procesos, Mejora continua.

ABSTRACT

The present investigation had as general objective to determine the influence of the process management model for the continuous improvement of a Marketing Agency. This study was experimental; applying techniques such as interviews, surveys and observation validated by experts, to the general manager, 8 employees and 10 clients. The results of the most significant dimensions are: Quality of service in the scale always went from 20% to 60% increased 200%, Process Quality in the scale always went from 10% to 40% increasing 300%, Quality of Personnel in the usual scale went from 20% to 40%, increasing by 100%. The least significant dimensions are: Satisfaction in the Process on the scale almost always went from 25% to 37% increasing 48%, Need for Change on the scale never went from 50% to 62% increasing 24%, Level of Responsibility in the "Yes" scale went from 87% to 100%, increasing by 14.9% and in Motivation the "Yes" scale did not change and remained at 100%. Concluding that the process management model significantly influences continuous improvement, with a VAN of S / 33,134.92, an TIR of 97% and a B/C of S / 2.11.

Keywords: Processes, Management by process, Continuous improvement.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el marketing tradicional ha perdido la capacidad de sorprender al consumidor; puesto que, en la actualidad, el marketing se centra en el cliente y sus emociones a la hora de tomar una decisión sobre un producto o marca, ya que lo importante para él es la experiencia que le ofrece lo que él consume. (Villacis, Lemoine, Montesdeoca, 2021).

El marketing de hoy se refiere a la creación de valor para el cliente y al establecimiento de relaciones provechosas con los consumidores. Primero busca entender las necesidades y deseos del consumidor, determinando cuáles son los mercados meta que la organización puede atender mejor, y desarrollando una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización pueda atraer e incrementar el número de consumidores valiosos. Si la organización hace bien lo anterior, obtendrá las recompensas en términos de participación de mercado, utilidades y valor para el cliente. (Kotler y Armstrong, 2012).

En cuanto a las controversias que existen con el término marketing, una clasificación bipartita, cada una de ellas cuenta con sus técnicas, por un lado, el marketing empresarial, es incluido a través de cualquier medio que utilice una marca para dar a conocer un producto; estaría insertado los intereses comerciales y económicos, por otro lado, el marketing de boca a boca, se englobaría a cualquier comunicación anterior que haya generado el primer término entre los consumidores, es reconocido por su característica de transparencia. Este último no es controlado por la empresa, debido a que son las potenciales conversaciones espontáneas que se encuentran situadas fuera del dominio comercial las que constituyen la esencia del marketing. (Ayuso, 2015)

Por otro lado, el marketing digital ha modificado la forma de operar de los negocios a nivel internacional, teniendo en cuenta el auge que ha alcanzado el uso de las

tecnologías de la información y las comunicaciones. En las organizaciones, estas herramientas desempeñan un rol fundamental en el proceso de adquirir nuevos clientes, retener y crear relaciones con ellos con el objetivo de promover y vender los productos y servicios. En este contexto, el marketing digital resulta una estrategia imprescindible para las marcas por la gran oportunidad de crecimiento, posicionamiento y difusión que representan. (Fernández, Pérez, Medina, 2021)

Asimismo, en la actualidad, las empresas optan por buscar nuevos métodos que les permita alcanzar mayores niveles de venta para sus productos y uno de ellos es el marketing mix por que les permite rediseñar su marca, crear nuevos e innovadores productos, realizar promociones en redes sociales, y otras plataformas para que el producto sea notorio y así poder alcanzar los objetivos de la empresa. (Cordova, 2019)

En la parte local, una investigación trujillana busca conocer como está influenciando la publicidad televisiva sobre el comportamiento de consumo en los niños y la determinación que tienen sus padres, para acceder a estos productos, es así como visto el escenario sobre la publicidad televisiva, y sus diversas formas para publicitar las golosinas; es necesario contar con información actualizada que permita identificar en qué medida ha sido efectiva y cómo ésta influye en el comportamiento de consumo de los niños. De esta manera permitirá a las empresas, evaluar si las formas de comunicar utilizadas están siendo bien canalizadas, y si las marcas están teniendo un direccionamiento idóneo hacia los niños. (Zegarra, 2017)

Muchas empresas se rigen por una gestión funcional, es decir, el tipo de gestión tradicional que se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, dividiendo la compañía en departamentos y dificultando la relación entre ellos y con los clientes. Este método de gestión carece de efectividad al no lograr de forma óptima el alcance de los objetivos: no refleja el funcionamiento empresarial, las relaciones con los clientes, las

responsabilidades o los resultados. (Castellnou, 2016).

En Colombia, la empresa O&C Metals existe una falta de control en los procesos administrativos y operativos, lo que genera que no se lleven a cabo correctamente los proyectos en cuanto a costo, tiempo, recursos, etc. y tampoco se asegura la calidad de los productos y/o servicios brindados por la empresa. Esto conlleva a buscar una solución que permita lograr una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector, y esta solución es ofrecer productos y/o servicios que logren satisfacer las necesidades y excedan las expectativas de los clientes. Lo cual, la empresa debe diseñar y controlar sus procesos correctamente y posteriormente orientarlos hacia el concepto de calidad y mejora continua, para lograr que, tanto los procesos administrativos y operativos, mejoren la calidad y gestión de la empresa. (Coaguila, 2017)

Asimismo, en la empresa Ingetrafic S.R.L de Lima busca implementar la gestión de procesos para la mejora de productividad; en el cual, se enfocó en resolver la problemática existente respecto a que se exhorta la mejora de la productividad en los niveles de auditoría, compras e inventarios con el objetivo de crear condiciones de trabajo rentables que permitan mantener utilidades altas al empresario y en especial brindar un buen servicio al cliente. Para determinar la situación actual de la productividad en la empresa; se efectuó un diagnóstico basado en la realización de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa, para poder determinar con mayor exactitud las carencias o fallas que aquejan su productividad en sus operaciones. (Panchillo et al., 2020)

Adicionando al contexto, una empresa situada en Lima, el área de Recursos Humanos ha generado mayor atención tanto de los empleadores como de los gerentes mismos, ya que se ha tomado mayor importancia en las personas; y con ello se pudo observar el impacto y beneficio que tiene para la empresa la adecuada gestión del personal; asimismo, el valor agregado de cada empleador en su trabajo de día a día. Es

por ello, que se ha visto la necesidad de contar con personal de trabajo adecuado para respectivas funciones, su capacitación para responder ante cualquier eventualidad, y la adaptación a futuras innovaciones; más aún en un sector hotelero que cuenta con una alta demanda de atención al cliente, tanto en su recepción como en la adecuación de las habitaciones. Por lo que, el proceso de reclutar, capacitar y crear un buen clima laboral de manera eficiente en un sector hotelero es bajo la implementación de la Gestión por Procesos. (Panchillo et al., 2020)

Axelos Global Best Practicle (2019) menciona que la mejora continua se produce o debe ser producida en todas las áreas de una organización y a todos los niveles, esto va desde el estratégico has la operacional. Este con el fin de maximizar la eficacia de los servicios, es por lo que todas las personas que contribuyan a la prestación de un servicio deberían considerar la mejora continua, poder su fácil detección de las oportunidades de mejora.

La mejora continua es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa; de esta manera, se maximiza el valor y a satisfacción para los clientes. Es la filosofía empresarial que intenta superar lo eficaz para ser eficiente para optimizar y aumentar la calidad del proceso, producto o servicio. (Martinez, 2020)

Hablar de mejora continua es de útil mención las herramientas y metodologías como el ciclo PHVA, dicha dirección formula algunos planes de mejora utilizando herramientas estadísticas, para luego los operarios aplicar este plan en cada una de sus áreas de trabajo, implementando el ciclo PHVA completo o adaptado a sus necesidades y contexto. La dirección o gerencia son encargados de comprobar si se ha producido la mejora deseada y, por último, la dirección hace correcciones si es necesario y normaliza el método exitoso con métodos preventivos. Esta metodología de trabajo continúa

siempre que aparezca una mejora, el método se normaliza y es analizado con nuevos planes para conseguir más mejoras, a su vez supone una metodología para mejorar continuamente, su aplicación de ello resulta muy útil en la gestión de procesos en empresas, Pymes y Mypes que estén involucradas líneas de procesos o brindan algún servicio. (Camisión, 2015).

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

Debido a ello, la línea de investigación a desarrollar es Desarrollo Sostenible y Gestión empresarial, y como subtema: Gestión de MYPE y PYME, Planeamiento tributario, Econometría. Obteniendo la problemática: ¿De qué manera la gestión por

procesos influye en la mejora continua en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021?

Además, se determinó el objetivo general, siendo determinar la influencia del modelo de gestión por procesos para la mejora continua de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021, teniendo también los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.
- Identificar los procesos claves de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.
- Implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.
- Evaluar el impacto económico para la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.
- Evaluar el impacto ambiental y social de la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Asimismo, la hipótesis que se planteó es que el modelo de gestión por procesos influye en la mejora continua de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo en el año 2021.

Por otro lado, se tomó en consideración distintos antecedentes para el desarrollo de la presente investigación, las cuales son:

- El título profesional “*Rediseño de procesos en una empresa de consultoría utilizando BPMN 2.0*”, de Ruiz, A. (2014), publicado por Instituto Tecnológico

y de Estudios Superiores de Occidente, especialidad en Mejora de Procesos de Negocio. México. Como objetivo tiene rediseñar los procesos de negocio del Despacho CHG para lograr un mejor desempeño y mejorar el servicio a sus Clientes. Nos indica que el proyecto se llevó a cabo en el interés de aplicar los aprendizajes sobre la Administración de Procesos adquiridos en la Especialidad en Mejora de Proceso de Negocio en las organizaciones enfocadas a brindar servicios, para nuestro caso servicios de Consultoría y Auditoría. La empresa en la que se aplica este proyecto ha estado en el medio local por más de 50 años y cuenta con amplia experiencia en los servicios que brinda y al momento de proponerles la mejora de sus procesos mediante una metodología que cada vez cobra más relevancia, mostraron alto interés y dieron su anuencia al desarrollo de estos trabajos. Su objetivo es Rediseñar los procesos de negocio del Despacho CHG para lograr un mejor desempeño y mejorar el servicio a sus Clientes.

- El artículo “*Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*”, de Medina, A et al., (2019), publicada por la revista chilena de ingeniería *Ingeniare*, Chile. Su objetivo de estudio es la mejora de procesos que se centran en lograr el enfoque al cliente, el alineamiento estratégico y la mejora continua. El artículo está basado en la aplicación del método estadístico de los Clúster y el software SPSS. El artículo tiene como población para su análisis estadístico a más de 80 procedimientos de mejora, de 40 empresas que están dedicadas en la manufactura y/o servicio. La conclusión a la que llegó el autor es que, lograr una efectiva representación del proceso como base para la mejora, va a garantizar una buena gestión, este con el fin de que se desarrollen normativas legales, instrumentos, indicadores y

otros elementos importantes para la mejora continua de los procesos.

- La tesis titulada “*Implementación de gestión por procesos para mejorar la atención del cliente en el servicio de emergencia de la clínica San Pablo S.A.C. Huaraz, 2018*”, de Asencios, A; Huamán, Y. (2018), publicado por Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo de Huaraz, Perú. El enfoque actual de la calidad en las organizaciones ha pasado del nivel de aseguramiento al de la mejora continua, y de esto puede dar prueba la Serie de Normas NTP-ISO 9000:2001 que a diferencia de su versión anterior, hace énfasis en la mejora continua de la calidad en los procesos. El objetivo es implementar la Gestión por Procesos para mejorar la atención del Cliente en el Servicio de Emergencia de la Clínica San Pablo S.A.C. Huaraz, 2018 y así aportar con la herramienta que permite tomar decisiones eficientes orientadas a la satisfacción de los clientes, generando valor y ventajas competitivas. Para ello se aplicó la metodología gestión por procesos orientada a resultados para lograr los objetivos del estudio de la tesis que están en relación con los objetivos institucionales los cuales son: identificar los procesos clave, Medir la deserción de Clientes por tiempo de espera, Medir la satisfacción de los Clientes. Que se desarrolló, en base a las herramientas, técnicas propias de la metodología de gestión por procesos. La población está conformada por 1200 atenciones en el servicio de emergencia de la Clínica San Pablo S.A.C. Huaraz. El tipo de muestreo es probabilístico ya que será un muestreo aleatorio simple porque todos los elementos del subgrupo tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Como resultados tenemos que se obtuvieron con la implementación de Gestión por Procesos en el servicio de emergencia de la Clínica San Pablo S.A.C. Huaraz dan respuesta al cumplimiento de los objetivos trazados por el

presente estudio. Y, por último, Se estableció cuatro procesos claves en función al mapa de proceso del Servicio de Emergencia y se ordenó según prioridades.

El autor nos comenta que dio resultados los objetivos planteados de acuerdo a la implementación de la gestión por proceso para mejorar la atención al cliente.

- El título profesional titulado “*Aplicación de la gestión por procesos para el incremento de la productividad en el área atenciones portabilidad de la empresa Atento, Lima - 2017*”, de Apari, N. (2017), publicado por Universidad Cesar Vallejo, Perú, Lima. Nos comenta que la portabilidad numérica nace como resultado de la constante petición por parte de los clientes en la búsqueda de mantener su mismo número sea cual sea el operador telefónico en el que se encuentren. Ante esta situación, las empresas de telefonía móvil y fija se vieron en la disyuntiva de encontrar una solución ante esta petición la cual estaba directamente ligada a la satisfacción de sus clientes y a su vez, representaba una fuente desde la cual se podrían captar nuevos clientes provenientes de la competencia. Como objetivo tiene a determinar cómo la aplicación de Gestión por procesos incrementa la productividad en el área de Atenciones Portabilidad de la Empresa Atento, Lima – 2017. El método para emplear de la investigación en estudio se ubica en el diseño experimental y en el sub- diseño pre- experimental y es de tipo aplicada, ya que busca aplicar teorías existentes a procesos industriales el cual se enfoca en la solución del problema real. Como población para la medición de los indicadores en la presente investigación consta de los casos recibidos durante 14 semanas y la muestra, dado que la población considerada consta de los casos recibidos, siendo tomados a través de un programa de manera automática, por lo que no existirá una población con resultados variables; es por ese motivo que se consideró tomar como

muestra la misma cantidad total de la población, es decir, los casos recibidos durante 14 semana. Por otro lado, los resultados se vieron reflejada en la utilidad, en el cual ha aumentado un 92% al aplicar la Gestión por Procesos con respecto al análisis del pretest. Lo que demuestra que es beneficioso aplicar esta herramienta ya que generará mayor utilidad en los posteriores meses. Por último, la aplicación de la Gestión por Procesos en el área Atenciones Portabilidad resultó ser exitosa y con efectos positivos en la Empresa Atento, permitiendo mejorar la productividad de manera significativa, incrementando la atención de los casos recibidos en el área. El autor nos comenta que dio resultados de manera positiva viendo reflejados desde sus empleadores su productividad a base de aplicar la gestión por proceso.

- La tesis profesional titulada “*Gestión por procesos en la competitividad de una empresa*” de Castillo, K. y Rivas, F. (2018), publicado por la Universidad Privada del Norte, Perú, Trujillo. Tiene como objetivo principal determinar la influencia de la implementación de un modelo de gestión por procesos en la competitividad de Charlie’s Chicken, la cual es una empresa que tiene como actividad principal el servicio de venta de pollo a la brasa, en Trujillo. La población con la que trabajó dicha tesis es 385 clientes, colaboradores de la empresa en mención, a la que le aplico encuestas (metodología), además, al gerente general y al resto del personal le realizó una entrevista. El estudio tuvo como resultado el diagnostico, este mostro la situación de la empresa, siendo desfavorable con respecto a sus potenciales competidores, no logra satisfacer de manera eficiente a sus clientes, todo ello debido a la ausencia de las buenas prácticas en gestión bajo el enfoque de procesos. Concluyendo que, debido a la realidad situacional de la empresa, se identifica factores claves de éxito en

los procesos y es de suma urgencia el diseño e implementación de un modelo de gestión de procesos operativos.

- El título profesional “*Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C., Trujillo 2017*”, de Claudia (2017), publicado por Universidad Privada del Norte. Nos comenta que es necesario que establezcan un mecanismo que les permita obtener el crecimiento tan esperado, optando por desarrollar un modelo de gestión por procesos que, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer parámetros, estrategias y tácticas; los conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo y a su vez influya de manera positiva en el desarrollo de su direccionamiento estratégico. Su objetivo es determinar la influencia de un Modelo de Gestión por Procesos en la Dirección Estratégica de la Empresa Ponci Plus S.A.C. de Trujillo en el año 2017. El método para emplear es de tipo de diseño de investigación preexperimental, con la población de la investigación es el personal de la empresa Ponci Plus S.A.C. y la muestra estará constituida por todo el personal que labora en Ponci Plus S.A.C. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia. De los resultados obtenidos se demuestra que el Modelo de Gestión por Procesos influye positivamente en el direccionamiento estratégico, y el cumplimiento de dichos objetivos. Por último, se determinó que el Modelo de Gestión por Procesos influye positivamente en el direccionamiento estratégico de la empresa Ponci Plus S.A.C., comprobándose la hipótesis planteada. El autor según análisis concluye que el diseño de un modelo de gestión por proceso en la empresa ha influenciado de manera positiva en la productividad de los colaboradores.
- La investigación “*Gestión por Procesos para la Calidad del Servicio en una*

Empresa Pyme del Sector Servicentro”, de Florián, O. et al. (2021). Universidad Privada del Norte, Trujillo. La investigación tuvo como objetivo general demostrar la influencia de la gestión por procesos en la calidad de servicio de una empresa pyme del sector servicios. El estudio fue de tipo experimental, aplicando guía de entrevista y el cuestionario SERVQUAL como instrumentos validados, al gerente general y los clientes de dicha empresa. El desarrollo de investigación inicia en el análisis de la situación de la empresa, mediante el estudio pre test se mostró la problemática por la cual atraviesa y de acuerdo a las estadísticas obtenidas, luego realizaron el diseño del modelo de la gestión por procesos, teniendo en cuenta los procesos clave en el área operativa. Luego se implementó el modelo de la gestión por procesos y se evaluó el impacto mediante el estudio post test, concluyendo que la gestión por procesos influye significativamente en la calidad de servicio de la empresa. Por último, se evaluó el impacto económico logrando ser aceptado con los resultados de un VAN de S/. 1,205; TIR de 13.94% y B/C de s/. 1.11.

- El título profesional titulado “*Propuesta de mejora continua en el proceso de producción de techos livianos aplicando la metodología PHVA y las 5S*”, de Salazar, R (2017), publicado por Universidad Privada del Norte. Nos comenta que el objetivo general es proponer una mejora continua en el proceso de producción de techos livianos aplicando la metodología de PHVA y las 5s en la empresa Industrias Fibraforte S.A. Como método es no experimental. Los resultados serían que la evaluación de costo Beneficio que nos daría la propuesta de mejora continua implementando la Metodología PHVA y la técnica 5s. Por último, ante la ausencia de una estructura en el proceso de producción de la empresa Industria Fibraforte S.A. se ha visto la oportunidad

de proponer una mejora continua utilizando la metodología PHVA y las 5s con la finalidad de atacar los problemas encontrados y desarrollar los objetivos estratégicos planteados. De la evaluación que se realizó en la empresa se determinó que el problema actual es una baja productividad en el proceso de producción. El autor nos comenta que la mejora continua ha ayudado a la empresa a verificar la falla de proceso para el área específica que es producción.

- La tesis titulada *“Propuesta de implementación de un plan de mejora continua para incrementar la productividad del área de aserradero y carpintería en la Cooperativa Atahualpa Jerusalén, Cajamarca”*, de Ayay, V. y Correa, R. (2019), publicado por la Universidad Privada del Norte, Perú, Cajamarca. El objetivo es realizar una propuesta de implementación del plan de mejora continua la cual permitirá incrementar la productividad del área de la Cooperativa Atahualpa Jerusalén, Cajamarca. La metodología que se aplicó es PHVA, además para obtener una optimización en el proceso productivo se hizo uso de un adecuado diagrama de flujo de procesos y mapa de procesos y establecer un control por medio de los indicadores de gestión de producción; para el incremento de la productividad se planteó establecer un nuevo diseño de planta para reducir los tiempos de demora del proceso, implementar las 5”S” para establecer un orden y control de la planta, un plan de capacitación para el personal, un plan de mantenimiento preventivo para evitar paradas imprevistas de maquinaria y equipos, plan de motivación hacia todo el personal, así como un adecuado programa de seguridad y salud en el trabajo correspondientes con la finalidad de salvaguardar la integridad física y evitar accidentes e incidentes que puedan repercutir en la producción. Por último se diseñó la propuesta para

la implementación de un plan de mejora continua, con el fin de lograr los objetivos planteados. Los resultados obtenidos es que el diseño del plan de mejora continua puede lograr el aumento de los indicadores de productividad, por otro lado, se demuestra a través del indicador Beneficio – Costo la gran viabilidad económica. En conclusión, los directivos deben tomar en consideración la investigación para su evaluación y posterior implementación.

- El título profesional “*Propuesta de mejora de estandarización en el proceso de calidad de servicio para el incremento de la productividad de la empresa Corporación Comercial Jerusalem S.A.C.*”, de Polo, M. y Guzmán, G. (2013), publicado por Universidad Privada del Norte. Nos comenta que la investigación muestra una propuesta de mejora de estandarización en el proceso de Calidad de Servicio del Área de Energía de la empresa Corporación Comercial Jerusalem SAC (CCJ), con lo cual se busca incrementar la productividad de la empresa. A continuación, se describe en los siguientes capítulos, la propuesta de mejora de estandarización. Su tipo de investigación es del tipo aplicada, ya que tiene como objetivo la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Un ejemplo son los protocolos de investigación clínica. En una investigación del tipo preexperimental, ya que se analiza una sola variable y prácticamente no existe ningún tipo de control. No existe la manipulación de la variable independiente ni se utiliza grupo de control y no existe la posibilidad de comparación de grupos. Se realiza una posprueba y puede realizarse también una preprueba. En población tiene como total de servicios de mantenimiento aceptados, realizadas por la empresa Corporación Comercial Jerualem SAC. Se mostró los resultados de manera positiva, ya que

la implementación para la propuesta de mejora de estandarización del proceso de Calidad de Servicio y el incremento de la productividad, planteadas en este estudio, requiere de una inversión de S/. 73,318.00 Nuevos Soles. Sin duda comparado con la pérdida del contrato del Proyecto SIE (S/. 98,061 promedio mensual), vale la pena. Por último, se concluyó que al realizar el estudio del presente proyecto se concluye que el proceso de Calidad de Servicio no está estandarizado, lo que conlleva a que la empresa CCJ esté sujeta a continuas penalidades que afectan su productividad. El autor según análisis y pruebas realizadas concluye que la falla del proceso de calidad del servicio retrasará el tiempo de actividad y eficiencia por parte de los colaboradores.

- La tesis titulada “*Mejora continua de los procesos operativos y su influencia en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la ciudad de Trujillo en el año 2019*” de Avalos, A. y Díaz, T. (2019), publicado por la Universidad Privada del Norte, Perú, Trujillo. El objetivo del estudio fue determinar la influencia de la Mejora Continua de los Procesos Operativos en la Productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la Ciudad de Trujillo. El estudio fue de tipo experimental, usando técnicas como observación y entrevista aplicado a la muestra, las cuales fueron tres procesos operativos y tres trabajadores de la pollería. La investigación concluye que la mejora continua de los procesos operativos aumenta la productividad de la pollería, con ayuda de las fichas de caracterización, la herramienta de las 5’S se logró tener un almacén limpio, organizado y ordenado, el inventario permitió tener registro y control de las entradas, salidas y el stock de los insumos.
- El proyecto de grado “*Competencias directivas requeridas en el sector publicitario. Un acercamiento cualitativo en agencias publicitarias de la*

ciudad de Cali” de Silva, M. y Herrán, C. (2012), publicado por la Universidad Icesi. Facultad De Ciencias Administrativas Y económicas Mercadeo Internacional Y Publicidad. Santiago De Cali, Colombia. El proyecto tuvo como objetivo explorar y determinar las competencias directivas requeridas en un profesional para desempeñar cargos de responsabilidad en comunicación publicitaria dentro de una agencia de publicidad. El tipo de investigación es cualitativa exploratoria por poseer un carácter reflexivo. La muestra que se trabajo es de doce agencias publicitarias que tuvieran sede en la ciudad de Cali, la cual se obtuvo respuesta de dos multinacionales y dos locales de influencia nacional. La metodología fue el uso de una entrevista a profundidad semiestructurada, con el fin de extraer información de los gerentes sobre las principales competencias que se requieren para desarrollar exitosamente los cargos directivos, además se entregó a cada gerente una matriz para ser llenada de acuerdo con los puestos que existen actualmente en la agencia publicitaria, donde se focalizó el análisis sobre dos tipos de competencias principales: las genéricas y las directivas. El proyecto tuvo como resultados que: las comunicaciones en la publicidad están evolucionando cada vez más hacia una planeación estratégica y manejo de la información, además, las herramientas de convergencia de la información permiten estar al tanto de los requerimientos de los clientes y de los cambios de las preferencias de los consumidores. Por otro lado, se comprobó que la comunicación y publicidad se mueve con mucha más fuerza que antes en los medios digitales que en los tradicionales, y se observa esta disyuntiva de cual es más efectivo. En conclusión, se pudo determinar de forma exploratoria que las cinco principales competencias genéricas son: utilizar los conocimientos en la práctica como una forma de

demostrar la actualización constante del profesional, la experiencia y la posibilidad de aplicación de dichos conocimientos para disminuir las posibilidades de error; organización y planificación; analizar y sintetizar; preocuparse por la calidad; trabajo en equipo como la forma de generar los resultados esperados en cada área específica. Por último, se determinó a nivel exploratorio que se empieza a evidenciar la presencia de mujeres, a pesar de la mayoría de los directivos son hombres. Esto se debe a que los cargos directivos son manejados principalmente por administradores o publicistas, los primeros egresados de universidades locales.

- La tesis titulada “*Marketing digital y su influencia en el posicionamiento de marca en los clientes mayoristas de la empresa productora de sandalias North Beach S.A.C Lima-Perú, año 2019*”, de Alarcón, N. (2020), publicado por la Universidad Privada del Norte, Perú, Lima. El objetivo de esta investigación fue determinar si hay relación e influencia entre el marketing digital y el posicionamiento de marca en los clientes mayoristas de la empresa productora de sandalias North Beach S.A.C Lima-Perú, año 2019. La investigación tiene las siguientes características metodológicas: es de tipo básica, diseño no experimental transversal y de nivel correlacional causal. A fin de validar los instrumentos, los cuales fueron dos cuestionarios con la escala de Likert y el juicio de expertos. La población que manejo el autor fueron 55 clientes de la empresa, los cuales son mayoristas del calzado en Lima. Por último, se concluyó que el marketing digital tiene relación e influencia significativa y positiva con el posicionamiento de marca en la empresa.
- El trabajo de investigación “*Proceso del marketing digital y su incidencia con las ventas: una revisión de la literatura científica*”, de Aguilar, C. (2018),

publicado por la Universidad Privada del Norte, Perú, Lima. El objetivo del estudio es poder realizar un marco conceptual de la importancia actual del marketing digital y su impacto positivo en las ventas, por medio de una revisión sistemática. Esta investigación consideró a 15 artículos con información relevante para objeto del presente estudio. Asimismo, el autor considero 3 puntos de evaluación: Fidelización de usuarios de redes sociales / Las Redes Sociales como herramientas del marketing digital / Relación empresa y usuario de redes sociales. Concluyendo con datos teóricos importantes del Marketing digitan y su importancia en las ventas de las empresas actuales.

- La tesis de licenciatura “*Diseño de un modelo de comunicación integrada de marketing y su influencia en el posicionamiento de taxi Sonrisas Premiun S.A.C.*”, de Contreras, J. y Romero, K. (2018), publicado por la Universidad Privada del Norte, Perú, Trujillo. Dicha investigación tiene como objetivo determinar de qué manera el diseño de un modelo de comunicación integrada de marketing influye en el posicionamiento de la empresa Taxi Sonrisas Premiun S.A.C., en el año 2017, el tipo de investigación que se realizó según el propósito, diseño y grado es aplicada, experimental y preexperimental; respectivamente. Además, la muestra está conformada por 199 clientes, a quienes fue necesario aplicarles un cuestionario previamente validado a través del Alpha de Cronbach, con una fiabilidad de 0,759. Por último, el autor llegó a la conclusión de que es necesaria la implementación definitiva del Modelo de Comunicación Integrada de Marketing, obviamente primero haciendo la medición de indicadores y evaluación económica. se realizó la medición de los indicadores propuestos y la evaluación económica.
- La tesis de licenciatura “*Modelo de marketing digital para el posicionamiento*

de la empresa *Tabernáculo Constructores S.A.C., Trujillo, 2020*”, de Pisfil, J. y Vásquez, J. (2020), publicado por la Universidad Privada del Norte. Perú, Trujillo. El objetivo de la investigación es desarrollar un modelo de marketing digital para el posicionamiento en la empresa Tabernáculo Constructores S.A.C, basada en una metodología de investigación explicativa de diseño no experimental aplicada de grado transeccional – descriptiva, teniendo como muestra a 40 clientes prospecto, trabajada por muestreo por conveniencia, esto se debe a la situación actual COVID 19, además, se aplicó la herramienta de la entrevista. El resultado obtenido es un análisis del actual posicionamiento basada en las matrices de análisis interno y externo, identificando al proceso “Operación de Construcción en Sitio Propio”, el cual debe ser fortalecido por la implementación del marketing digital. Otra conclusión a la que llego el autor es acerca del mercado, la cual muestra una expectativa favorable para la implementación del marketing digital.

- La tesis “*Gestión de un plan de marketing digital y su influencia en los servicios de postventa en la empresa Parque Eterno, 2017*” de Martínez, R. (2018) publicado por la Universidad Privada del Norte. Perú, Trujillo. Dicha investigación tuvo por objetivo determinar si un plan de marketing digital mejora el servicio de postventa en una empresa de servicios funerarios, la muestra probabilística estuvo conformada por 267 clientes que contrataron y recibieron el servicio, como instrumento se utilizó el cuestionario de servicio postventa. Los resultados permiten concluir, con respecto al servicio post venta, se encontró que un 43.8% (117 clientes) lo encontraron inadecuado. un 51.3% (137 clientes) lo encontraron mínimo y solo un 4.9% (13 clientes) lo encontraron adecuado. Luego de la implementación del plan de marketing

digital, el cual mejoraría el servicio de post venta, con la finalidad de añadir valor al servicio, retroalimentar la promoción y mejorar las ventas, el servicio de postventa mejoró después de la aplicación de la propuesta de marketing digital, así, solo un 2.6% (7 clientes) lo encontraron inadecuado. un 74.2% (198 clientes) lo encontraron mínimo y un 23.2% (62 clientes) lo encontraron adecuado.

También, se detalla el marco teórico que será mencionado en el desarrollo del presente trabajo:

- Proceso: Según Rodríguez (2015), un proceso es el conjunto de actividades que están previamente planificadas, la cual implica la participación de personas y recursos, todo esto en coordinación para conseguir un objetivo en común. Se debe tener en cuenta la forma en que se diseña, gestiona y mejora los procesos, este con el fin de apoyar la política, estrategia y lograr la satisfacción de los grupos de interés.
- Clasificación de procesos: Según el Ing. León (2016) menciona que es importante la clasificación de procesos porque establece cuales son las salidas o resultados que se producen y establece donde inicia el siguiente paso de todo. Otro beneficio que se obtiene es la exigencia a la alta gerencia en la designación del dueño del proceso y, por tanto, definir explícitamente quien tiene la responsabilidad.
- Gestión por proceso: Business Process Management (BPM) o Gestión por procesos es la forma en que se organiza, muy diferente a la clásica organización funcional, esta gestión prima la visión del cliente sobre todas las actividades del negocio. Los procesos identificados son gestionados y monitoreados de un modo estructurado y sobre su mejora se basa en la de la propia organización. Por otro lado, esta gestión aporta herramientas las cuales aportan al mejoramiento y rediseño del flujo de procesos, con el fin de convertirlos en más eficientes y que sean adaptables

a las necesidades de los clientes. Es de total importancia tener en cuenta que los procesos son realizados por personas por ende no se debe perder la relación con proveedores y los clientes. (Isotools, 2019)

Además, la Isotools, et al (2019), menciona los siguientes principios de la gestión por procesos:

- La estructuración de la organización y los procesos están orientados a los clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Eliminación de los departamentos funcionales, solo existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre los procesos.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados dejan de lado los estándares establecidos por su jefe y se concentran más en las necesidades de sus clientes.
- Utilizan la tecnología para eliminar actividades que no añadan valor al negocio.

- Identificación de procesos: Goicochea (2010) nos indica que el proceso identificado como proceso clave o estratégico, debería contribuir al logro de ventajas competitivas, las cuales podría estar enfocadas en una de las siguientes direcciones:

- Liderazgo en coste
- Diferenciación
- Especialización, con elementos de las dos anteriores

- Mapeo de procesos: El mapeo de procesos BPM permite y facilita la construcción de sistemas de medición e indicadores de rendimiento, evaluando en tiempo real, la ejecución de las tareas, la medición de los resultados, costos, producción,

productividad, riesgos, etc., haciendo que su gestión sea más fácil. (Arellano, 2019)

- Mapa de proceso: Un mapa de procesos es un diagrama que permite ver de forma gráfica todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización y sus interrelaciones. (Quiroa, 2021)

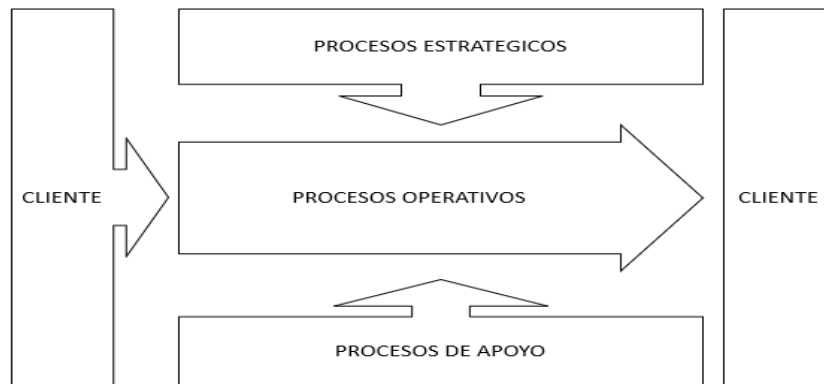


Figura 1 Mapa de proceso
Fuente: Elaboración propia
Tipos de procesos:

- **Procesos Estratégicos:** Estos procesos gerenciales, encargados de la toma de decisiones en la parte estratégica, su impacto es muy alto, y los resultados se muestran a largo plazo. Entre sus actividades se encuentra la planificación, estrategias, etc.
 - **Procesos Operativos:** Procesos que están relacionados con la fabricación de un producto o la prestación de servicio, su impacto es medio, y los resultados se muestran a medio plazo. Entre sus actividades pueden estar producción, atención al cliente, etc.
 - **Procesos de Apoyo:** Son los procesos que dan soporte al proceso anteriormente mencionado, su impacto es bajo, y los resultados se muestran a corto plazo. Entre algunas de las actividades que se encuentran son recursos humanos, contabilidad, etc. (Rodríguez et al., 2015)
- Diagrama de flujo de proceso: El diagrama de flujo de proceso tiene un enfoque análogo al mapeo de flujo de valor (VSM). Este tipo de prácticas se basa en construir

signos de bloques y flechas para dar información acerca de las etapas de un proceso.

Además, se identifican las secuencias e interrelación entre las mismas. (Pensa, 2020)

- Mejora de proceso: La mejora de un proceso es considerado como el esfuerzo que se invierte para lograr transformar las debilidades que presenta un negocio en sus procesos, propiamente dicho, con el fin de convertirlas en fortalezas que contribuirán para lograr un desempeño mayor. (Rodríguez et al., 2015)

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

Ciclo Deming o Ciclo PHVA: Es una herramienta de gestión para el mejoramiento continuo. Este método de gestión es esencial por su efectividad y eficacia, al ser un modelo dinámico y flexible, el cual puede ser aplicado en diferentes servicios o productos que tiene la organización, como así mismo en los procesos de sistema de gestión. Su gran importancia radica en ayudar a reducir costos, al mejoramiento de la productividad, en la supervivencia de la organización en un mercado cada vez más cambiante. (Molina, 2017)

Como se mencionó, el proceso de mejora continua se basa en la aplicación del ciclo Deming, el cual presenta las siguientes etapas:

➤ Planificar: Es la identificación de las actividades que necesitan alguna mejora o son claves del negocio, para la realización es necesario recopilar toda la información para poder analizar las causas que originan la situación desfavorable, con ello se elabora un plan de acción, donde se presentan estrategias que sean necesarias para dar solución a dicha situación mencionada.

➤ Hacer: Es la ejecución de todas las acciones que fueron planteadas en la fase de

planificación. En esta fase es recomendable realizar una prueba piloto, con el fin de poder validar el funcionamiento del plan antes de realizar cambios notorios en la organización.

- Verificar: Es la evaluación de la eficacia de las acciones que se realizaron; si estas no tienen los resultados esperados, será necesario la modificación para poder obtener el logro de los objetivos.
- Actuar: Es el estudio de los resultados obtenidos y la comparación con los resultados que fueron recogidos antes de aplicar las acciones de mejora, finalmente esos resultados son documentados. (Isotools et al., 2019)

Por último, la presente investigación se justifica al aplicar los conocimientos y herramientas con los que cuenta la carrera de ingeniería empresarial. Asimismo, se enfocará en la identificación, análisis y propuesta de rediseño de procesos de una empresa de publicidad, esto debido a que las actividades de una organización necesitan estar en mejora continua adaptándose al contexto en el que se encuentra, este con el fin que la organización tenga procesos más eficientes adaptados a las necesidades de los clientes, es por ello que, el estudio determinará la influencia de la gestión por procesos en la mejora continua en un negocio del sector publicidad. Para la exploración y recojo de información, no existen muchas investigaciones acerca de un modelo de gestión por procesos para una empresa del sector publicidad, por ello, es necesario la adaptación y contextualización de la información encontrada; este estudio servirá para futuras investigaciones como guía de consulta, debido a que, utiliza conocimientos y herramientas de la carrera ingeniería empresarial.

CAPÍTULO II. MÉTODO

La presente investigación tiene el enfoque del estudio mixto, debido a que, mezcla el enfoque cualitativo que produce datos descriptivos, análisis y estudio de los datos de información y opiniones de las personas por escrito o verbales y el enfoque cuantitativo, la cual nos permitirá medir y analizar los datos siendo objetiva la investigación. En definitiva, el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos de una misma investigación. Además, justifica el uso del enfoque del estudio considerando ambos métodos para obtener más información y encontrar diferentes caminos; mientras más amplio sea el estudio, más datos habrá para interpretar. (Esperanza y Lázaro, 2015)

Asimismo, la investigación es de clasificación aplicada, debido a que se busca encontrar estrategias que aborde la problemática identificada para dar soluciones. Según Vargas (2009) comenta que la investigación aplicada exige una estructura metodológica y documental diferente a la de la investigación descriptiva y explicativa, esto se debe a que se busca dar acorde a diferentes situaciones en la que se pueda mejorar.

Según la planificación en las mediciones o recolección de datos es prospectivo, es por lo que, se basa en la ejecución del mismo investigador; en el cual, realiza un plan para ejecutar las mediciones y así tener un control en la que ejerce. Al mismo tiempo, Hernández (2019) comenta que se estudian las mediciones prospectivas para que aporten la información necesaria a un correcto desarrollo que se compone de dos planes estratégicos: el diagnóstico y la propuesta de implementación.

El diseño de la investigación es experimental, es por ello, que se realizarán entrevistas, con el fin de recolectar información sobre los procesos, para luego poder

implementar mejoras en cada uno, ello siempre pensando en la experiencia del cliente, la cual será complementada con encuestas realizadas a los clientes de la empresa en estudio. Esta investigación muestra el control de los datos obtenidos y los procedimientos estadísticos, con la finalidad de saber la causa en la que se produce las problemáticas, para poder brindar soluciones específicas. Por otro lado, Castillo y Rodríguez (2019) mencionan que la investigación experimental brinda al investigador la potestad de poder manipular algunas variables para su observación y análisis del comportamiento de otras variables en situaciones controladas. Además, el corte de investigación es longitudinal, es por lo que, Mora y Tuesta (2021) comentan que una investigación longitudinal debe ser evaluada al inicio del estudio y otra al termino, luego de haber empleado medidas durante algún periodo.

Diagrama Experimental / Pre experimental

Diseño pre- test/post-test sin grupo control

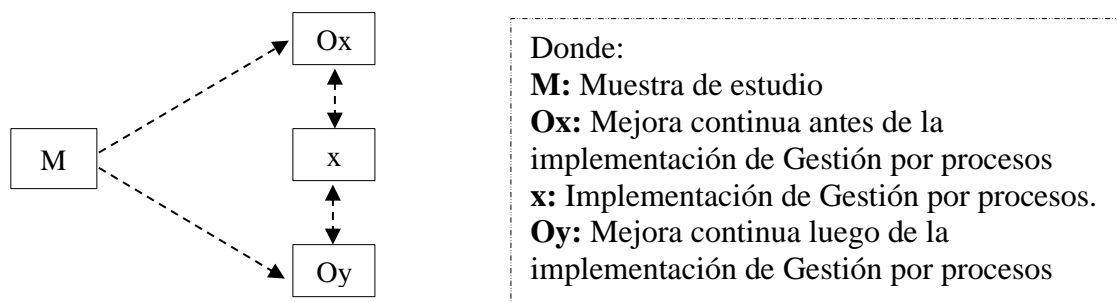


Figura 2 Diseño pre- test/post test sin grupo de control

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, la investigación es de tipo descriptivo, debido que se detallará una población, muestra o alguna situación que se encuentre en el estudio. Del mismo modo, Veiga de Cabo, Fuente y Zimmermann (2008) nos comentan que el tipo de investigación descriptivo caracteriza los problemas en una población y proporciona datos sobre los que se basará las hipótesis.

Según Arias et al., (2016) comentan que la población de estudio es un conjunto de casos que se identifican desde los objetivos del estudio y lo conforma

la elección de la muestra para conocer de una investigación. La población de la presente investigación se considerará una población finita; por lo cual, los elementos que conforman el estudio estarán determinado por todos los procesos de la empresa, clientes del segundo semestre del año 2021 y cada colaborador como representación de cada proceso de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Según Otzen y Manterola (2017) mencionan que, la muestra permite extrapolar y generalizar los resultados observados en la población, debido a ello, la muestra de la presente investigación será de 4 procesos de la empresa como Gestión de venta, Gestión del Talento Humano, Gestión de Auditorías y Planificación Comercial, 4 colaboradores encargado de cada proceso mencionado y 9 clientes presentes en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L., durante el segundo semestre del año 2021. Por último, se tomará como unidad de estudio al proceso de gestión de auditorías, un colaborador encargado de dicho proceso y un cliente el cual permanece más tiempo en la empresa.

Tabla 1
Métodos, técnicas e instrumentos

Método	Técnica	Instrumento	Objetivo	Muestra	Materiales y equipos
Cualitativo	Entrevista	Guía de entrevista	Obtener información acerca de aspectos generales de la organización.	Gerente General	Laptop, grabador de voz - celular.
Cualitativo	Observación directa	Guía de observación	Obtener información correspondiente a la ejecución de los procesos en la empresa.	4 procesos de la organización,	Laptop, grabador de voz - celular.

Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario	Recopilar la opinión sobre la calidad de servicios recibida por parte de la empresa.	10 clientes del segundo semestre del año 2021.	Laptop, celular.
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario	Recopilar la opinión de los colaboradores acerca del nivel de satisfacción laboral en la ejecución de los procesos en la organización.	8 colaboradores de la organización	Laptop, celular.

Además, se utilizarán 3 técnicas para la recolección de información; la primera en mención es la encuesta la cual será de suma importancia para obtener información específica con la participación de un representante de la empresa; en esa misma línea, nos comenta Kuznik et al., (2010) que la encuesta es una técnica de recolección de datos de un procedimiento de investigación que sirve para recopilar datos y cuantificar los datos encontrados y acoplar los resultados a toda la población estudiada. De igual forma, se realizará la entrevista para un dialogo entre dos personas y cuestionar al entrevistado para que pueda brindarnos información para el estudio; así como nos comenta Díaz et al., (2013) que la entrevista es una técnica de gran utilidad para recolectar datos; se caracteriza por la conversación que se propone un fin determinado. Por último, observación directa en el cual, se estudiará el comportamiento de los trabajadores y clientes según la situación determinada; además, Navarro (2013) nos comenta que es un proceso sistemático que permite detectar particularidades dentro de un proceso o contexto determinado según el estudio.

Para los instrumentos que se aplicará en cada técnica de investigación se consideró; en la entrevista, se aplicará una “guía de entrevista” que es un documento que contiene preguntas esenciales; luego, en la encuesta se realizará un

“cuestionario”, ello será online, en donde se detallará las preguntas más importantes de forma sucesiva para recoger las respuestas específicas del estudio. Por último, en la observación directa, una “guía de observación” servirá para registrar las actividades y la secuencia en la cual se desarrollan los procesos de la organización para su posterior análisis.

Con respecto al procesamiento de datos para la presente investigación, se emplearon técnicas como entrevista al gerente general, del cual el instrumento “guía de entrevista”, fue validada por juicio de expertos, este con el fin de poder recolectar la información sobre el contexto de la organización, misión, visión y objetivos que persigue la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. Además, con la entrevista se podrá obtener información necesaria para un análisis interno y externo de la organización. Por otro lado, se pondrá en uso la técnica de encuesta a los colaboradores encargados de los procesos seleccionados y clientes de la organización del segundo semestre del año 2021, empleando el instrumento “cuestionario” que fue validado por juicio de expertos, con el fin de orientar las preguntas al propósito, la cual es recolectar información sobre la satisfacción laboral por parte de los empleados y la calidad de servicios a sus clientes, todo ello con la escala de Likert, donde se podrá clasificar el nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a una declaración. Luego, la técnica de observación directa permitió la recolección de información sobre las actividades que se realizan en cada proceso, por lo que más adelante serán analizadas. Es necesario mencionar que todos los resultados serán almacenados, filtrados y organizados en Microsoft Excel, para un mejor análisis y estudios de información.

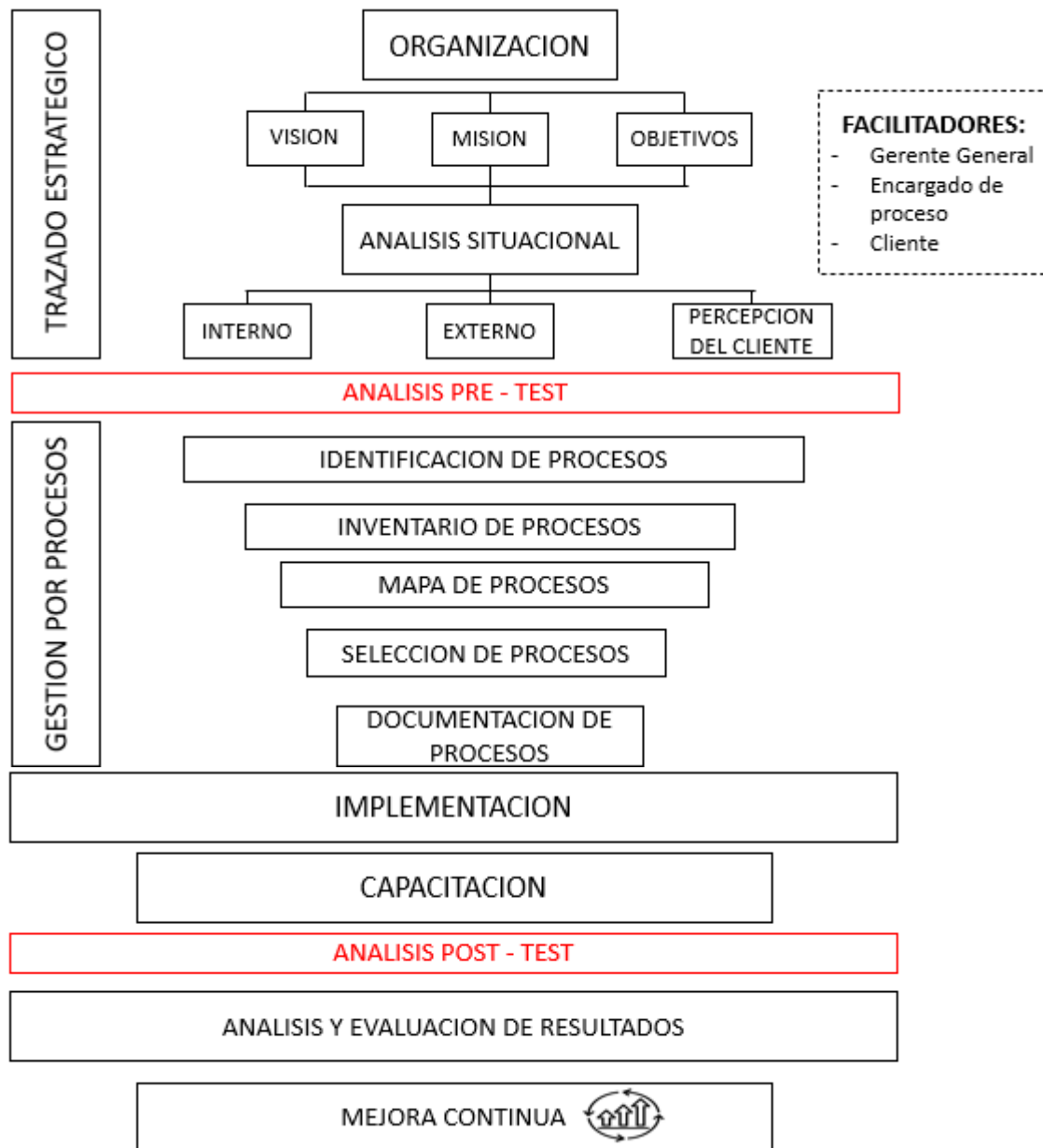


Figura 3 Procedimiento del diseño de gestión por procesos
Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis pretest, con toda la información acerca de los procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L., se procedió a la identificación para poder detallar en un listado el inventario de dichos procesos, para poder tener un panorama general de los procesos y subprocesos. Además, se realizó el mapa de procesos, clasificando a estos según su nivel en la organización y la relación que tienen en ella. Se selecciono 4 procesos, los cuales son la gestión de venta, gestión

de talento humano, gestión de auditorías y planificación comercial; de esta manera con la ayuda de diagramas de flujo, fichas de caracterización e indicadores de control, se realizó la documentación con los procesos anteriormente mencionados, dando como resultado un diseño de gestión por procesos. El paso siguiente fue la implementación del diseño, por lo que fue necesario ejecutar una capacitación a los colaboradores de cada proceso sobre los temas vinculados a los problemas identificados. Por último, se realizó un análisis post test, para poder analizar y evaluar los resultados obtenidos con la implementación del diseño de gestión por proceso, para poder identificar la necesidad de cambios o mejoras, demostrando en cada proceso una mejora continua.

Con respecto a la ética, toda la información recolectada y mencionada en esta investigación está siendo citada, para poder brindarle los créditos pertinentes; por otro lado, se cuenta con la autorización de la empresa la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. para poder recolectar información, estos datos fueron facilitados por la gerente general y los colaboradores de cada proceso estudiado; finalmente, la gerente permitió el acceso a al historial y los datos de clientes pertenecientes al segundo semestre del año 2021, con la condición de ser usados con fines académicos y sin ser alterados para mostrar resultados transparentes.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Análisis situacional de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Resultados Pre test

- Variable Independiente: Gestión Por Procesos
- Dimensión: Calidad de Servicio

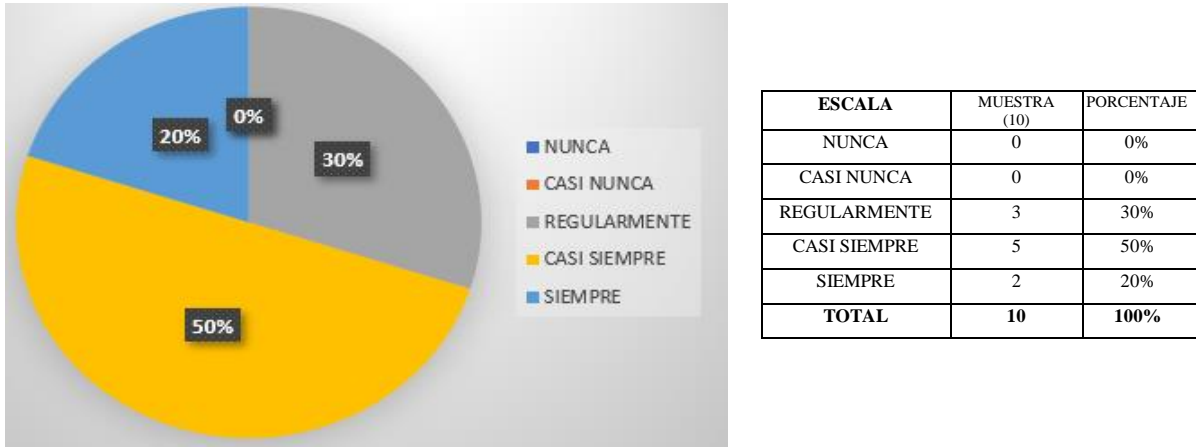
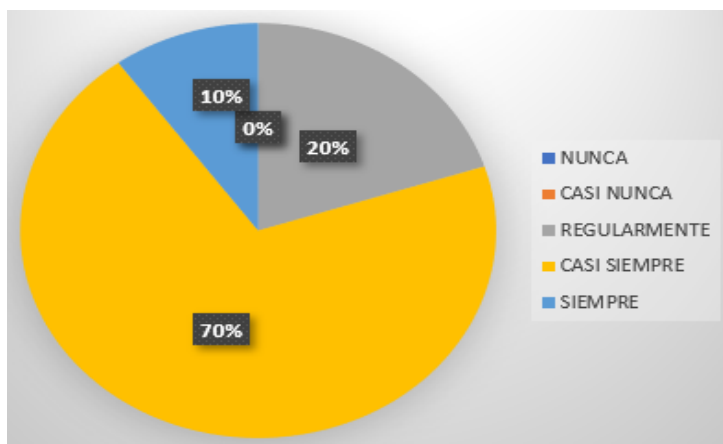


Figura 4 Resultados Pre test de dimensión: Calidad de Servicio
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la calidad del servicio de la empresa PixelBros, luego de las encuestas realizadas a los clientes, un 30% regularmente recibe un servicio de calidad, mientras 50% casi siempre lo reciben, del mismo modo 20% siempre recibe un buen servicio. Cabe mencionar que los datos fueron extraídos de las respuestas a los ítems relacionadas a la satisfacción de los clientes, al compromiso que presentan los colaboradores al atender a los clientes, a la solución que le dan a sus reclamos y la buena relación de precios y el servicio que recibe por parte de la empresa.

- Dimensión: Calidad del Proceso



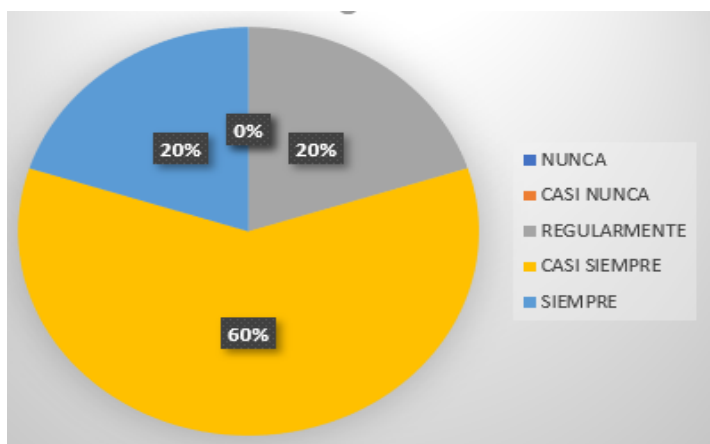
ESCALA	MUESTRA (10)	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
REGULARMENTE	2	20%
CASI SIEMPRE	7	70%
SIEMPRE	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 5 Resultados Pre test de dimensión: Calidad de Proceso

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la calidad del proceso de la empresa PixelBros, luego de la encuesta realizada a los clientes, en cuanto a la frecuencia en el que la empresa cumple los requisitos del clientes, 20% menciona que la calidad es regularmente buena, así mismo 70% menciona que la calidad del proceso es casi siempre buena, mientras que el 10% afirma que siempre es buena la calidad del proceso. Es importante mencionar que los datos fueron extraídos de las respuestas a los ítems relacionados con el cumplimiento de requerimientos de los clientes, así mismo, con el cumplimiento de objetivos con respecto a los procesos de la empresa.

- Dimensión: Calidad del Personal



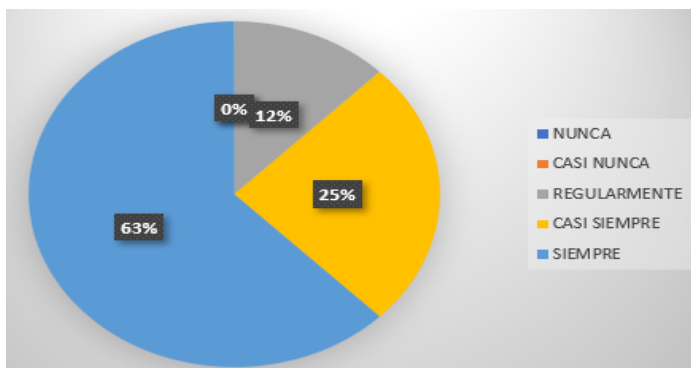
ESCALA	MUESTRA (10)	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
REGULARMENTE	2	20%
CASI SIEMPRE	6	60%
SIEMPRE	2	20%
TOTAL	10	100%

Figura 6 Resultados Pre test de dimensión: Calidad del Personal

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la calidad del personal de la empresa PixelBros, luego de la encuesta realizada a los clientes, un 20% afirma que regularmente la calidad del personal es buena, mientras que 60% menciona que casi siempre es buena, así mismo 20% aclara que siempre es buena la calidad del personal. Cabe mencionar que los datos evaluados fueron extraídos de los ítems relacionados al compromiso de los colaboradores al desarrollar sus actividades, asimismo, si los colaboradores muestran dominio, conocimiento y buen desempeño al cumplimiento de sus funciones.

- Variable Dependiente: Mejora Continua
- Dimensión: Satisfacción en el Proceso

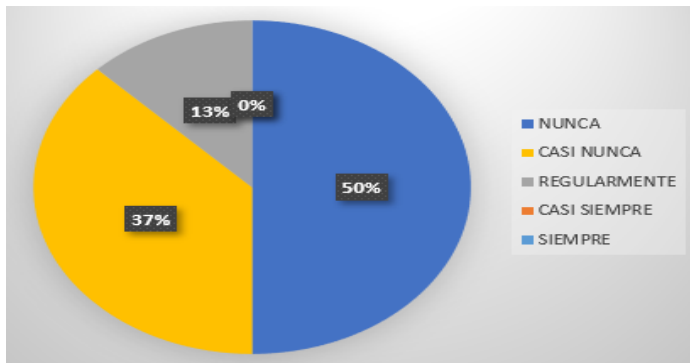


ESCALA	MUESTRA (n)	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
REGULARMENTE	1	12%
CASI SIEMPRE	2	25%
SIEMPRE	5	63%
TOTAL	8	100%

Figura 7 Resultados Pre test de dimensión: Satisfacción en el Proceso
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la satisfacción en el proceso que tienen los colaboradores de la empresa PixelBros, luego de la encuesta realizada se obtuvo que, un 12% de los encuestados menciona que regularmente se encuentra satisfecho en el proceso que desarrolla, sin embargo el 25% casi siempre se encuentra satisfecho, mientras que 63% siempre se encuentra satisfecho con el proceso. Cabe mencionar que los datos que se obtuvieron fueron extraídos de los ítems relacionados con la satisfacción que tienen los colaboradores al realizar sus actividades y si la empresa le brinda los equipos, materiales y herramientas necesarias para el buen desarrollo.

- Dimensión: Necesidad de Cambio

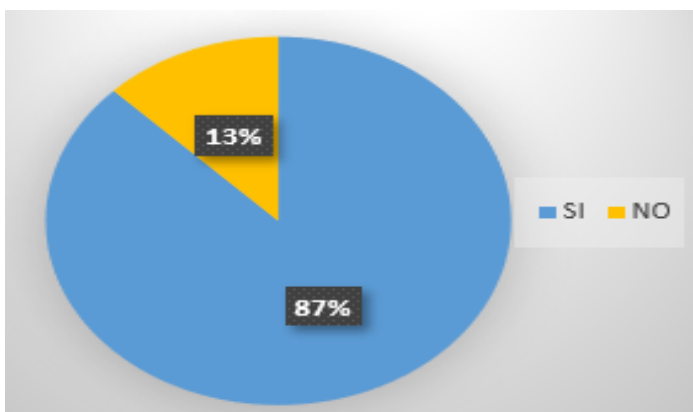


ESCALA	MUESTRA (8)	PORCENTAJE
NUNCA	4	50%
CASI NUNCA	3	37%
REGULARMENTE	1	13%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 8 Resultados Pre test de dimensión: Necesidad de Cambio
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la necesidad de cambio en las actividades de los procesos de la empresa PixelBros, luego de la encuesta realizada a los colaboradores, se logró obtener que 50% nunca desean un cambio en las actividades, del mismo modo 37% casi nunca desean un cambio en las actividades que desarrollan, así mismo el 13% regularmente desean un cambio. Es importante mencionar que los datos obtenidos y estudiados fueron extraídos de los ítems relacionados a la frecuencia que creen los colaboradores que se debe realizar un cambio en sus actividades y si están de acuerdo en aplicar tecnología a los procesos.

- Dimensión: Nivel de Responsabilidad

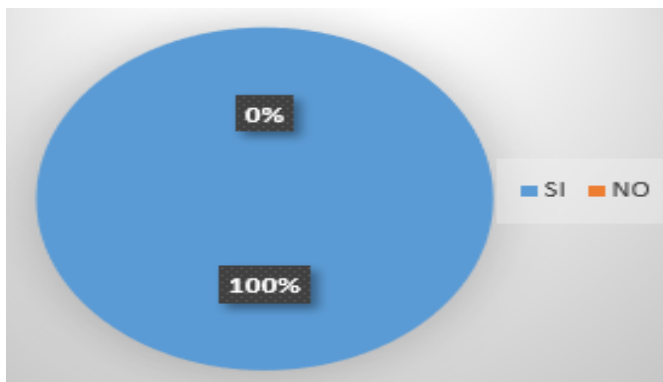


RESPUESTA	MUESTRA (8)	PORCENTAJE
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Figura 9 Resultados Pre test de dimensión: Nivel de Responsabilidad
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al nivel de responsabilidad que presentan los colaboradores de la empresa PixelBros, luego de realizar la guía de observación se puede mencionar que, el 87% de los colaboradores si es responsable al momento de desarrollar sus actividades en la empresa, mientras que 13% no es responsable en sus funciones dentro de la empresa. Cabe mencionar que los resultados obtenidos fueron extraídos de la guía de observación que se realizó a los colaboradores en el momento que desarrollan sus funciones y el items estudiado esta relacionado al cumplimiento de responsabilidades del colborador dentro del negocio.

- Dimensión: Motivación



RESPUESTA	MUESTRA (8)	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 10 Resultados Pre test de dimensión: Motivación
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la motivación con la que cuentan los colaboradores de la empresa PixelBros, luego de realizar la guía de observación se puede afirmar que el 100% de los colaboradores se encuentra motivado por distintos factores al momento de ejercer sus actividades dentro de la empresa. Cabe mencionar que los resultados obtenidos fueron extraídos de la guía de observaicon aplicada a los colaboradores en el momento que ejercian los funciones en los procesos y el items relacionado es el entusiasmo que presentan los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades.

Información de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Nombre de la empresa: PIXELBROS - AGENCIA DE MARKETING

Giro de la empresa: De Servicios

Razón Social: PIXELBROS - AGENCIA DE MARKETING S.R.L.

RUC: 20605634649

Dirección: Víctor Larco Herrera Urb. Las Flores Mz. B Lt. 13 dpto. 101

La Libertad–Trujillo

Consulta RUC

Volver

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20605634649 - PIXELBROS - AGENCIA DE MARKETING S.R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	11/12/2019	Fecha de Inicio de Actividades:	18/12/2019
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	MZA. B LOTE. 13 DPTO. 101 URB. LAS FLORES LA LIBERTAD - TRUJILLO - VICTOR LARCO HERRERA		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 7310 - PUBLICIDAD		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	NINGUNO		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 28/12/2019		

Figura 11 Consulta RUC de la empresa PixelBros

Fuente: SUNAT

Historia: En el año 2019, PixelBros es fundada por Erika Bardales Saavedra y Manuel Lázaro Rubio, una relación amical. PixelBros es una agencia de publicidad y diseño que aplica la gestión de un ingeniero empresarial y la creatividad de un comunicador audiovisual, ambos teniendo la combinación exacta para iniciar.

PixelBros se define como “Píxel”, que es la menor unidad homogénea en color que forma parte de una imagen digital y “Bros”, por Mario Bros, que representa la creatividad y juego favorito de ambos).

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

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

Objetivos:

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de la empresa PixelBros.
- Aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa PixelBros.
- Aumentar la cartera de clientes con respecto al primer semestre del año 2021 de la empresa PixelBros.
- Optimizar los recursos humanos, tecnológicos y de servicios en la empresa PixelBros.
- Aumentar la productividad en la empresa PixelBros.
- Crear en la empresa PixelBros una cultura de mejora continua.

Valores:

- Trabajo en equipo: Es un valor muy importante en la empresa; debido a que representa el compromiso de cada uno para desarrollar una actividad en conjunto hacia una meta compartida.
- Creatividad: Una habilidad característica que cumple cada integrante del equipo, el cual, nos permite ser únicos con nuestros estilos de diseños e ideas.
- Transparencia: Generar confianza entre colaboradores y clientes.
- Tolerancia: Somos tolerantes en todo ámbito. Situaciones en las que conlleva comprensión y sobrellevar con buena actitud.
- Empatía: Conectar con el cliente, ya que al ponerse en su lugar se reconocer de manera más fácil sus necesidades, captando los detalles exactos que requiere en el servicio.

Organigrama de la empresa:

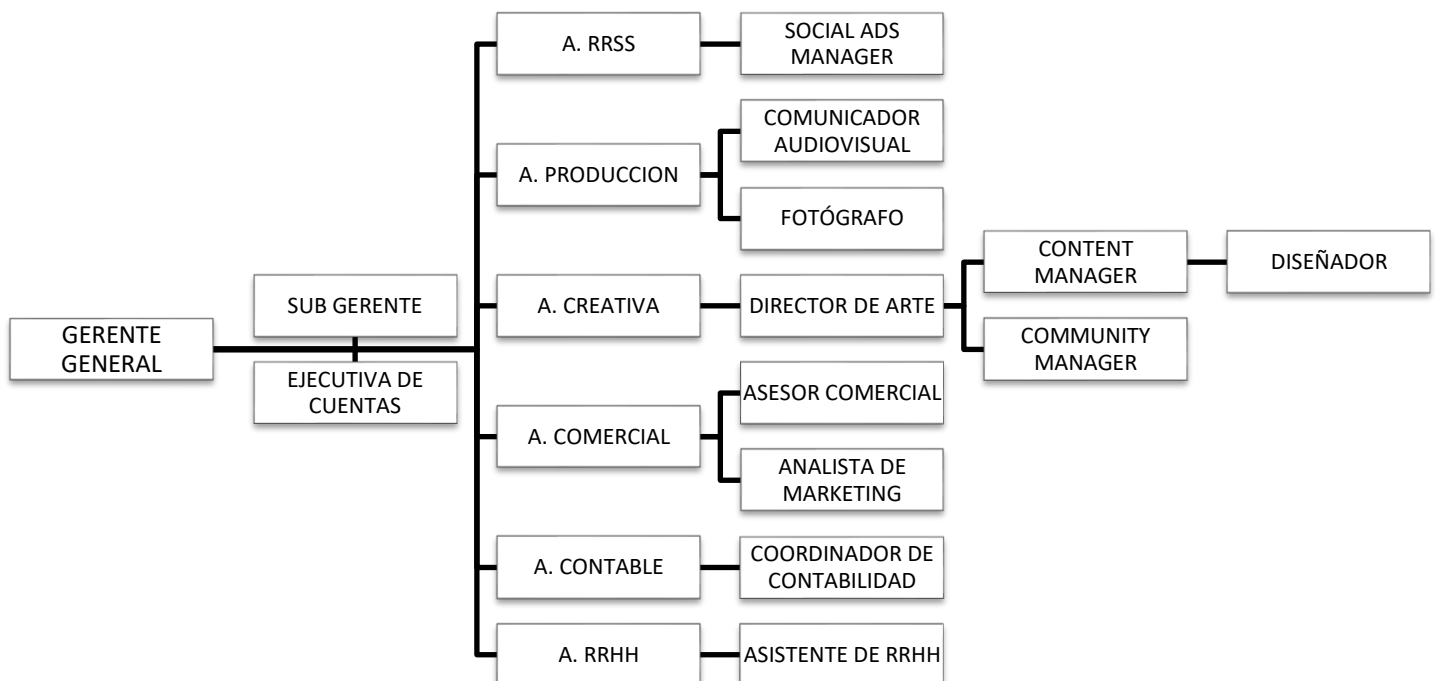


Figura 12 Organigrama de la empresa PixelBros
Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

En la figura 12 se observa el organigrama de la empresa PixelBros el cual se muestra de manera horizontal demostrando que la jerarquía en los colaboradores no existe, esto se debe a que la empresa mantiene una cultura de comunicación entre todos los colaboradores de la empresa, manteniendo así la igualdad de opiniones. La empresa cuenta con gerencia general, subgerente y ejecutiva de cuentas. Asimismo, con 6 macroprocesos las cuales son: área de Redes Sociales, incluyendo a Socia Ads Manager como proceso, área de Producción, el cual como procesos incluye Comunicador Audiovisual y Fotógrafo, también, área Creativa, la cual dentro contiene al director de Arte, el cual dentro esta Content Manager, este trabaja con un Diseñador, además con un Community Manager. En el área Comercial tenemos al Asesor Comercial y el Analista de Marketing, también se presenta el área Contable, en la cual encontramos al coordinador de contabilidad y por último el área de Recursos Humanos, mostrando que en ella realiza sus funciones el asistente de Recursos Humanos.

FODA:

Tabla 2
FODA de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	F1. Adaptabilidad al cambio y a las nuevas tendencias	D1. Poca retención del personal.
	F2. Variedad de opciones en la selección de sus servicios.	D2. No realiza alianzas estratégicas
	F3. Personal capacitado en todas las áreas de trabajo.	D3. Procesos no definidos
	F4. Dominio de las herramientas digitales	D4. No mantener la cultura de mejora continua en todo el negocio
	F5. Visión creativa	D5. No control de tiempo en la realización de funciones

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Problemas económicos de la competencia	O2-O3-F1-F2-F5 Realizar promociones en festividades importantes durante el año.	O1-O2-D2 Realizar alianzas estratégicas con empresas que apoyen a impulsar la marca
O2. Incremento de publicidad por internet	O2-O3-O4-O5-F1-F3-F4-F5	O5-D3-D4-D5 Realizar una gestión en los procesos claves del negocio
O3. Crecimiento de empresas y emprendimientos en la ciudad de Trujillo.	Realizar reuniones periódicas con todos los colaboradores de la empresa con el fin de obtener feedback.	O1-O3-O4-O5-D1-D2 Contratación temporal de personal capacitado para el apoyo en procesos
O4. Avances tecnológicos	O1-O2-03-F2-F5 Ofrecer descuento a los clientes que recomienden a la empresa y así lograr el ingreso de un nuevo cliente.	
O5. Estudiantes que utilizan empresas como objeto de estudio y mejora		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Aumento de competencia en el rubro.	A1-A2-A4-F1-F2-F5 Realizar investigación y análisis del mercado para determinar precios del producto sin la perdida de la calidad del servicio.	A1-A3-D1 Brindar capacitaciones e incentivos al personal para su motivación
A2. Ingresos limitados de los clientes (en el caso de emprendimientos)	A1-A2-A4-F1-F2-F5	A1-D1-D4-D5 Realizar reuniones con todos los colaboradores de la empresa con el fin de compartir ideas, contribuir con aportaciones en los resultados de los procesos.
A3. Servicios sustitutos de freelances	Brindar servicios adicionales a clientes por tiempo de continuidad.	A4-A5-D2 Implementar un plan de contingencia con medidas específicas, en caso de afrontar situaciones como pandemias, desastres naturales, crisis financiera o política, entre otros.
A4. Crisis económica	F3-F4-F5-A1-A3 Evaluar periódicamente el avance de los objetivos de los procesos y del negocio.	
A5. Estado de emergencia		

En la tabla 2 se muestra la matriz FODA, el cual es un análisis interno de las fortalezas y las debilidades, asimismo el análisis externo de las oportunidades y amenazas. Este análisis es ejecutado con el fin de poder identificar estrategias las cuales aprovecharan las fortalezas con las oportunidades, como también contrarrestar las debilidades con las oportunidades que se presentan en el entorno, también poder saber cómo minimizar el impacto de las amenazas mediante las fortalezas, finalmente poder saber que estrategias aplicar cuando se presentan debilidades teniendo que afrontar amenazas.

Impacto de las Estrategias en los Objetivos de la Empresa PixelBros

Tabla 3
Impacto de las Estrategias en los Objetivos

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION							
ESTRATEGIAS	Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de la empresa PixelBros.	Aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa PixelBros.	Aumentar la cartera de clientes con respecto al primer semestre del año 2021 de la empresa PixelBros.	Optimizar los recursos humanos, tecnológicos y servicios en la empresa PixelBros.	Aumentar la productividad en la empresa PixelBros.	Crear en la empresa PixelBros una cultura de mejora continua.	TOTAL
Realizar promociones en festividades importantes durante el año	1	3	3	1	1	3	12
Realizar reuniones periódicas con todos los colaboradores de la empresa con el fin de obtener feedback.	5	3	1	3	5	5	22
Ofrecer descuento a los clientes que recomienden a la empresa y logren el ingreso de un nuevo cliente.	3	3	3	1	1	1	12
Realizar alianzas estratégicas con empresas que apoyen a impulsar la marca	3	3	3	1	1	1	12
Realizar una gestión en los procesos claves del negocio	5	5	5	5	5	5	30
Contratación temporal de personal capacitado para el apoyo en procesos	3	3	1	3	3	1	14
Realizar investigación y análisis del mercado para determinar precios del	3	3	3	5	5	3	22

producto sin la pérdida de la calidad del servicio.							
Brindar servicios adicionales a clientes por tiempo de continuidad.	3	5	3	1	1	1	14
Evaluar periódicamente el avance de los objetivos de los procesos y del negocio.	5	5	5	5	5	5	30
Brindar capacitaciones e incentivos al personal para su motivación	3	3	3	3	3	3	18
Realizar reuniones con todos los colaboradores de la empresa con el fin de compartir ideas, contribuir con aportaciones en los resultados de los procesos.	5	3	3	5	5	5	26
Implementar un plan de contingencia con medidas específicas, en caso de afrontar situaciones como pandemias, desastres naturales, crisis financiera o política, entre otros.	3	3	3	1	1	1	12

LEYENDA

Tabla 4 *Leyenda de la matriz Impacto de las Estrategias en los Objetivos*

APOYO AL OBJETIVO	PUNTAJE
BAJO	1
MEDIO	3
ALTO	5

En la matriz de impacto de las estrategias y los objetivos de la empresa PixelBros, para el desarrollo de la matriz en donde en la parte superior se encuentran los objetivos y en la parte izquierda las estrategias extraídas de la matriz FODA, es necesario darle un puntaje por el nivel de apoyo que tienen las estrategias con los objetivos con las que actualmente cuenta la empresa, siendo 1 el apoyo bajo, 3 el apoyo medio y 5 el apoyo alto que brindarán la estrategias, luego de dicha calificación con puntaje máximo se encuentran las estrategias: Realizar una gestión en los procesos claves del negocio y Evaluar periódicamente el avance de los objetivos de los procesos y del negocio. Además de ello, las estrategias: Realizar una investigación y análisis del mercado, para determinar los precios del producto sin la pérdida de la calidad del servicio y realizar reuniones con todos los colaboradores de la empresa con el fin de compartir ideas, contribuir con aportaciones en los resultados de los procesos, califican para poder tener en cuenta en el desarrollo de la investigación.

5 fuerzas de Porter

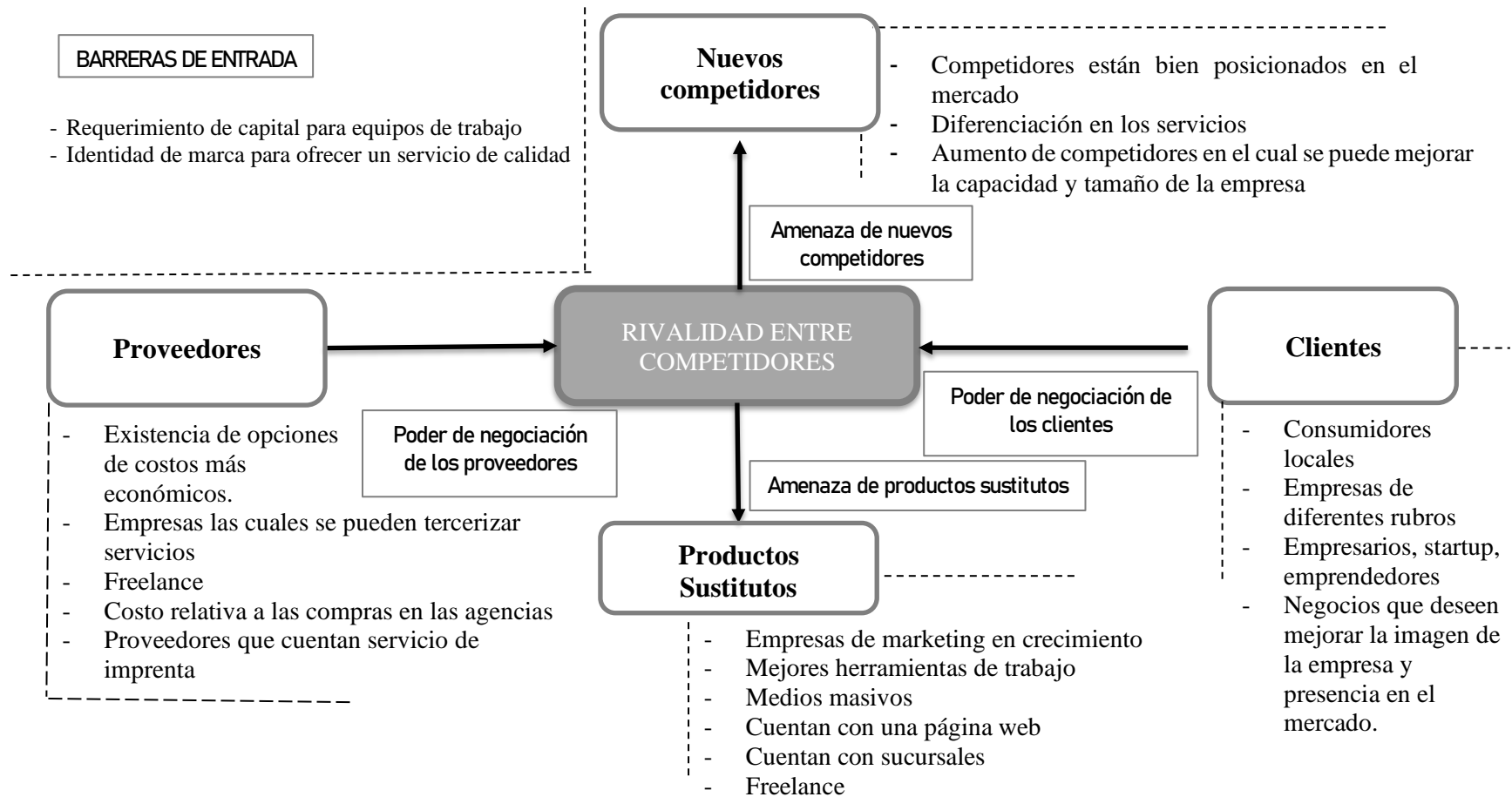


Figura 13 5 fuerzas de Porter de la empresa PixelBros

Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Mercado en crecimiento: La pandemia ha provocado muchos cambios en el mercado, por lo que ahora, es necesario que los negocios se adapten y se acostumbren a una nueva realidad. Las empresas tradicionales se interesan cada vez más por el mundo digital, ya que es rentable, pero para sobrevivir y ser atractivo se requiere de los servicios de profesionales de publicidad y marketing. Por esta razón, es que muchas agencias y freelances ofrecen propuestas interesantes para captar clientes.

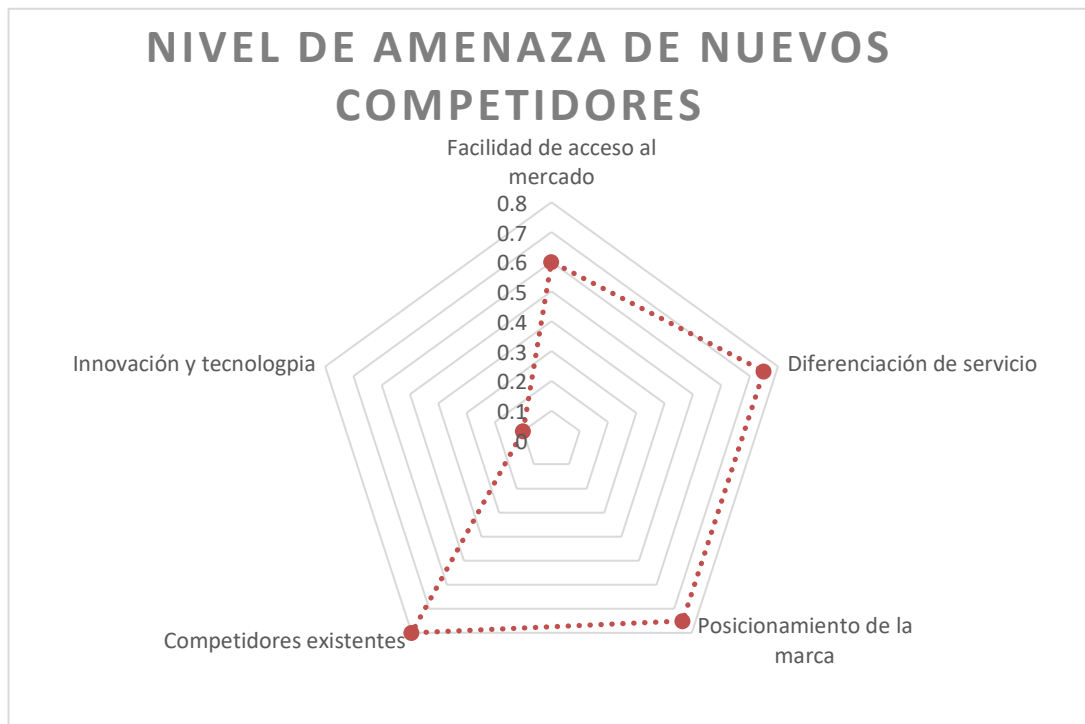
Reacción de defensa de los actuales competidores:

- Nuestros competidores pueden optar por estrategias en liderazgo en costos, con la finalidad de ofrecer precios más bajos y atraer a negocios que disponen de menos recursos económicos.
- Pueden ofrecer servicios más atractivos e interesantes para los clientes.
- Pueden generar vínculos entre sus clientes (personalización y mejores relaciones con el cliente).
- Obstáculos: Barreras de entrada
- Una de las barreras destacada son los requerimientos de capital para equipos de trabajo; ya que, cada producción fotográfica como audiovisual son diferentes composiciones y los equipos para usar varían y en cuestión de precios también. Las necesidades de los clientes se vuelven más exigentes y es necesario estar actualizados en los equipos.

Cuadro de puntuación Amenaza de entrada de nuevos competidores

		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutra 1 (3)	Atractivo 0 (4)	Muy Atractivo (5)			
Peso	Amenaza de competidores potenciales Límite interior	Medición					Valor	Valor Ponderado	Nivel de amenaza
20%	Facilidad de acceso al mercado			3			3	0.6	Baja
25%	Diferenciación de servicio			3			3	0.75	Baja
25%	Posicionamiento de la marca			3			3	0.75	Baja
20%	Competidores existentes				4		4	0.80	Alta
10%	Innovación y tecnología	1					1	0.10	Baja

Gráfica de puntuación Amenaza de entrada de nuevos competidores



Poder de negociación de los clientes

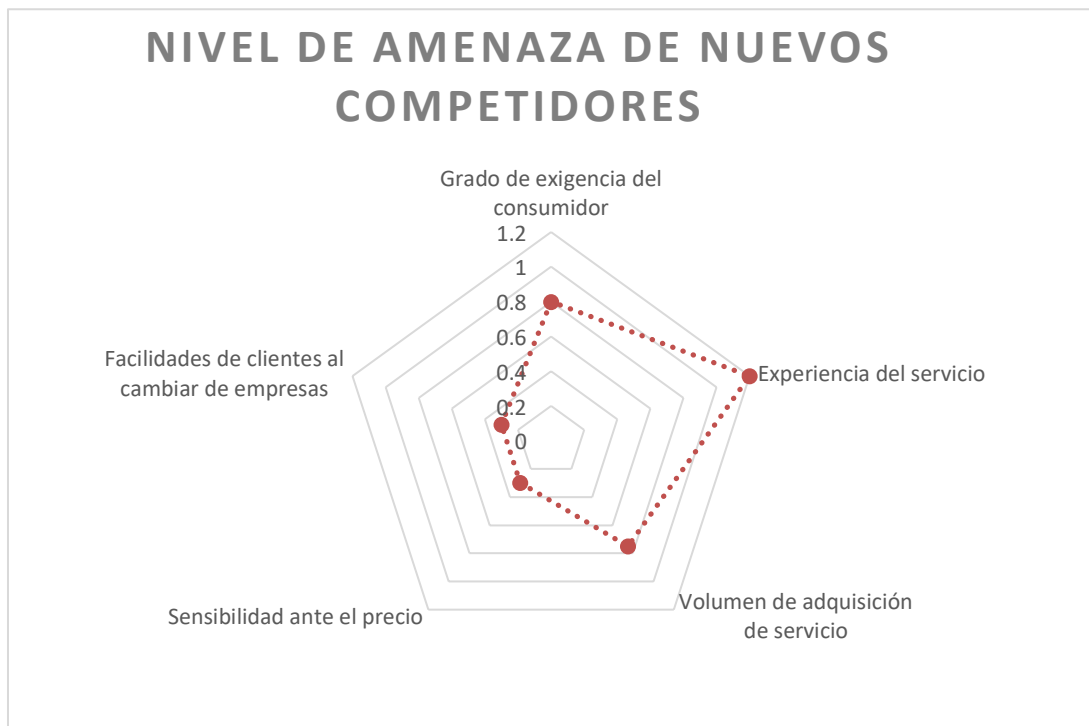
- Manejo de precios
- La agencia de publicidad PixelBros presenta dos formas de manejo de precios:
- Cotizaciones para aquellos servicios personalizados de acuerdo con los requerimientos de los clientes.
- Paquetes definidos para los servicios de:
 - o Branding
 - o Social Media
 - o Sistema de Ventas Online
- Calidad de bienes servicios ofrecidos
- Cuenta con alianzas en organizaciones y empresas para proyectos. Además, brindan muchas opciones en sus servicios.

Ítem	Cumple		Explicación ¿Por qué?
	SI	NO	
El sector comprador está dominado por pocas empresas		x	El mercado es amplio hoy en día ya que, por la coyuntura actual, los negocios se volvieron digitales. Esto quiere decir que la demanda en el servicio de branding y diseño aumentaron y del mismo modo aumento las competencias.
Los productos que se compran son estandarizados o no diferenciados		x	PixelBros está en una faceta de nuevos cambios y direccionamiento de la empresa. Se requiere servicios estandarizados.
Si el sector comprador, tiene pocas utilidades, entonces tiene que reducir costos, entre ellos en la compra	x		Los emprendimientos se encuentran en fase de crecimiento, sus ingresos pueden ser limitados. Por ello, optamos un paquete especial para ellos en el cual se ajuste en su inversión.
El producto del sector no supone un ahorro de dinero para los clientes	x		Los servicios que ofrecen actualmente se destina una caja chica para las implementaciones de mejora como los equipos para fotografías y audiovisual.

Cuadro de puntuación Poder de negociación de los clientes

		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)			
Peso	Poder de negociación de los clientes	Medición					Valor	Valor Ponderado	Nivel de oportunidad
20%	Grado de exigencia del consumidor				4		4	0.80	Baja
30%	Experiencia del servicio				4		4	1.20	Alta
25%	Volumen de adquisición de servicio			3			3	0.75	Baja
10%	Sensibilidad ante el precio			3			3	0.30	Baja
15%	Facilidades de clientes al cambiar de empresas		2				2	0.30	Baja

Gráfica de puntuación Poder de negociación de los clientes



Amenaza de productos o servicios sustitutos

- Tendencia en la relación calidad-precio

Producto/ servicio sustituto	Calidad- precio
Freelances	Calidad alta - precio bajo
Imprentas	Calidad baja - precio bajo

Fuente: Elaboración propia

- Muchas agencias de publicidad y marketing están en proceso de crecimiento destacados por lo cual, más que amenaza es una motivación para seguir mejorando nuestros procesos y crecer realizando un Benchmarking.

Cuadro de puntuación Amenaza de productos y servicios sustitutos

		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutra l (3)	Atractiv o (4)	Muy Atractivo (5)			
Peso	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Medición					Valor	Valor Ponderad o	Nivel de Amenaza
60%	Nivel percibido de diferenciación del servicio				4		4	2.40	Alta
40%	Precio relativo entre el servicio sustituto y el ofrecido			3			3	1.2	Baja

Gráfica de puntuación Amenaza de productos y servicios sustitutos



Rivalidad entre los competidores existentes

El aumento de los competidores se resalta mucho en la actualidad por el nivel de demanda, ya que por la pandemia muchos negocios tuvieron que migrar a una tienda Online, por lo cual para ellos fue difícil adaptarse al cambio y posicionarse en el mercado digital de repente; por lo que será necesario mediante estrategias de marketing digital.

- Desarrollo de servicio: En el plano internacional, nuestra competencia ofrece productos que aún no implementamos como Email Marketing, SEO SEM, Naming.
- Programas promocionales: Los servicios agrupados por paquetes, según las necesidades específicas que piden los clientes.
- Factores de rivalidad de la industria

Competidores: Existen muchas agencias de marketing digital y publicidad. Sin embargo, solo las más dedicadas sobresalen y alcanzan el posicionamiento.

Ciclo de vida industrial: Las empresas de este sector se encuentran en una fase de crecimiento; encontrándose en una etapa de cambios creativos a las tendencias constantemente en el mundo digital para atraer a más clientes, desarrollando estrategias de marketing digital, branding y social media. Sin embargo, una empresa en la fase de madurez tendría una sólida base de clientes y también se dedicaría a actividades relacionadas a la conversión, fidelización y retención de clientes (CRM).

Diferenciación de producto: La competencia puede ser muy fuerte en este aspecto, ya que las agencias presentan conocimientos en marketing digital y publicidad, por lo que es muy fácil establecer características para diferenciarse en el sector.

Desarrollo tecnológico: Debido a la globalización, los clientes están informados y son exigentes, por lo que se requiere de actualización constante en equipos y contenidos.

Matriz EFI de la empresa PixelBros

Tabla 5
Matriz EFI de la empresa PixelBros

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PUNTAJE
FORTALEZAS			
F1. Adaptabilidad al cambio y a las nuevas tendencias	0.12	4	0.48
F2. Variedad y facilidad en la selección de sus servicios.	0.08	3	0.24
F3. Personal capacitado en todas las áreas de trabajo.	0.10	4	0.40
F4. Dominio de las herramientas digitales	0.11	4	0.44
F5. Buena calidad de servicio y atención al cliente.	0.09	3	0.27
SUBTOTAL	0.50	18	1.83
DEBILIDADES			
D1. Poca retención del personal.	0.11	2	0.22
D2. No realiza alianzas estratégicas	0.08	2	0.16
D3. Procesos no definidos	0.12	2	0.24
D4. No mantener la cultura de mejora continua en todo el negocio	0.10	1	0.10
D5. No control de tiempo en la realización de funciones	0.09	2	0.18
SUBTOTAL	0.50	8	0.81
TOTAL	1.00		2.64

Leyenda	
Valor	Descripción
4	F: Mayor
3	F: Menor
2	D: Menor
1	D: Mayor

La matriz EFI de la empresa, obtuvo un puntaje ponderado de 2.64, estando por encima de la media la cual es 2.5, lo que nos da a entender que la empresa es fuerte internamente demostrando que a pesar de que cuenta con debilidades, sus fortalezas son significativas. Es decir, si mencionamos a más detalle el ponderado de fortalezas fue del 1.83 y la de debilidades es 0.81, esto nos dice que la empresa puede aprovechar las estrategias y oportunidades del mercado.

Matriz EFE de la empresa PixelBros

Tabla 6
Matriz EFE de la empresa PixelBros

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	VALOR	PUNTAJE
OPORTUNIDADES			
O1. Problemas económicos de la competencia	0.09	4	0.36
O2. Incremento de publicidad por internet	0.11	4	0.44
O3. Crecimiento de empresas y emprendimientos en la ciudad de Trujillo.	0.09	3	0.27
O4. Avances tecnológicos	0.12	4	0.48
O5. Estudiantes que utilizan empresas como objeto de estudio y mejora	0.09	4	0.36
SUBTOTAL	0.50	19	1.91
AMENAZAS			
A1. Aumento de competencia en el rubro.	0.09	1	0.09
A2. Ingresos limitados de los clientes (en el caso de emprendimientos)	0.10	2	0.20
A3. Servicios sustitutos de freelances	0.11	1	0.11
A4. Crisis económica	0.11	2	0.22
A5. Estado de emergencia	0.09	2	0.18
SUBTOTAL	0.50	8	0.80
TOTAL	1.00		2.71

Leyenda	
Valor	Descripción
4	O: Mayor
3	O: Menor
2	A: Menor
1	A: Mayor

Con respecto a la matriz EFE de la empresa, obtuvo un ponderado de 2.71, la cual está por encima del ponderado de amenazas que es 0.80, esto nos muestra que el entorno en el que se encuentra la empresa PixelBros es favorable y puede ser beneficioso con el buen aprovechamiento de las fortalezas.

Matriz PESTEL de la empresa PixelBros

Tabla 7

Matriz PESTEL de la empresa PixelBros

Matriz PESTEL

<p>Político</p>	<p>— Nos comenta Evan Ellis (2021), que Perú se encuentra en medio de un colapso de todo su sistema político, y ya no se percibe que los partidos y líderes tradicionales tengan la legitimidad para sostener ese sistema.</p> <p>— Según Ruth Aguilera (2020) Perú se enfrenta una inestabilidad política al tener un gobierno izquierdista. La ideología política de un gobierno puede tener una incidencia directa en su preferencia por priorizar los objetivos empresariales frente a los objetivos sociales.</p> <p>— Las políticas macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y del Banco Central de Reserva (BCR) han protegido la salud de las empresas, pequeñas medianas y grandes, con los créditos otorgados en el marco de los programas impulsados por el Gobierno. (El peruano, 2021)</p>
<p>Económico</p>	<p>— El crecimiento económico del Perú se ha visto desacelerado por la coyuntura internacional y nacional. En el mes de junio, el presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, redujo la proyección de crecimiento económico del país. Ahora, el Banco de Crédito del Perú estimó que para el segundo semestre del 2021 la economía crecerá apenas 1,6%. (Infobae, 2021)</p> <p>— Tipo de cambio, la cotización local del dólar opera en S/ 3.968 por dólar, una subida de 0.50%. (El comercio, 2021)</p> <p>— El Programa de Apoyo Empresarial a las micro y pequeñas empresas fue creado para promover el financiamiento para capital de trabajo y/o activo fijo destinado a las mypes más afectadas por la COVID-19. (Gob, 2021)</p>
<p>Sociales y Culturales</p>	<p>— Nos comenta Escudero, F. (2021) que existe un nuevo consumidor, que espera una respuesta mucho más rápida y es más exigente con su experiencia, buscando mayor interacción digital. Es por esto que, las empresas peruanas están adoptando tecnologías emergentes para brindar beneficios en la experiencia de sus clientes y generar un impacto positivo en sus organizaciones</p>

	<p>— El empeoramiento de la desigualdad está sacando a la luz nuevas brechas. Ya no es solo una brecha de riqueza: la brecha de calor, la brecha de salud, la brecha educativa y la brecha digital están exponiendo las consecuencias muy reales de la creciente desigualdad. Y los derechos humanos están en juego. En la carrera por reequilibrar la balanza, desbloquear el acceso es la próxima gran oportunidad de mercado. (Mercado negro, 2021)</p>
<p>Tecnológicos</p>	<p>— Según Michaud (2021) La pandemia del COVID-19 aceleró la adopción digital en todo el mundo y aún más en el Perú. Internet, y en general las aplicaciones digitales, fueron la base para seguir operando e interactuando con cierta normalidad.</p> <p>— El impacto de la tecnología ha sido muy positivo en la formación de los profesionales. Hoy no se puede hablar de una educación de calidad si no se han implementado herramientas digitales para el acceso de los estudiantes a la información e infraestructura de calidad (Gómez, 2019)</p> <p>— La mayor cantidad de información vulnerada está relacionada a los datos personales que manejan las empresas. El valor que tiene dicha información hace que los ciberatacantes se enfoquen en apropiarse de ella para comercializarla y obtener una ganancia. (Gómez, 2019)</p>
<p>Ecológicos y Ambientales</p>	<p>— Según el coronel Riveros nos comenta que los efectos negativos producidos por el aumento de temperatura en el planeta se vienen observando con mayor frecuencia e impacto en el Perú. Desde un enfoque de seguridad humana, estos hechos están afectando la vida y salud de las personas y comunidades. (Riveros, 2021)</p> <p>— Las empresas informaron diversos beneficios del cambio reciente al teletrabajo. Salesforce descubrió que el trabajo remoto ha reducido las emisiones en un 2% por empleado, mientras que otras empresas como Fidelity Investments INC, descubrió que al pasar al trabajo remoto eliminó el 87% de sus recortes de emisiones en 2020. (Diario Financiero, 2021)</p>
<p>Legales</p>	<p>— Ley N° 28493 Regula el uso del Correo Electrónico comercial no solicitado (SPAM). La ley regula el envío de comunicaciones comerciales publicitarias o promocionales no solicitadas, realizadas por correo electrónico, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones vigentes en materia comercial sobre publicidad y protección al consumidor. (Congreso de la República, 2005)</p>

Factores relacionados al Análisis PESTEL

Factor	Oportunidad	Amenazas
POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> — MEF y BCR han protegido la salud de las empresas, pequeñas medianas y grandes con los créditos otorgados en el programa impulsados por el Gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> — Colapso del sistema político. — Inestabilidad política al contar con un gobierno izquierdista.
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> — Programa Apoyo Empresarial a las micro y pequeñas empresas creada para promover el financiamiento para capital de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> — Tipo de cambio, la cotización local del dólar opera en s/3.968 por dólar, una subida de 0.50%. — Decrecimiento económico por la coyuntura internacional y nacional.
SOCIALES Y CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> — Nuevos tipos de consumidores que esperan una respuesta rápida y más exigente con su experiencia digital. 	<ul style="list-style-type: none"> — El empeoramiento de la desigualdad como consecuencia los derechos humanos y las nuevas oportunidades del mercado. — Probabilidad de contagios por las nuevas variantes.
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> — El avance tecnológico debido a la pandemia del COVID -19 hizo que muchos peruanos se adaptaran al mundo digital. — Impacto de la tecnología fue favorable para la formación de los profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> — Informaciones vulneradas que manejan las empresas como amenaza hacia los ciber atacantes.

<p>ECOLÓGICOS Y AMBIENTALES</p>	<p>— Diversos beneficios del cambio reciente al teletrabajo en la reducción de las emisiones CO2.</p>	<p>— Efectos negativos producidos por el aumento de temperatura en el planeta afecta en la vida y salud de las personas y comunidad.</p>
<p>LEGALES</p>	<p>— Ley N° 28493</p>	

3.2. Identificación de Procesos Claves de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Inventario de procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

TIPO DE PROCESO	NIVEL 0	
	CÓDIGO	MACROPROCESO
PROCESOS ESTRATÉGICOS	E01	Planificación Estratégica
	E02	Gestión de Imagen Institucional
	E03	Planificación Comercial
PROCESOS CLAVE	P01	Gestión de Ventas
	P02	Atención al Cliente
	P03	Gestión de Producción
	P04	Gestión de Reclamos
PROCESOS DE APOYO	A01	Gestión Logística
	A02	Gestión de TI
	A03	Gestión de Talento Humano
	A04	Gestión de Auditorías

Figura 14 Inventario de procesos de la empresa PixelBros
Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

En la figura 14 se muestra el inventario de los procesos con los que cuenta la empresa PixelBros. Entre los procesos estratégicos contempla a los procesos de Planificación Estratégica, Gestión de Imagen Institucional y Planificación Comercial, asimismo entre los procesos claves cuenta con la Gestión de Ventas, Atención al Cliente, Gestión de Producción y Gestión de Reclamos, por último, cuenta con procesos de apoyo a la Gestión Logística, Gestión de TI, Gestión de Talento Humano y a la Gestión de Auditorías.

Mapa de procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.



Figura 15 Mapa de procesos de la empresa PixelBros
Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

En la figura 15 se presenta el mapa de procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L., la cual está dividida en el nivel Estratégico, Clave y de Soporte. Primero, para los procesos estratégicos encontramos a los procesos de Planificación Estratégica, en la cual se evalúan estrategias para poder aplicar en el negocio, en búsqueda de mejoras en la empresa a nivel interna como externa; Planificación Comercial, en la cual se ven mejoras y acciones a tomar por la parte comercial de la empresa y Gestión de Imagen Institucional, centrada en la imagen que quiere proyectar para sus clientes. Luego, en los procesos clave tenemos a la Gestión de Ventas, encargada del acuerdo con el cliente para que la empresa pueda brindar sus servicios; Gestión de producción, encontramos a toda la producción de fotos, edición, entre otras actividades fundamentales que realiza la empresa para la entrega

del producto a sus clientes; Gestión de Reclamos, se atienden las incomodidades o reclamos que presentan los clientes sobre a los servicios brindados y Atención al Cliente, el cual es el contacto con el futuro cliente, resolviendo sus dudas, y brindando sugerencias para lograr que se convierta en cliente. Por último, los procesos de soporte son Gestión Logística, encargada del abastecimiento de herramientas tecnológicas; Gestión de Talento Humano, gestión a los colaboradores de la empresa; Gestión de Auditorias, controlar procesos para encontrar mejoras y Gestión de TI, encargada de la parte tecnología que será utilizada para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Cadena de valor de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Infraestructura	Control contable, administración, oficina					MARGEN
RRHH	Creación de puestos de trabajo, capacitación, contratación, evaluación de desempeño, premiación al mejor colaborador del mes					
Tecnología	Redes telefónicas y de conexión a internet, investigación de mercados, programas de diseños, uso de herramientas de trabajo, equipos de trabajos					
Compras	Selección de proveedores, inversión en equipos de trabajos					
	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación - Diseño - Cotización 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la necesidad del cliente - Reunión para actualizar el progreso con el cliente - Seguimiento a los contenidos publicados - Gestión imagen corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de trabajo para Fotografías y Producción audiovisual 	<ul style="list-style-type: none"> - Brochure - Gestión de RRSS - Campañas publicitarias - Plan de Marketing - Zoom conferencias - Asesorías 	<ul style="list-style-type: none"> - Social Media - Merch - Branding - Fotografía - Audiovisual - Sistema de ventas Online 	
	Logística Interna	Operación	Logística externa	Marketing y Ventas	Postventas	

Figura 16 Cadena de valor de la empresa PixelBros

Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

En la figura 16 se muestra la cadena de valor de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. el cual en su infraestructura tiene el control contable, la administración y oficina; en Recursos Humanos la creación de puestos de trabajo, la capacitación contratación, evaluación de desempeño, premiación al mejor colaborador del mes; también en Tecnología cuenta con redes telefónicas y de conexión a internet, investigación de mercados, programas de diseños, uso de herramientas de trabajo y equipos de trabajo; finalmente en las actividades de soporte a Compras con la selección de proveedores, inversión en equipos de trabajo. Por otro lado, en las actividades primarias, tenemos a Logística Interna, en ella encontramos la contratación, diseño y cotización; luego en la Operación tenemos identificar la necesidad del cliente, reunión para actualizar el progreso con el cliente, seguimiento a los contenidos publicados y gestión imagen corporativa, asimismo, en Logística Externa encontramos equipo de trabajo para fotografías y producción audiovisual; en Marketing y Ventas encontramos el brochure, gestión de RRSS, campañas publicitarias, plan de marketing, zoom conferencias y asesorías; finalmente en Postventas, tenemos a social media, merch, branding, fotografía, audiovisual, sistema de ventas online.

Diagramas de flujo de los procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

- Planificación comercial AS IS

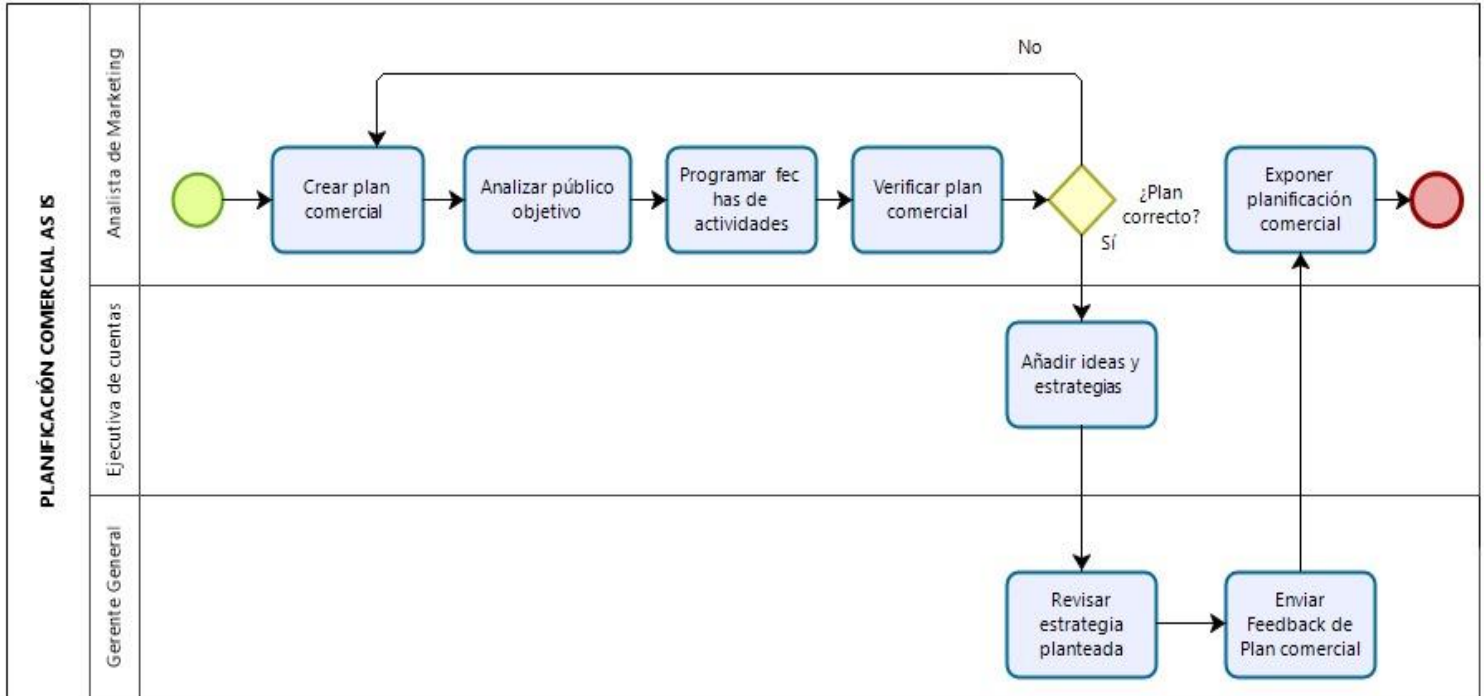


Figura 17 Flujograma del proceso Planificación comercial AS IS
Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

El proceso de planificación comercial da inicio cuando el analista de marketing crea el plan comercial para definir estrategias comerciales, analizar público objetivo, programar las fechas de actividades y verifica el plan comercial. Si las actividades del diagrama no coinciden correctamente con el plan a ejecutar se volverá a verificar. Si coincide, el ejecutivo de cuentas añadirá ideas y estrategias para que el gerente general revise las estrategias planteadas por el ejecutivo de cuentas al analista de marketing; posterior a ello, envía el Feedback del plan comercial al analista de marketing quien finalmente, expondrá la planificación comercial al equipo responsable a ejecutar.

- Gestión de ventas AS IS

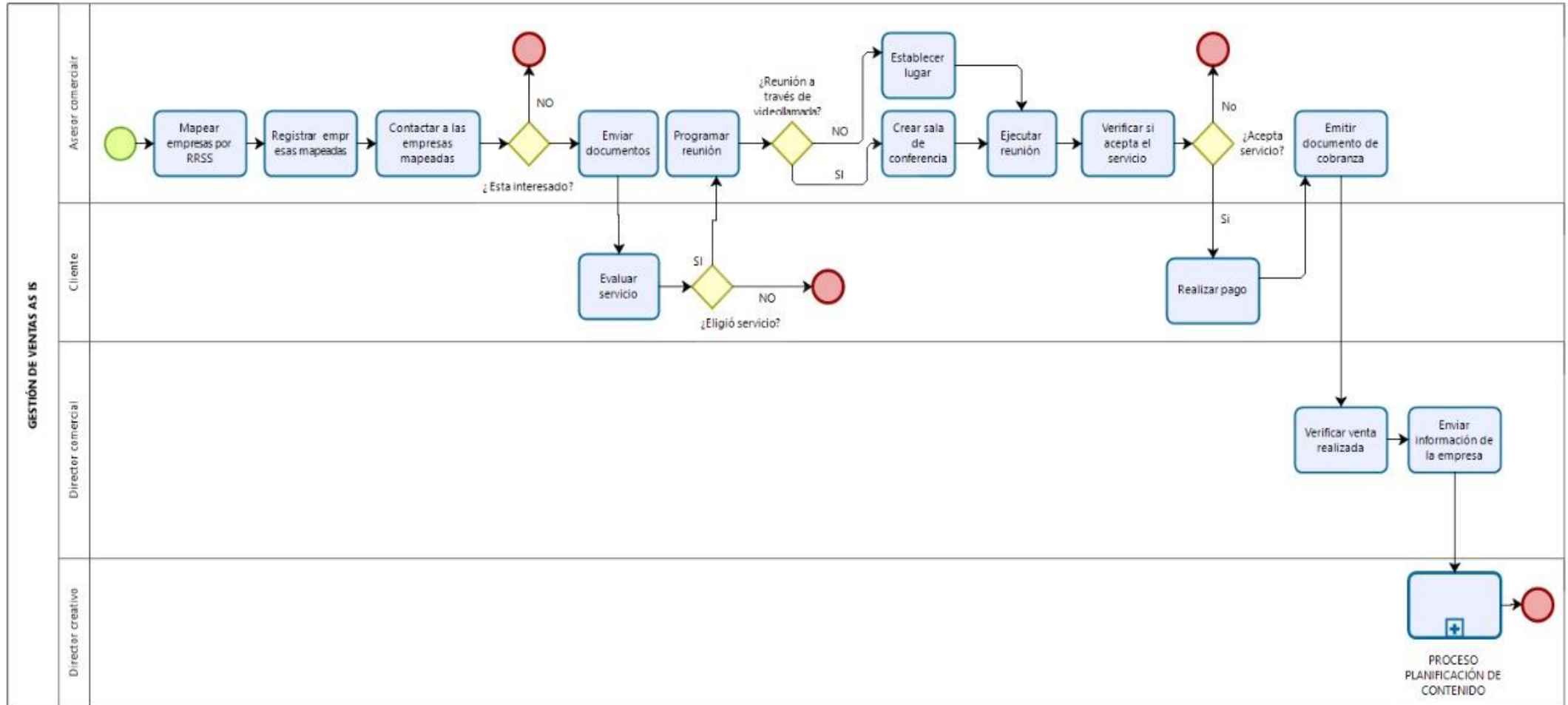


Figura 18 Flujograma del proceso Gestión de ventas AS IS

Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

El proceso de gestión de ventas inicia cuando el asesor comercial mapea empresas por las redes sociales (Instagram y Facebook); de esta manera, tendrá que registrar las empresas mapeadas. Luego, se contactará con las mismas para saber si están interesadas en los servicios que ofrece la empresa PixelBros. Si es un no, termina el proceso; si es un sí, el asesor comercial enviará el Brochure de los trabajos realizados en la empresa de diferentes servicios. Posterior a ello, el cliente evalúa el servicio; por lo que, la decisión de saber si necesita el servicio tomará un tiempo aproximado de 3 días. Si es un no, el proceso termina; si es un sí, el asesor comercial programa una reunión en la que el cliente decide si desea por videollamada. Si no desea la reunión por videollamada, establecen un lugar para realizar la reunión que al coordinar los detalles toma un tiempo aproximado de 24 horas para luego ejecutar la reunión con el cliente. Si en caso optara por videollamada, el asesor comercial crea la sala de conferencia por Zoom que toma un tiempo aproximado de 24 horas para luego ejecutar la reunión con el cliente. Después, el asesor comercial verifica si el cliente acepta el servicio. Si en caso no acepta, el proceso finaliza; si acepta, el cliente realiza el pago a través de una transferencia bancaria en la cuenta corriente de la Agencia PixelBros. Una vez realizado el pago, el asesor comercial emite los documentos de cobranza. El director comercial verifica la venta realizada y envía la información de la empresa entrante al director creativo para continuar con el proceso de planificación de contenido.

- Gestión de Talento Humano AS IS

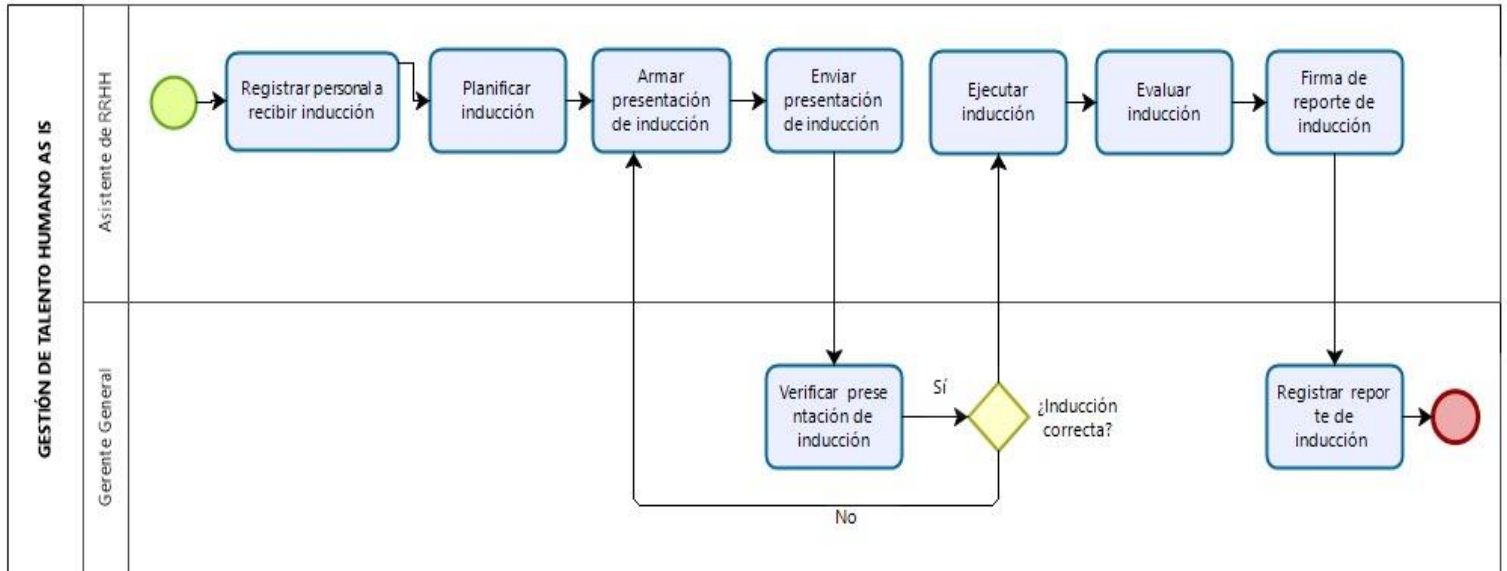


Figura 19 Flujograma de Gestión del Talento Humano
Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

El proceso de gestión de talento humano inicia cuando ingresa un nuevo personal a la empresa y el asistente de Recursos Humanos lo registra para realizar la inducción. Posteriormente, planifica la inducción y arma la presentación de inducción para luego presentarlo al gerente general; por lo que, él verifica la presentación de inducción y decide si está correcto; si no está correcto, el asistente de Recursos Humanos volverá a armar la presentación de inducción; en caso contrario, el asistente de Recursos Humanos ejecutará la inducción en 20 horas. Luego, se evaluará al nuevo personal sobre la inducción, firma reporte de inducción en un documento; por último, el gerente general finaliza registrando el reporte de inducción.

- Gestión de auditoria AS IS

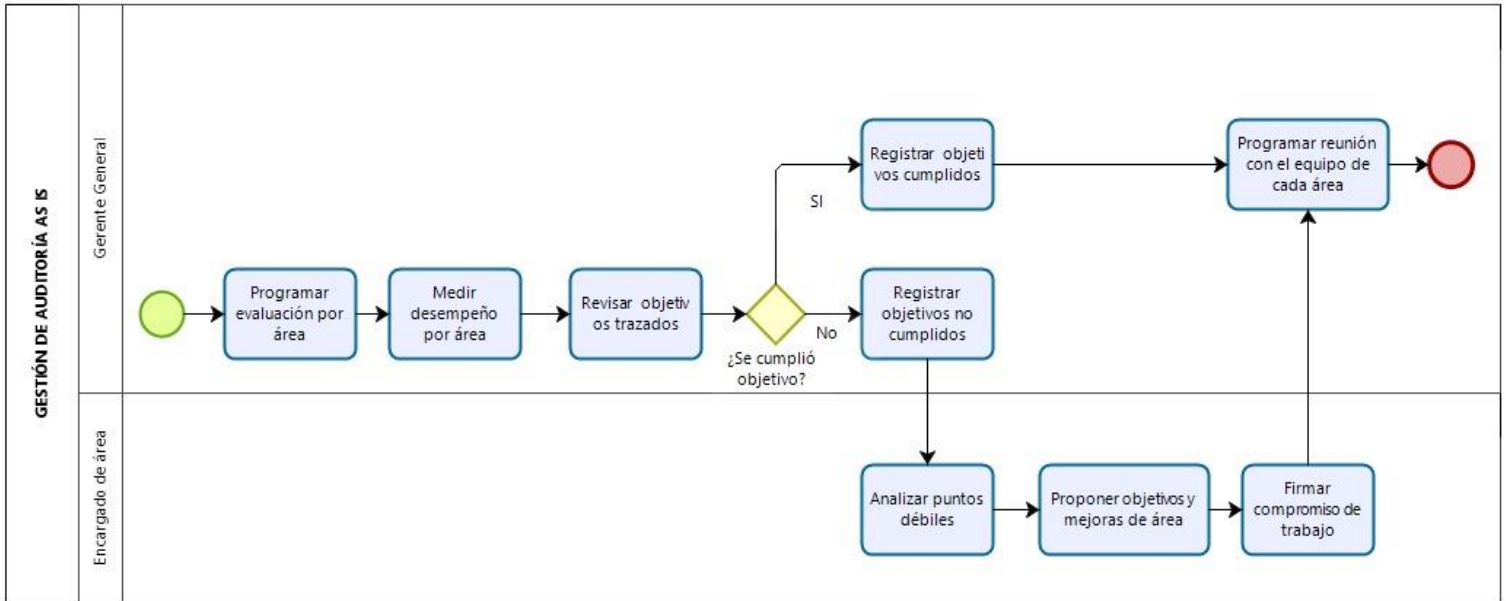


Figura 20 Flujograma del proceso Gestión de Auditoria AS IS
Fuente: Datos de la empresa PixelBros - Agencia De Marketing S.R.L.

El proceso de gestión de auditoria inicia cuando el gerente general programa la evaluación por área en 4 horas para luego medir el desempeño por área y revisar los objetivos trazados. Si no se cumple el objetivo, se tendrá que registrar objetivos no cumplidos y el encargado de área analizará los puntos débiles en 2 horas para luego proponer objetivos y mejoras de área y firmar compromiso de trabajo mediante un documento y se programa la reunión con el equipo. Si se cumple los objetivos, se registra los objetivos cumplidos y finalmente se programa la reunión con el equipo de cada área.

3.3. Diseño del modelo de gestión por procesos en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Inventario de procesos TO BE de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Tipo de Proceso	Macroprocesos Código	Nombre	Código	Procesos Nombre	Responsable del proceso
Estratégico	E01	Gestión Gerencial	1.1	Auditoría de procesos	Gerente General
			1.2	Dirección Empresarial	
			1.3	Planificación y organización de recursos	
	E02	Gestión Creativa	2.1	Cronograma de contenido	Content Manager y Copywriter
			2.2	Diseño de contenido	Diseñador Creativo
			2.3	Revisión de contenido	Director de Arte
			2.4	Análisis de tendencias	Asistente de Publicidad
	E03	Gestión Comercial	3.1	Estrategias de ventas	Analista de Marketing
			3.2	Gestión de clientes y fidelización	Ejecutiva de Cuentas
			3.3	Atención al cliente	Ejecutiva de Cuentas
			3.4	Planificación comercial	Analista de Marketing
			3.5	Evaluación de servicios	Analista de Marketing
3.6			Ventas	Asesor Comercial	
Operativo	O04	Gestión de Redes Sociales	4.1	Análisis comercial	Analista de Marketing
			4.2	Desarrollo de objetivos	Analista de Marketing
			4.3	Planificación de campañas publicitaria	Social Ads Manager
			4.4	Ejecución de campañas publicitaria	Social Ads Manager
			4.5	Análisis de métricas	Social Ads Manager
	O05	Gestión de Producción	5.1	Planificación de Fotografía	Fotógrafo
			5.2	Ejecución de Fotografía	Fotógrafo
			5.3	Dirección de Arte	Asistente de fotografía
			5.4	Preproducción Audiovisual	Comunicador audiovisual
			5.5	Producción y Rodaje Audiovisual	Director audiovisual
			5.6	Postproducción de Video	Comunicador audiovisual
			Apoyo	A06	Gestión Contable
6.2	Declaración SUNAT	Coordinador Contable			
6.3	Análisis contable	Coordinador Contable			
A07	Gestión de Recursos Humanos	7.1		Aplicación de normas y políticas de trabajo	Asistente de RRHH
		7.2		Selección del personal	Asistente de RRHH
		7.3		Contratación del personal	Asistente de RRHH
		7.4		Gestión de Remuneración	Asistente de RRHH
		7.5		Capacitación del personal	Asistente de RRHH

Figura 21 Inventario TO BE de la empresa PixelBros

Fuente: Elaboración propia

El inventario que se presenta para la empresa PixelBros Agencia de Marketing, en la cual está dividido en tres niveles las cuales son el nivel estratégico, operativo y de apoyo. En primer lugar, se encuentra el nivel estratégico, dentro de ella encontramos al macroproceso Gestión Gerencial, desarrollando los procesos de Auditoria de Procesos, Dirección Empresarial y Planificación y organización de recursos; Luego, tenemos al macroproceso Gestión Creativa, en la cual encontramos al Cronograma de contenido, Diseño de Contenido, Revisión de contenido, Análisis de tendencias. Por último, al macroproceso Gestión Comercial, donde se encuentra Estrategias de ventas, Gestión de clientes y fidelización, Atención al cliente, Planificación Comercial, Evaluación de servicios, Ventas. En segundo lugar, se encuentra el nivel Operativo, con el macroproceso de Gestión de Redes Sociales, en la cual se encuentra Análisis Comercial, Desarrollo de objetivos, Planificación de campañas publicitarias, Análisis de métricas; Asimismo, en el macroproceso Gestión de producción encontramos a Planificación de fotografías, Ejecución de fotografías, Dirección de arte, Producción y rodaje, Audiovisual, Postproducción de video. En tercer lugar, el nivel Apoyo con el macroproceso Gestión Contable, donde se encuentra el proceso Balance situacional de la empresa, Declaración SUNAT, Análisis contable; por último, en el macroproceso Gestión de Recursos Humanos tenemos a los procesos Aplicación de normas y políticas de trabajo, Selección del personal, Contratación del personal, Gestión de remuneraciones y Capacitación del personal.

Mapa de procesos TO BE de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

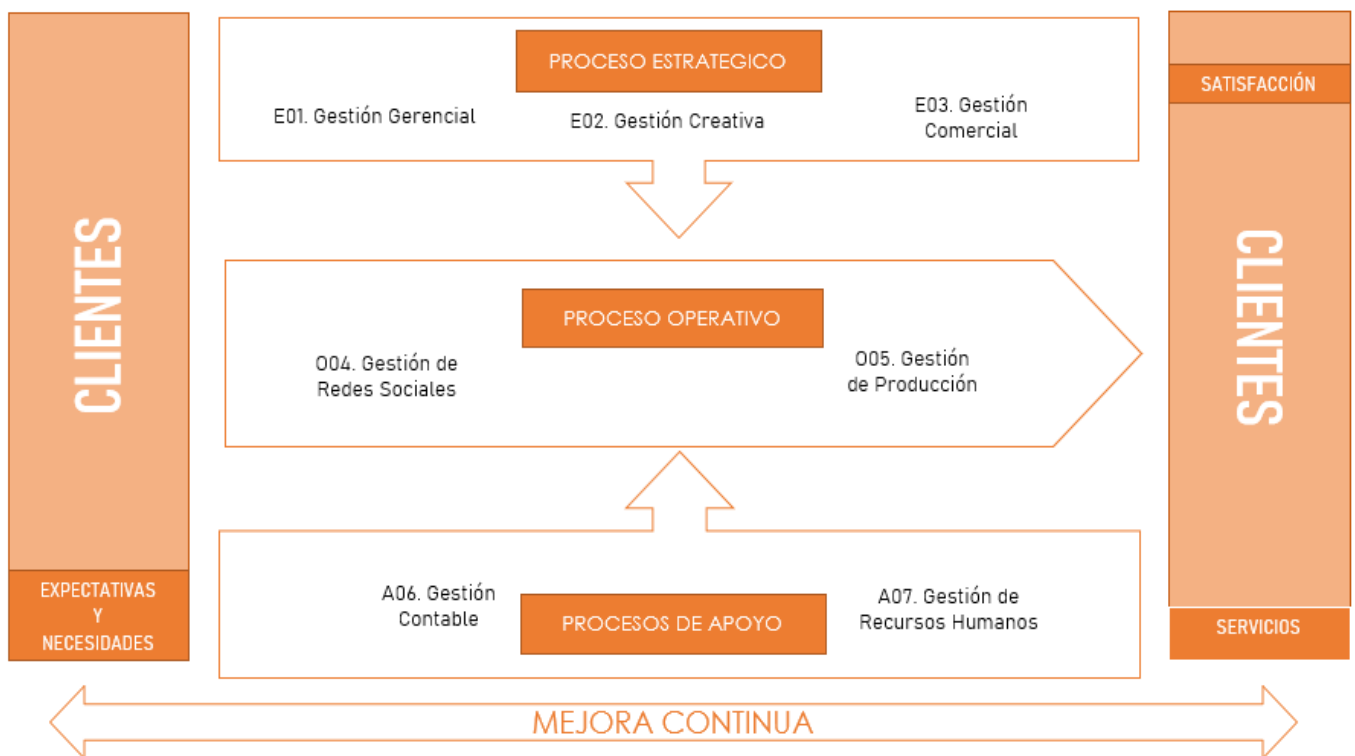


Figura 22 Mapa de procesos TO BE de la empresa PixelBros
Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos que se presenta a la empresa PixelBros Agencia de Marketing, contiene los macroprocesos del negocio, siendo divididos en niveles como Estratégico, Operativo y Apoyo. En primer lugar, los procesos que se encuentran en la parte estratégica son: el proceso de Gestión Gerencial, encargado de la parte administrativa de toda la empresa, toma decisiones de gran impacto para el negocio; también Gestión Creativa la cual se encarga de estar innovando en todos los proyectos, estrategias, tendencias, temáticas e imagen de la empresa y por ultimo a Gestión Comercial encargándose esta de identificar todas las estrategias que son necesarias para poder llegar al público y lograr brindar los servicios. En segundo lugar, se encuentran los procesos operativos, teniendo a la Gestión de Redes Sociales, en ella se desarrolla todas las publicaciones e interacciones en las redes sociales promocionando la marca de los clientes; y también la Gestión de Producción, en la cual se realiza desde la planificación de las fotografías hasta ya la presentación de los flyers

y videos. En tercer lugar, en los procesos de Apoyo tenemos a la Gestión Contable, donde se desarrollan las actividades del balance situacional de la empresa, las declaraciones que se tienen y muestran los análisis contables a la parte gerencial; y por último al proceso de Gestión de Recursos Humanos desarrollándose las actividades como la selección, contratación, remuneración y capacitación del personal, aplicando también normas y políticas de trabajo.

Cadena de valor TO BE de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.



Figura 23 Cadena de valor TO BE de la empresa PixelBros

Fuente: Elaboración propia

La cadena de valor que se presenta a la empresa PixelBros Agencia de Marketing, en las actividades de soporte contempla a la infraestructura quien se encarga de las auditorias de procesos, la dirección empresarial, el balance situacional de la empresa y el análisis contable; en la parte de Recursos Humanos se desarrolla la selección del personal, contratación del personal, capacitación del personal y la gestión de remuneración; también

el desarrollo tecnológico es apoyado con la ejecución de fotografía y la producción y rodaje audiovisual; finalmente, para el Aprovisionamiento tenemos la planificación y organización de recursos y la evaluación de servicios.

Por otro lado, tenemos las actividades primarias en la cual la logística interna es desarrollada en los procesos de cronograma de contenido, planificación comercial, análisis comercial planificación de campañas publicitarias y planificación de fotografía; también en las operaciones de la empresa tenemos el diseño de contenido, ejecución de las campañas publicitarias, la ejecución de fotografías y producción y rodaje audiovisuales; además en la logística externa se cuenta con los procesos de análisis de tendencias, análisis de métricas y las postproducción de video; por otro lado, para desarrollar el marketing y ventas son fundamentales los procesos de ventas y estrategias de ventas; finalmente el servicio postventa son impulsados con los procesos de atención, la gestión y la fidelización de los clientes.

Documentación de los procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Auditoría de procesos TO BE

- **Descripción del proceso**

PixelBros.	Proceso de Auditoría de procesos	Código: PB-E1.1	
		Versión: 1.0	Fecha de Vigencia: 12/12/2022

Objetivo del proceso:

Evaluar la efectividad de los procesos, con el fin de poder desarrollar estrategias para el cumplimiento de objetivos y el desempeño esperado.

Alcance:

Abarca desde la programación de evaluación de cada área hasta la reunión donde se le informará los resultados de la evaluación.

Responsabilidades:

Dueño del Proceso

Gerente General

Actores del Proceso

Gerente General: Encargado de realizar la auditoria a cada área y comunicar los resultados.

Encargado de área: Encargado de ejecutar las mejoras del proceso.

Documentos aplicables y/o anexos:

- Registro de objetivos operativos
- Registro de flujograma de proceso
- Reporte de mejoras del proceso
- Reporte de resultado de mejoras del proceso

Definiciones:

- **Desempeño por área:** Evaluar el desempeño de cada área, dentro de la organización.
- **Objetivos trazados:** Lista de objetivos propuestos para el cumplimiento dentro de un determinado periodo.
- **Testear mejoras:** Revisar las mejoras, luego de una alteración o cambio en el proceso.

Condiciones Básicas:

El proceso comienza siempre y cuando:

- El gerente general tenga disponibilidad para poder realizar el proceso.
- Existan objetivos operativos

- **Flujograma TO BE de Auditoria de Procesos**

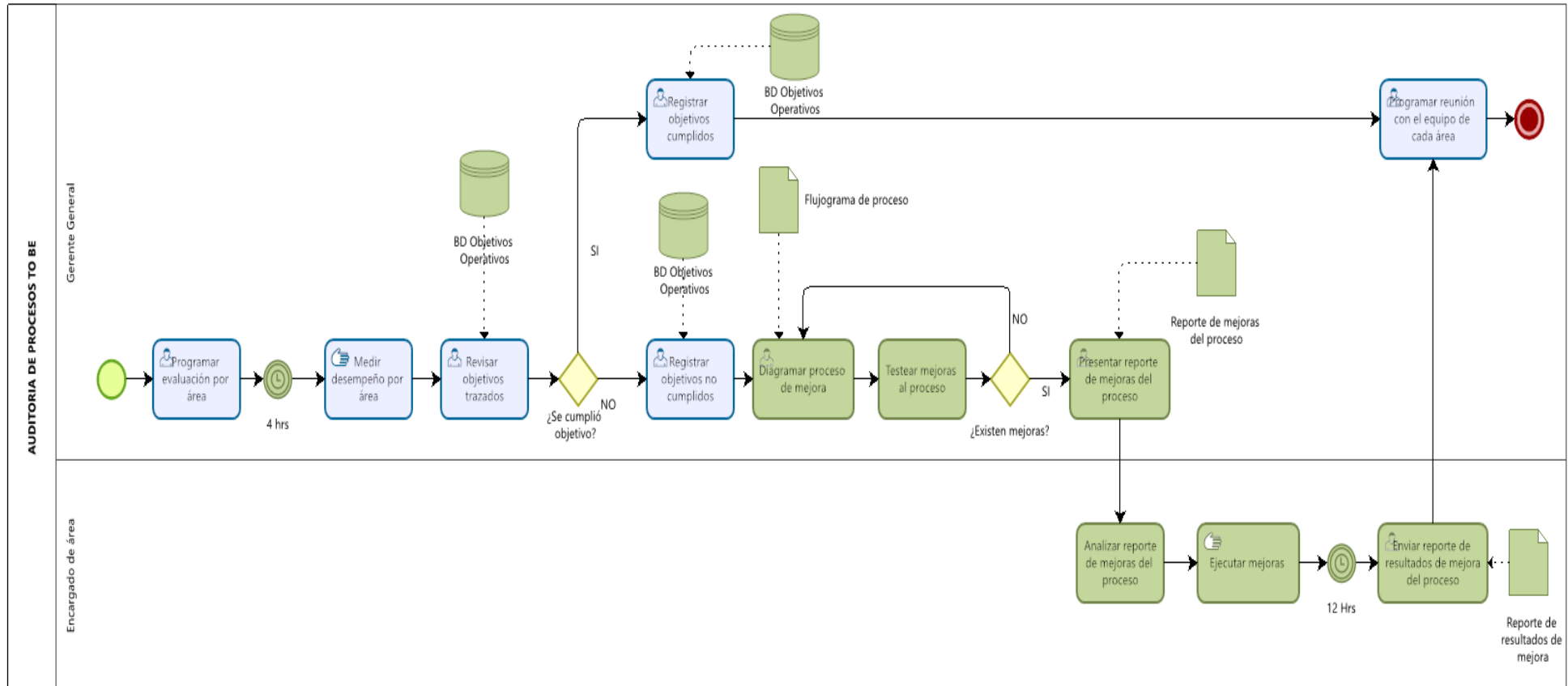


Figura 24 Flujograma TO BE del proceso de Auditoria de Procesos
Fuente: Elaboración propia

El proceso de auditoría de proceso inicia cuando el gerente general programa la evaluación por área en 4 horas para luego medir el desempeño por área y revisar objetivos trazado en un Excel de Objetivos Operativos. Si no se cumple objetivos, se registrará los objetivos no cumplidos en un Excel de Objetivos para luego ser diagramados los procesos de mejora en un flujograma de proceso y testear mejoras al proceso. Si se cumplen los objetivos, se registrará objetivos cumplidos al Excel de Objetivos Operativos y se programará la reunión con el equipo de cada área. Si no existe las mejoras, se volverá a diagramar los procesos de mejora. Si existe mejora, se presentará un reporte de mejoras del proceso mediante un documento de reporte de mejoras del proceso al encargado de área, quien analizará el reporte de mejoras del proceso para luego ejecutarse las mejoras en un plazo de 12 horas y enviar el reporte de resultados de mejora de proceso mediante un documento de reporte de resultados de mejora al gerente general, quien finalmente programará la reunión con el equipo de cada área.

- **Caracterización del proceso**

Tabla 8

Caracterización del proceso de Auditoria de procesos

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE AUDITORIA DE PROCESOS

Nombre	Auditoria De Procesos	Responsable	GERENTE GENERAL	
Objetivo	Evaluar la efectividad de un proceso, este con el fin de poder desarrollar estrategias para el cumplimiento de objetivos y el desempeño esperado.	Requisitos	-	Registro de objetivos operativos
			-	Registro de flujograma de proceso
			-	Reporte de mejoras del proceso
			-	Reporte de resultado de mejoras del proceso
Alcance	Programar evaluación por áreas/ Programar reunión con el equipo de cada área	Clasificación	Proceso Estratégico	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Gerente General	Información de áreas	Programar evaluación por áreas	Programa de evaluación de áreas	Gerente General
Gerente General	Información del desempeño por áreas	Medir desempeño por área	Evaluación del desempeño por áreas	Gerente General
Gerente General	Lista de objetivos trazados	Revisar objetivos trazados	Ficha de objetivos trazados	Gerente General
Gerente General	Lista de objetivos cumplidos	Registrar objetivos cumplidos	Registro de objetivos cumplidos	Gerente General
Gerente General	Lista de objetivos no cumplidos	Registrar objetivos no cumplidos	Registro de objetivos cumplidos	Gerente General

Gerente General	Información de proceso	Diagramar proceso de mejora	Diagrama de proceso de mejora	Gerente General
Gerente General	Lista de mejoras de proceso	Testear mejoras de proceso	Ficha de mejoras de proceso	Gerente General
Gerente General	Información de mejoras de proceso	Presentar reporte de mejoras de proceso	Reporte de mejoras de proceso	Encargado de área
Encargado de área	Reporte de mejoras de proceso	Analizar reporte de mejoras de proceso	Reporte de mejoras de proceso aprobada	Encargado de área
Encargado de área	Reporte de mejoras de proceso aprobada	Ejecutar mejoras	Reporte de mejoras de proceso ejecutada	Encargado de área
Encargado de área	Reporte de mejoras de proceso ejecutada	Enviar reporte de resultados de mejora de proceso	Reporte de resultados de mejora de proceso	Gerente General
Gerente General	Reporte de resultados de mejora de proceso	Programar reunión con el equipo de cada área	Programación de reunión	Gerente General

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

Responsables	Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros
Gerente General Encargado de área	(Objetivos operativos cumplidos/ Objetivos operativos trazados) *100%	- Registro de objetivos operativos - Registro de flujograma de proceso - Reporte de mejoras del proceso - Reporte de resultado de mejoras del proceso

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Proceso de Soporte	Requisitos para cumplir
Proceso de Desarrollo de objetivos	Registro correcto de los objetivos operativos

- **Ficha de Indicador**

Tabla 9
Ficha de indicador del proceso Auditoria de procesos

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Porcentaje de objetivos operativos cumplidos		
PROCESO:	Auditoria de Procesos		
OBJETIVO:	Medir la cantidad de objetivos operativos cumplidos		
FRECUENCIA DE MONITOREO	Mensual	UNIDAD DE MEDIDA	%
FORMULA	X= (Objetivos operativos cumplidos/ Objetivos operativos trazados) *100%		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	<=100%; >=75%	<75% >=50%	<50%; >=0%

- **Variación tiempo/costo**

Proceso AS IS

Tabla 10
Variación costo/tiempo proceso Auditoria de procesos AS IS

Actividad	Encargado	Tiempo de ejecución (min)	Costo
Programar evaluación por área	Gerente general	60	26.60
Medir desempeño por área	Gerente general	80	35.47
Revisar objetivos trazados	Gerente general	20	8.87
Registrar objetivos cumplidos	Gerente general	10	4.43
Registrar objetivos no cumplidos	Gerente general	10	4.43
Analizar puntos débiles	Encargado de área	36	15.96
Proponer objetivos y mejoras de áreas	Encargado de área	52	23.05
Firmar compromiso de trabajo	Encargado de área	3	1.33
Programar reunión con el equipo de cada área	Gerente general	30	13.30
TOTAL		301	133.44

Mano de Obra

Gerente General	S/ 2000 soles
Encargado de área	S/ 500 soles
Total	S/ 2500 soles

Materiales

Escritorio	S/ 5.00 soles
Silla	S/ 1.67 soles
Laptop	S/ 83.3 soles
Total	S/ 89.97 soles

Servicios

Luz	S/ 30.00
Internet	S/ 40.00
Total	S/ 70.00

Total de Costos	S/ 2659.97
Total de / 25 días	S/ 106.40
Total de costos / 4hrs	S/ 26.60
Total de costos/ 60 min	S/ 0.44

Proceso TO BE

Tabla 11
Variación costo/tiempo proceso Auditoria de procesos TO BE

Actividad	Encargado	Tiempo de ejecución (min)	Costo
Programar evaluación por áreas	Gerente General	5	2.22
Medir desempeño por área	Gerente General	30	13.30
Revisar objetivos trazados	Gerente General	20	8.87
Registrar objetivos cumplidos	Gerente General	7	3.10
Registrar objetivos no cumplidos	Gerente General	7	3.10
Diagramar proceso de mejora	Gerente General	10	4.43
Testear mejoras de proceso	Gerente General	5	2.22
Presentar reporte de mejoras de proceso	Gerente General	2	0.89
Analizar reporte de mejoras de proceso	Encargado de área	15	6.65
Ejecutar mejoras	Encargado de área	20	8.87

Enviar reporte de resultados de mejora de proceso	Encargado de área	2	0.89
Programar reunión con el equipo de cada área	Gerente General	8	3.55
TOTAL		131	58.08

Mano de Obra

Gerente General	S/ 2000 soles
Encargado de área	S/ 500 soles
Total	S/ 2500 soles

Materiales

Escritorio	S/ 5.00 soles
Silla	S/ 1.67 soles
Laptop	S/ 83.3 soles
Total	S/ 89.97 soles

Servicios

Luz	S/ 30.00 soles
Internet	S/ 40.00 soles
Total	S/ 70.00 soles

Total de Costos S/ 2659.97

Total de / 25 días S/ 106.40

Total de costos / 4hrs S/ 26.60

Total de costos/ 60 min S/ 0.44

Tabla 12

Variación del proceso Auditoria de procesos AS IS - TO BE

VARIACION	PROCESO AS IS	PROCESO TO BE	DIFERENCIA
TIEMPO (min.)	301 minutos	131 minutos	170 minutos
COSTO (s/ x min.)	133.44	58.08	75.37

El proceso de Auditoria de Procesos en la empresa PixelBros Agencia de Marketing es realizado por 6 ocasiones al mes, en la cual se seleccionan procesos con indicadores de inconvenientes altos, la matriz demostró que antes de la implementación el proceso tenía un costo de S/ 133.44, luego de la implementación del modelo de gestión por procesos se obtuvo un costo de S/ 58.08, dando una reducción de S/ 75.37, la cual genera un ahorro al mes de S/ 452.20 soles

Planificación comercial TO BE

- Descripción del proceso

PixelBros.	Proceso de Planificación Comercial	Código: PB-E3.4	
		Versión: 1.0	Fecha de Vigencia: 12/12/2022

Objetivo del proceso:

Analizar la situación comercial de la empresa para implementar estrategias para las campañas publicitarias.

Alcance:

Abarca desde la creación del plan comercial para poder pasar una evaluación y lograr su registro.

Responsabilidades:

Dueño del Proceso

Analista de Marketing

Actores del Proceso

Analista de Marketing: Persona encargada de desarrollar y analizar las estrategias para la elaboración de un plan de marketing según la evolución del mercado.

Encargados de áreas: Son los gerentes de cada área quienes complementan el plan comercial con nuevas ideas y estrategias.

Documentos aplicables y/o anexos:

- Documento de Plan Comercial
- Registro de Plan Comercial

Definiciones:

- **Plan Comercial:** Es una guía en el cual se detalla el paso a paso de las actividades a realizar según las estrategias y acciones propuestas.
- **Estrategia:** Criterios de toma de decisiones para tomar una acción determinada.
- **Feedback:** Opinión subjetiva de mejora.

Condiciones Básicas:

El proceso comienza siempre y cuando:

- Se capacite al equipo en general sobre las nuevas actividades a desarrollar según el plan comercial.
- Los encargados de área cumplan con los objetivos.
- Se dé seguimiento al plan comercial.

- **Flujograma TO BE de Planificación Comercial**

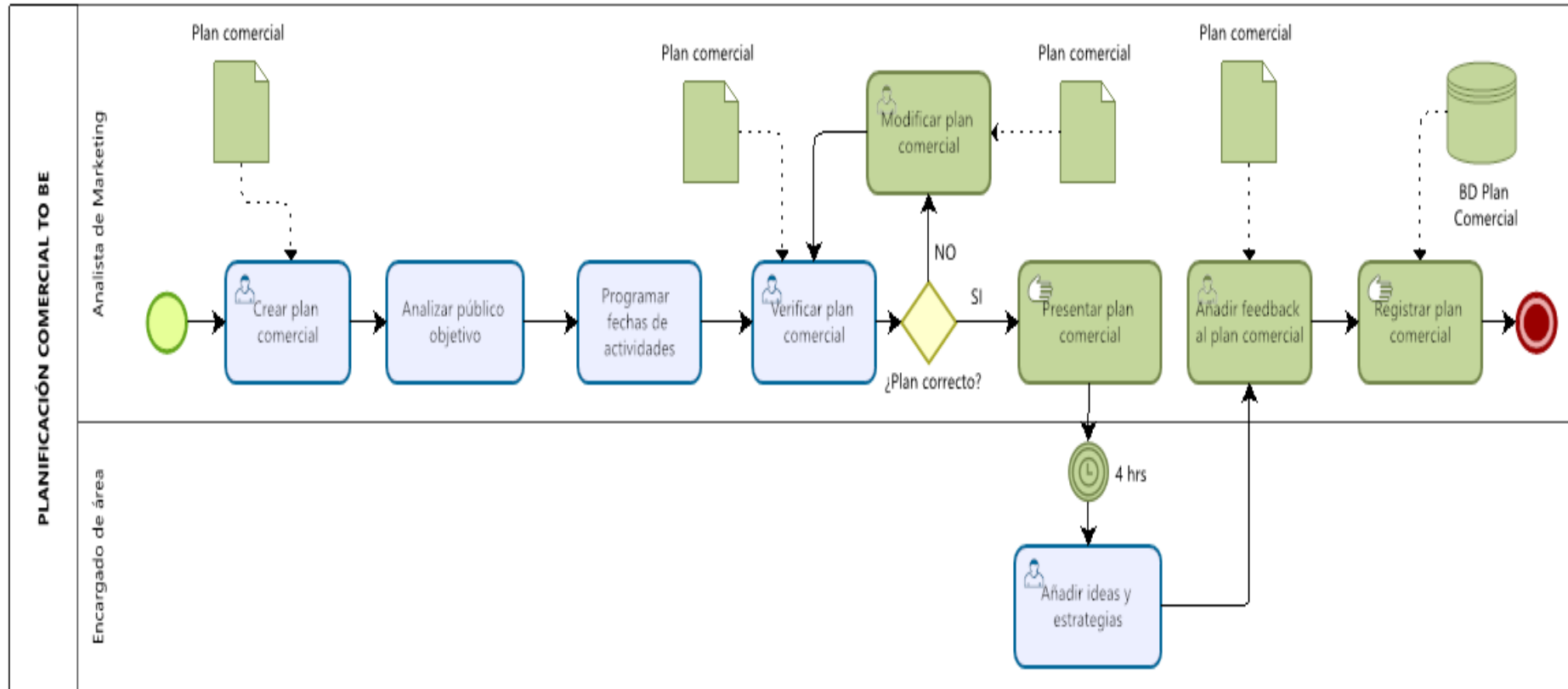


Figura 25 Flujograma TO BE del proceso de Planificación Comercial
Fuente: Elaboración propia

El proceso de planificación comercial inicia cuando el analista de marketing crea el plan comercial mediante un documento de plan comercial; luego, analiza el público objetivo, programa fechas de actividades y verifica el plan comercial mediante un documento. Si el plan no es correcto, se modificará, mientras que, si el plan es correcto, se presentará el plan comercial en 4 horas al encargado de área. El encargado de área añadirá ideas y estrategias para que el analista de marketing añada feedback al plan comercial mediante un documento y finalmente registre el plan comercial en un Excel de nombre Plan Comercial.

- **Caracterización del proceso**

Tabla 13

Caracterización del proceso de Planificación Comercial

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL

Nombre	Planificación Comercial	Responsable	Analista de Marketing
Objetivo	Analizar la situación comercial de la empresa para implementar estrategias para campaña publicitarias	Requisitos	Plan Comercial
Alcance	Crear Plan Comercial/Registrar Plan Comercial	Clasificación	Proceso Estratégico

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Analista de Marketing	Información de la empresa	Crear plan comercial	Estructura del plan	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Estructura del plan	Analizar público objetivo	Toma de datos	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Toma de datos	Programar fecha de actividades	Ficha de Cronograma de actividades	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Ficha de Cronograma de actividades	Verificar plan comercial	Requerimientos de plan comercial	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Requerimientos de plan comercial	Modificar plan comercial	Modificación de plan comercial	Analista de Marketing

Analista de Marketing	Modificación de plan comercial	Presentar plan comercial	Presentación de Plan Comercial	Encargado de área
Encargado de área	Presentación de Plan Comercial	Añadir ideas y estrategias	Lista de ideas y estrategias	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Lista de ideas y estrategias	Añadir feedback al plan comercial	Feedback añadido	Analista de Marketing
Analista de Marketing	Feedback añadido	Registrar plan comercial	Registro de Plan Comercial	Analista de Marketing

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

Responsables	Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros
Analista de Marketing	(N° de Objetivos comerciales cumplidos / Total de objetivos comerciales) *100%	Plan Comercial Registro del plan comercial

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Proceso Estratégico	Requisitos para cumplir
Proceso de Planificación Comercial	Registro del plan comercial

- **Ficha de Indicador**

Tabla 14

Ficha de indicador del proceso de Planificación Comercial

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Cumplimiento de objetivos comerciales		
PROCESO:	Planificación Comercial		
OBJETIVO:	Medir la cantidad de objetivos comerciales cumplidos		
FRECUENCIA DE MONITOREO	Trimestral	UNIDAD DE MEDIDA	%
FORMULA	X= (Número de objetivos comerciales cumplidos/Total de objetivos comerciales) *100%		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	<=100%; >=75%	<75% >=50%	<50%; >=0%

- **Variación tiempo/costo**

Proceso AS IS

Tabla 15

Variación costo/tiempo proceso Planificación comercial AS IS

Actividad	Encargado	Tiempo de ejecución (min)	Costo
Crear plan comercial	Asistente de Marketing	720	379.20
Analizar público objetivo	Asistente de Marketing	120	63.20
Programar fechas de actividades	Asistente de Marketing	60	31.60
Verificar plan comercial	Asistente de Marketing	60	31.60
Añadir ideas y estrategias	Ejecutivo de cuentas	120	63.20
Revisar estrategia planteada	Gerente general	60	31.60
Enviar feedback de Plan Comercial	Gerente general	5	2.63
Exponer planificación comercial	Asistente de Marketing	60	31.60
TOTAL		1205	634.63

Mano de Obra

Gerente General	S/ 2000 soles
Ejecutivo de cuentas	S/ 500 soles
Asistente de Marketing	S/ 500 soles
Total	S/ 3000 soles

Materiales

Escritorio	S/ 5.00 soles
Silla	S/ 1.67 soles
Laptop	S/ 83.3 soles
Total	S/ 89.97 soles

Servicios

Luz	S/ 30.00 soles
Internet	S/ 40.00 soles
Total	S/ 70.00 soles

Total de Costos	S/ 3159.97
Total de / 25 días	S/ 126.40
Total de costos / 4hrs	S/ 31.60
Total de costos/ 60 min	S/ 0.53

Proceso TO BE

Tabla 16

Variación costo/tiempo proceso Planificación comercial TO BE

Actividad	Encargado	Tiempo de ejecución (min)	Costo
Crear plan comercial	Analista de marketing	480	92.80
Analizar público objetivo	Analista de marketing	30	5.80
Programar fecha de actividades	Analista de marketing	7	1.35
Verificar plan comercial	Analista de marketing	60	11.60
Modificar plan comercial	Analista de marketing	20	3.87
Presentar plan comercial	Analista de marketing	20	3.87
Añadir ideas y estrategias	Encargado de área	60	11.60
Añadir feedback al plan comercial	Analista de marketing	60	11.60
Registrar plan comercial	Analista de marketing	5	0.97
TOTAL		742	143.45

Mano de Obra

Asistente de marketing	S/ 500 soles
Encargado de área	S/ 500 soles
Total	S/ 1000 soles

Materiales

Escritorio	S/ 5.00 soles
Silla	S/ 1.67 soles
Laptop	S/ 83.3 soles
Total	S/ 89.97 soles

Servicios

Luz	S/ 30.00 soles
Internet	S/ 40.00 soles
Total	S/ 70.00 soles

Total de Costos	S/ 1159.97
Total de / 25 días	S/ 46.40
Total de costos / 4hrs	S/ 11.60
Total de costos/ 60 min	S/ 0.19

Tabla 17

Variación del proceso Planificación comercial AS IS - TO BE

VARIACION	PROCESO AS IS	PROCESO TO BE	DIFERENCIA
TIEMPO (min.)	1205 minutos	742 minutos	463 minutos
COSTO (s/. x min.)	634.63	143.45	491.18

El proceso de Planificación Comerciales en la empresa PixelBros Agencia de Marketing es realizado por una ocasión al mes, en la cual se realiza el plan comercial que es la cual toma tiempo en su elaboración, para luego evaluarlo hasta su aprobación y posterior ejecución, la matriz demostró que antes de la implementación el proceso tenía un costo de S/ 634.63, luego de la implementación del modelo de gestión por procesos se obtuvo un costo de S/ 143.45, dando una reducción de S/ 491.18, la cual genera un ahorro al mes de S/ 491.18 soles

Ventas TO BE

- **Descripción del proceso**

PixelBros.	Proceso de Ventas	Código: PB-E3.6	
		Versión: 1.0	Fecha de Vigencia: 12/12/2022

Objetivo del proceso:

Incrementar las ventas en un periodo de tiempo

Alcance:

Abarca desde el mapeo de empresas por redes sociales hasta el registro del cliente nuevo para su gestión y seguimiento.

Responsabilidades:

Dueño del Proceso

Asesor Comercial

Actores del Proceso

Asesor Comercial: Persona encargada de informar, asesorar y detallar los servicios de la empresa hacia un cliente.

Cliente: Persona que capta un servicio o producto.

Ejecutiva de Cuentas: Persona encargada de gestionar cartera de clientes

Documentos aplicables y/o anexos:

- Documento de Brochure
- Documento de comprobante de pago
- Documento de transferencia bancaria

Definiciones:

- **Mapear empresas:** Buscar y describir empresas encontradas.
- **Servicio:** Prestación de conocimiento que satisface las necesidades del consumidor (empresa).
- **Gestión de clientes:** Atender y acompañar al cliente a las diferentes etapas del proceso según el servicio contratado.

Condiciones Básicas:

El procedimiento comienza siempre y cuando:

- El asesor comercial cuente con todas las herramientas para ejecutar una venta.
- El asesor comercial esté capacitado para asesorar a un prospecto/ cliente.
- El ejecutivo de cuentas gestione adecuadamente a los clientes.

- **Flujograma TO BE de Ventas**

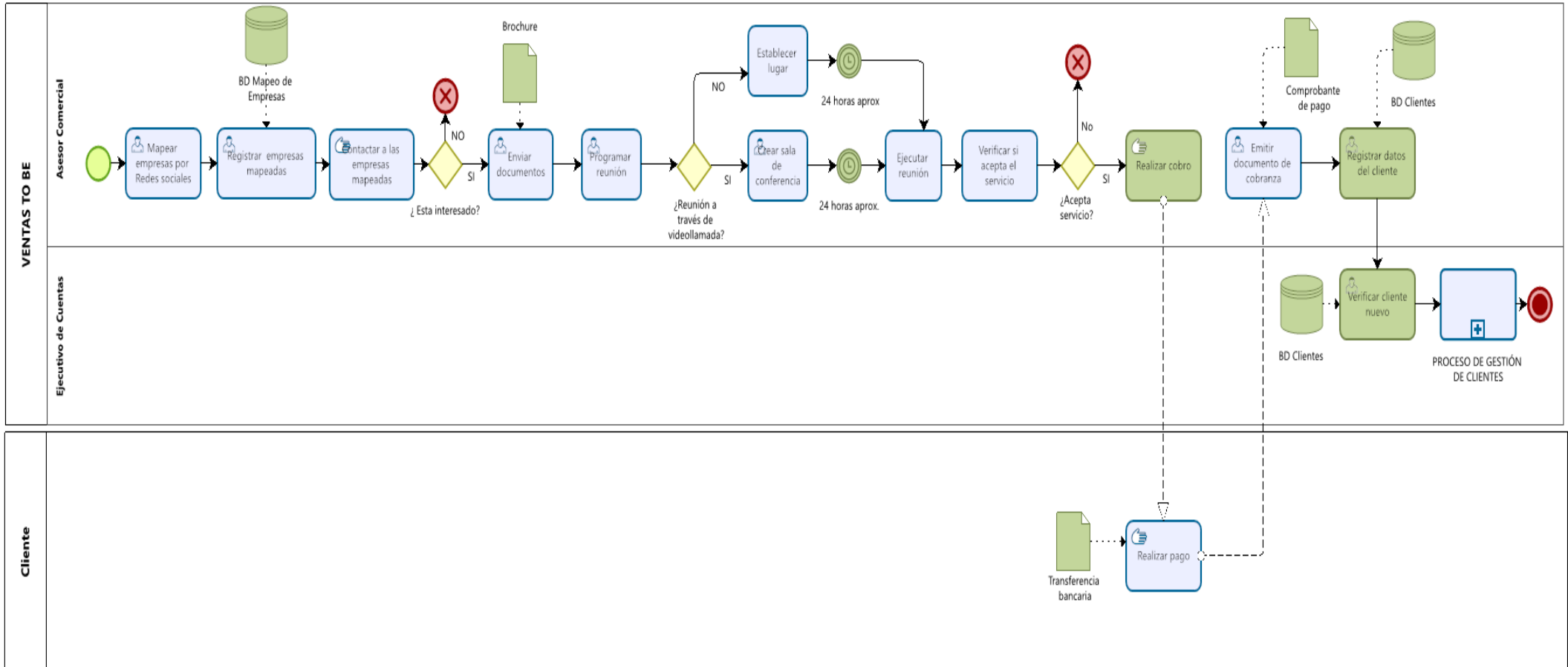


Figura 26 Flujograma TO BE del proceso de Ventas
Fuente: Elaboración propia

El proceso de ventas inicia cuando el asesor comercial mapea empresas por redes sociales; luego registra las empresas mapeadas en un Excel de Mapeo de Empresas y se contacta a las empresas mapeadas. Si no están interesadas, finaliza el proceso, mientras que, si están interesados, envían el documento que vendría a ser el Brochure y se programa la reunión. Si la reunión no es por videollamada, se establece un lugar que tomará un tiempo de 24 horas aproximadamente para ser ejecutada la reunión. Si es por videollamada, se creará la sala de conferencia en 24 horas aproximadamente para ser ejecutada la reunión y se verificará si acepta el servicio. Si no acepta el servicio, finaliza el proceso. Si acepta el servicio, se realizará cobro al cliente quien realizará el pago mediante una transferencia bancaria. El asesor comercial emitirá documento de cobranza mediante comprobante de pago y registrará datos del cliente en un Excel de BD Clientes y el ejecutivo de cuentas verificará cliente nuevo en un Excel de BD Clientes y se finaliza con el proceso de gestión de clientes.

- **Caracterización del proceso**

Tabla 18

Caracterización del proceso de Ventas
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE VENTAS

Nombre	Ventas	Responsable	ASESOR COMERCIAL
Objetivo	Incrementar las ventas en un periodo de tiempo	Requisitos	Mapear empresas por redes sociales
Alcance	Mapear empresas por redes sociales/ Proceso de gestión de clientes	Clasificación	Proceso Operativo

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Asesor comercial	Información de empresas	Mapear empresas por redes sociales	Lista de empresas mapeadas	Asesor comercial
Asesor comercial	Lista de empresas mapeadas	Registrar empresas mapeadas	Registro de empresas mapeadas	Asesor comercial
Asesor comercial	Registro de empresas mapeadas	Contactar a las empresas mapeadas	Ficha de empresas mapeadas	Asesor comercial
Asesor comercial	Ficha de empresas mapeadas	Enviar documentos	Documentos enviados	Asesor comercial
Asesor comercial	Documentos enviados	Programar reunión	Reunión programada	Asesor comercial
Asesor comercial	Reunión programada	Establecer lugar	Lugar establecido	Asesor comercial
Asesor	Lugar establecido	Crear sala de conferencia	Sala de conferencia creada	Asesor comercial

comercial				
Asesor comercial	Sala de conferencia creada	Ejecutar reunión	Reunión ejecutada	Asesor comercial
Asesor comercial	Reunión ejecutada	Verificar si acepta el servicio	Servicio verificado	Asesor comercial
Asesor comercial	Servicio verificado	Realizar cobro	Toma de datos	Cliente
Cliente	Toma de datos	Realizar pago	Transferencia bancaria	Asesor comercial
Asesor comercial	Transferencia bancaria	Emitir documento de cobranza	Boleta o factura	Asesor comercial
Asesor comercial	Boleta o factura	Registrar datos del cliente	Datos de clientes registrado	Ejecutiva de cuentas
Ejecutiva de cuentas	Datos de clientes registrado	Verificar cliente nuevo	Cliente verificado	Ejecutiva de cuentas
Ejecutiva de cuentas	Cliente verificado	Proceso de gestión de clientes	-	Ejecutiva de cuentas

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

Responsables	Parámetros de Control / Medición / Seguimiento	Documento / Registros
Asesor Comercial	(N° de clientes nuevos / Total de prospectos) *100%	Documento Brochure Documento de transferencia bancaria Documento de comprobante de pago

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Proceso de Soporte	Requisitos para cumplir
Proceso de Estrategias de ventas	Mapear empresas por redes sociales

- **Ficha de Indicador**

Tabla 19

Ficha de indicador del proceso de Ventas

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Clientes nuevos		
PROCESO:	Ventas		
OBJETIVO:	Medir la cantidad de clientes nuevo en un periodo de tiempo		
FRECUENCIA DE MONITOREO	Mensual	UNIDAD DE MEDIDA	%
FORMULA	X= (Número de clientes nuevos/Total de prospectos) *100%		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	<=100%; >=75%	<75% >=50%	<50%; >=0%

- **Variación tiempo/costo**

Proceso AS IS

Tabla 20

Variación costo/tiempo proceso Ventas AS IS

Actividad	Encargado	Tiempo de ejecución (min)	Costo
Mapear empresas por RRSS	Asesor comercial	20	3.87
Registrar empresas mapeadas	Asesor comercial	6	1.16
Contactar a las empresas mapeadas	Asesor comercial	5	0.97
Enviar documentos	Asesor comercial	3	0.58
Programar reunión	Asesor comercial	5	0.97
Establecer lugar	Asesor comercial	3	0.58
Crear sala de conferencia	Asesor comercial	3	0.58
Ejecutar reunión	Asesor comercial	45	8.70
Verificar si acepta el servicio	Asesor comercial	7	1.35
Emitir documento de cobranza	Asesor comercial	5	0.96
Verificar venta realizada	Director comercial	3	0.58
Enviar información de la empresa	Director comercial	3	0.58
TOTAL		108	20.88

Mano de Obra

Asesor Comercial	S/ 500 soles
Director Comercial	S/ 500 soles
Total	S/ 1000 soles

Materiales

Escritorio	S/ 5.00 soles
Silla	S/ 1.67 soles
Laptop	S/ 83.3 soles
Total	S/ 89.97 soles

Servicios

Luz	S/ 30.00 soles
Internet	S/ 40.00 soles
Total	S/ 70.00 soles

Total de Costos S/ 1159.97

Total de / 25 días S/ 46.40

Total de costos / 4hrs S/ 11.60

Total de costos/ 60 min S/ 0.19

Proceso TO BE

Tabla 21

Variación costo/tiempo proceso Ventas TO BE

Actividad	Encargado	Tiempo de ejecución	Costo
Mapear empresas por redes sociales	Asesor comercial	15	2.90
Registrar empresas mapeadas	Asesor comercial	3	0.58
Contactar a las empresas mapeadas	Asesor comercial	3	0.58
Enviar documentos	Asesor comercial	2	0.39
Programar reunión	Asesor comercial	5	0.97
Establecer lugar	Asesor comercial	3	0.58
Crear sala de conferencia	Asesor comercial	2	0.39
Ejecutar reunión	Asesor comercial	20	3.87
Verificar si acepta el servicio	Asesor comercial	3	0.58
Realizar cobro	Asesor comercial	3	0.58
Emitir documento de cobranza	Asesor comercial	2	0.39
Registrar datos del cliente	Asesor comercial	2	0.37
Verificar cliente nuevo	Ejecutivo de cuentas	3	0.58
TOTAL		66	12.76

Mano de Obra

Asesor Comercial	S/ 500 soles
Ejecutivo de cuentas	S/ 500 soles
Total	S/ 1000 soles

Materiales

Escritorio	S/ 5.00 soles
Silla	S/ 1.67 soles
Laptop	S/ 83.3 soles
Total	S/ 89.97 soles

Servicios

Luz	S/ 30.00 soles
Internet	S/ 40.00 soles
Total	S/ 70.00 soles

Total de Costos	S/ 1159.97
Total de / 25 días	S/ 46.40
Total de costos / 4hrs	S/ 11.60
Total de costos/ 60 min	S/ 0.19

Tabla 22

Variación del proceso Ventas AS IS - TO BE

VARIACION	PROCESO AS IS	PROCESO TO BE	DIFERENCIA
TIEMPO (min.)	108 minutos	66 minutos	42 minutos
COSTO (s/. x min.)	20.88	12.75	8.12

El proceso de Ventas en la empresa PixelBros Agencia de Marketing es realizado por una ocasión al día, en la cual se realiza el mapeo por Redes Sociales, luego se pone en contacto con el cliente, y se le ofrece el servicio, la matriz demostró que antes de la implementación el proceso tenía un costo de S/ 20.88, luego de la implementación del modelo de gestión por procesos se obtuvo un costo de S/ 12.76, dando una reducción de S/ 8.12, la cual genera un ahorro al mes de S/ 255.19 soles

Capacitación del personal TO BE

- Descripción del proceso

PixelBros.	Proceso de Capacitación del Personal	Código: PB-A7.5	
		Versión: 1.0	Fecha de Vigencia: 12/12/2022

Objetivo del proceso:

Desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales de los colaboradores, con el fin de brindar un buen desenvolvimiento personal, grupal y organizacional.

Alcance:

Abarca desde la verificación de la necesidad de capacitación hasta la ejecución, y el registro del reporte de capacitación.

Responsabilidades:

Dueño del Proceso

Asistente de Recursos Humanos

Actores del Proceso

Asistente de Recursos Humanos: Encargado de identificar la necesidad, programar, ejecutar y evaluar la capacitación.

Gerente General: Encargado de verificar y registrar el reporte de capacitación.

Documentos aplicables y/o anexos:

- Registro del plan de capacitación
- Documento del plan de capacitación
- Reporte de capacitación

Definiciones:

- **Necesidad de capacitación:** Indicador de un nuevo colaborador con necesidad de inducción o ejecución de compartimientos de conocimientos sobre un tema en específico.
- **Plan de capacitación:** Documento donde se detalla el cronograma,

temas y actores que participaran en la capacitación.

Condiciones Básicas:

El proceso comienza siempre y cuando:

- El asistente de Recursos Humanos detecto una necesidad de capacitación.
- Si el colaborador es nuevo y necesita inducción primero deberá ser registrado para poder recibir la capacitación

- **Flujograma TO BE de Capacitación del personal**

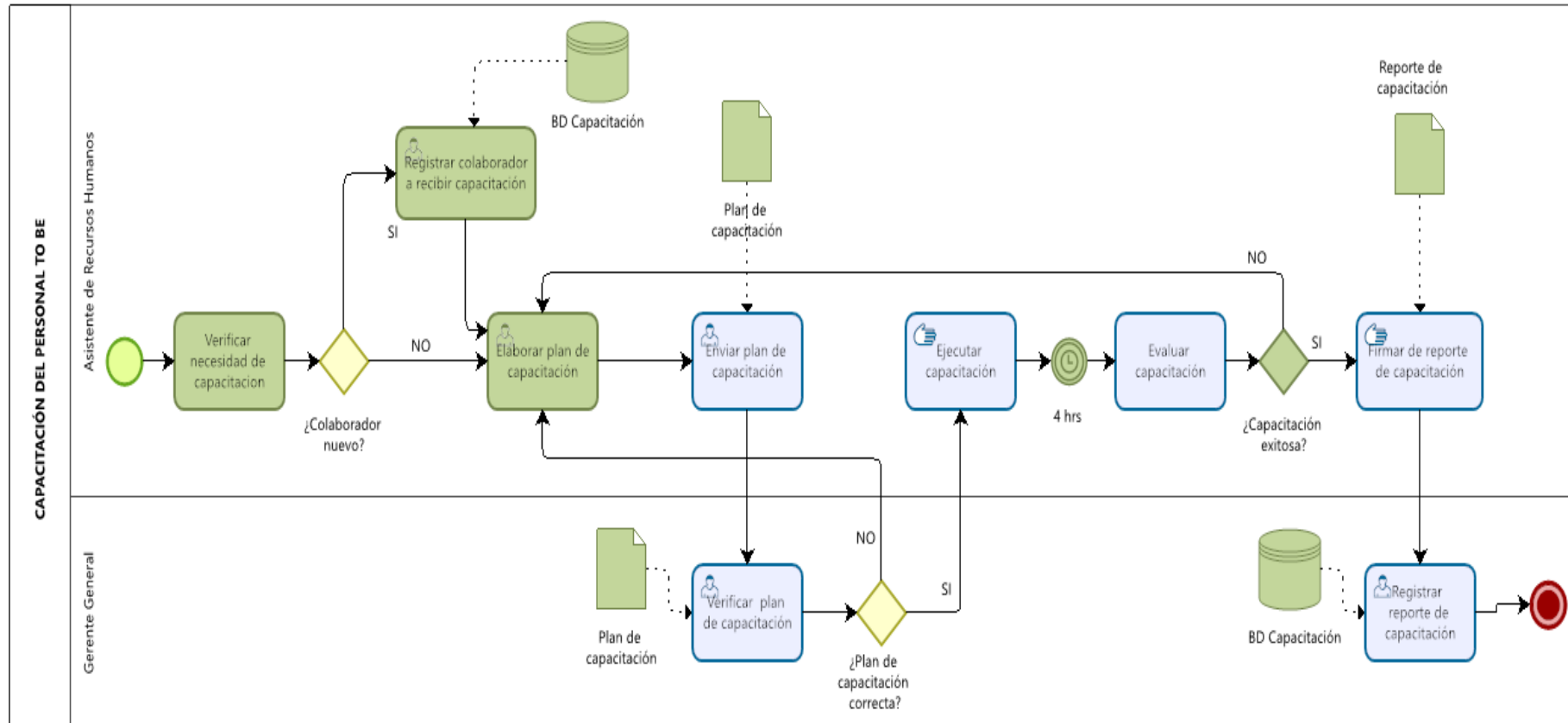


Figura 27 Flujograma TO BE del proceso de Capacitación del Personal
Fuente: Elaboración propia

El proceso de capacitación del personal inicia cuando el asistente de Recursos Humanos verifica necesidad de capacitación. Si no es colaborador nuevo, se registrará el colaborador a recibir capacitación en un Excel de BD Colaboradores y se elaborará el plan de capacitación. Si no es colaborador nuevo se elaborará el plan de capacitación y se enviará el mismo mediante un documento; en el cual, el gerente general verificará plan de capacitación que está en un documento y decidirá si está correcto. Si es colaborador nuevo, El asistente de Recursos Humanos registrará colaborador a recibir capacitación en un Excel de Capacitación. Si el plan de capacitación no está correcto, el asistente de Recursos Humanos elaborará nuevamente el plan de capacitación. Si está correcta, el asistente de Recursos Humanos ejecutará capacitación en 4 horas y evaluará capacitación a los colaboradores. Si la capacitación no es exitosa, se volverá hacer el plan de capacitación. Si es exitosa, firma el reporte de capacitación mediante un documento y finalmente, el gerente general registra reporte de capacitación en un Excel de Capacitación.

- **Caracterización del proceso**

Tabla 23

Caracterización del proceso de Capacitación del Personal

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Nombre	Capacitación del personal	Responsable	Asistente de Recursos Humanos
Objetivo	Desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales de los colaboradores, con el fin de brindar un buen desenvolvimiento personal, grupal y organizacional.	Requisitos	Plan de capacitación
Alcance	Verificar necesidad de capacitación/Registrar reporte de capacitación	Clasificación	Proceso Apoyo

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Asistente de Recursos Humanos	Información de colaboradores nuevos	Verificar necesidad de capacitación	Informe de necesidad de capacitación	Asistente de Recursos Humanos
Asistente de Recursos Humanos	Información del nuevo colaborador	Registrar colaborador a recibir capacitación	Registro del nuevo colaborador	Asistente de Recursos Humanos
Asistente de Recursos Humanos	Información de capacitación	Elaborar plan de capacitación	Plan de capacitación	Asistente de Recursos Humanos

Asistente de Recursos Humanos	Plan de capacitación	Enviar plan de capacitación	Plan de capacitación	Gerente General
Gerente General	Plan de capacitación	Verificar plan de capacitación	Plan de capacitación verificado	Asistente de Recursos Humanos
Asistente de Recursos Humanos	Plan de capacitación verificado	Ejecutar capacitación	Plan de capacitación ejecutado	Asistente de Recursos Humanos
Asistente de Recursos Humanos	Plan de capacitación ejecutado	Evaluar capacitación	Reporte de capacitación	Asistente de Recursos Humanos
Asistente de Recursos Humanos	Reporte de capacitación	Firmar reporte de capacitación	Reporte de capacitación firmado	Gerente General
Gerente General	Reporte de capacitación firmado	Registrar reporte de capacitación	Registro de reporte de capacitación	Gerente General
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO				
Responsables		Parámetros de Control / Medición / Seguimiento		Documento / Registros
Asistente de Recursos Humanos		(Número de capacitaciones éxitos/Total de capacitación) *100%		Plan de capacitación Reporte de capacitación
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Proceso de Soporte			Requisitos para cumplir	
Proceso de contratación del personal Proceso de Auditorías de procesos			Registro de reporte de capacitación	

- **Ficha de Indicador**

Tabla 24

Ficha de indicador del proceso de Capacitación del Personal

FICHA DE INDICADOR

INDICADOR:	Capacitaciones exitosas		
PROCESO:	Capacitación del personal		
OBJETIVO:	Medir la cantidad de capacitaciones que fueron exitosas en sus resultados de evaluación.		
FRECUENCIA DE MONITOREO	Mensual	UNIDAD DE MEDIDA	%
FORMULA	X = (Número de capacitaciones éxitos/Total de capacitación)		
	*100%		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	<=100%; >=75%	<75% >=50%	<50%; >=0%

- **Variación tiempo/costo**

Proceso AS IS

Tabla 25

Variación costo/tiempo proceso Capacitación del personal AS IS

Actividad	Encargado	Tiempo de ejecución	Costo
Registrar personal a recibir inducción	Asistente de RRHH	15	6.72
Planificar inducción	Asistente de RRHH	120	53.80
Armar presentación de inducción	Asistente de RRHH	90	40.35
Enviar presentación de inducción	Asistente de RRHH	5	2.24
Verificar presentación de inducción	Gerente general	30	13.45
Ejecutar inducción	Asistente de RRHH	90	40.35
Evaluar inducción	Asistente de RRHH	30	13.45
Firma de reporte de inducción	Asistente de RRHH	2	0.90
Registrar reporte de inducción	Gerente general	5	2.24
TOTAL		387	173.50

Mano de Obra

Asistente de Recursos Humanos	S/ 500 soles
Gerente General	S/ 2000 soles
Total	S/ 2500 soles

Materiales

Escritorio	S/ 5.00 soles
Silla	S/ 1.67 soles
Laptop	S/ 83.3 soles
Total	S/ 89.97 soles

Servicios

Luz	S/ 30.00 soles
Internet	S/ 40.00 soles
Total	S/ 70.00 soles

Total de Costos	S/ 2,659.97
Total de / 25 días	S/ 106.60
Total de costos / 4hrs	S/ 26.90
Total de costos/ 60 min	S/ 0.45

TO BE

Tabla 26

Variación costo/tiempo proceso Capacitación del personal TO BE

Actividad	Encargado	Tiempo de ejecución	Costo
Verificar necesidad de capacitación	Asistente de RRHH	10	4.48
Registrar colaborador a recibir capacitación	Asistente de RRHH	3	1.35
Elaborar plan de capacitación	Asistente de RRHH	60	26.90
Enviar plan de capacitación	Asistente de RRHH	3	1.35
Verificar plan de capacitación	Gerente general	15	6.73
Ejecutar capacitación	Asistente de RRHH	45	20.17
Evaluar capacitación	Asistente de RRHH	10	4.48
Firmar reporte de capacitación	Asistente de RRHH	3	1.45
Registrar reporte de capacitación	Gerente general	2	0.90
TOTAL		151	67.70

Mano de Obra

Asistente de Recursos Humanos	S/ 500 soles
Gerente General	S/ 2000 soles
Total	S/ 2500 soles

Materiales

Escritorio	S/ 5.00 soles
Silla	S/ 1.67 soles
Laptop	S/ 83.3 soles
Total	S/ 89.97 soles

Servicios

Luz	S/ 30.00 soles
Internet	S/ 40.00 soles
Total	S/ 70.00 soles

Total de Costos	S/ 2,659.97
Total de / 25 días	S/ 106.60
Total de costos / 4hrs	S/ 26.90
Total de costos/ 60 min	S/ 0.45

Tabla 27

Variación del proceso Capacitación del personal AS IS - TO BE

VARIACION	PROCESO AS IS	PROCESO TO BE	DIFERENCIA
TIEMPO (min.)	387 minutos	151 minutos	236 minutos
COSTO (s/. x min.)	173.50	67.70	105.81

El proceso de Capacitación al personal en la empresa PixelBros Agencia de Marketing es realizado por 2 ocasiones al mes, en la cual se realiza la preparación de la capacitación en la cual incluye los temas, la evaluación, la presentación visual, para luego pasar a la ejecución y evaluación de resultados; la matriz demostró que antes de la implementación el proceso tenía un costo de S/ 173.50, luego de la implementación del modelo de gestión por procesos se obtuvo un costo de S/ 67.70, dando una reducción de S/ 105.81, la cual genera un ahorro al mes de S/ 211.61 soles.

3.4. Implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Plan de Actividades

Tabla 28

Plan de Actividades de implementación

Actividad	Semana						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Organización General							
Explicación del objetivo del presente trabajo.							
Explicación detallada de las estrategias a aplicar.							
Respuestas de dudas generadas.							
Obtención de información de todos los colaboradores y los procesos de la empresa (entrevista, cuestionarios, guía de observación)							
2. Proceso Ventas							
Organizar el área comercial y determinar sus actividades							
Capacitar a los colaboradores con las mejoras a implementar.							
Simulación de la implementación en el proceso de venta.							
Evaluar la implementación en el proceso de venta, comparando resultados anteriores							
3. Proceso Capacitación de Personal							
Organizar el área de Recursos Humanos y determinar sus actividades							
Capacitar a los colaboradores con las mejoras a implementar.							
Simulación de la implementación en el proceso de capacitación al personal.							
Evaluar la implementación en el proceso de capacitación al personal, comparando resultados anteriores.							
4. Proceso Auditoria de Procesos							
Organizar el área Gerencial y determinar sus actividades.							
Capacitar a los colaboradores con las mejoras a implementar.							

Simulación de la implementación en el proceso de auditorías de procesos.	
Evaluar la implementación en el proceso de auditorías de procesos, comparando resultados anteriores.	
5. Proceso Planificación Comercial	
Organizar el área Comercial y determinar sus actividades.	
Capacitar a los colaboradores con las mejoras a implementar.	
Simulación de la implementación en el proceso de planificación comercial.	
Evaluar la implementación en el proceso de planificación comercial, comparando resultados anteriores.	
6. Feedback de Implementación General	
Reunión general con las áreas involucradas en la implementación.	
Exposición de resultados de cada área y contraste con resultados anteriores.	
Demostración de problemas desarrollados durante la implementación.	
Resolución de dudas y correcciones necesarias a los colaboradores de las áreas.	
Envío del modelo de gestión por procesos para la mejora continua de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. al Gerente General	
Finalización temporal de la implementación	

Resultados de Post test

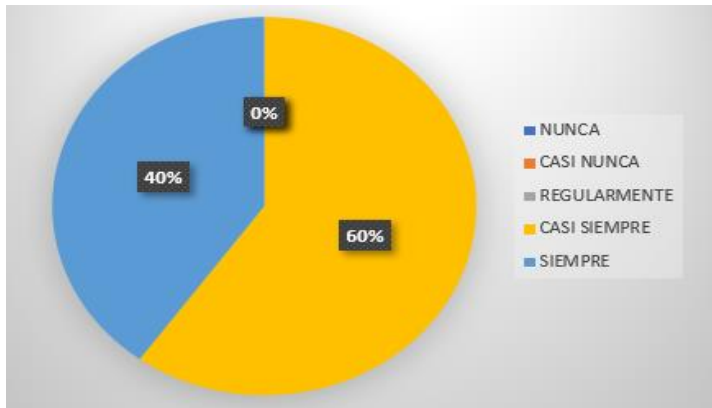
- Variable Independiente: Gestión Por Procesos
- Dimensión: Calidad de Servicio



Figura 28 Resultados Post test de dimensión: Calidad de Servicio
Fuente: Elaboración propia

En la figura 28, se muestra los resultados de la encuesta post test con respecto a la calidad del servicio de la empresa PixelBros, esta fue realizada a los clientes, la cual mostró como resultado que el 40% casi siempre recibe un servicio de calidad, mientras que el 60% siempre recibe un buen servicio. Cabe mencionar que los datos fueron extraídos de las respuestas a los ítems relacionadas a la satisfacción de los clientes, al compromiso que presentan los colaboradores al atender a los clientes, a la solución que le dan a sus reclamos y la buena relación de precios y el servicio que recibe por parte de la empresa.

- Dimensión: Calidad del Proceso

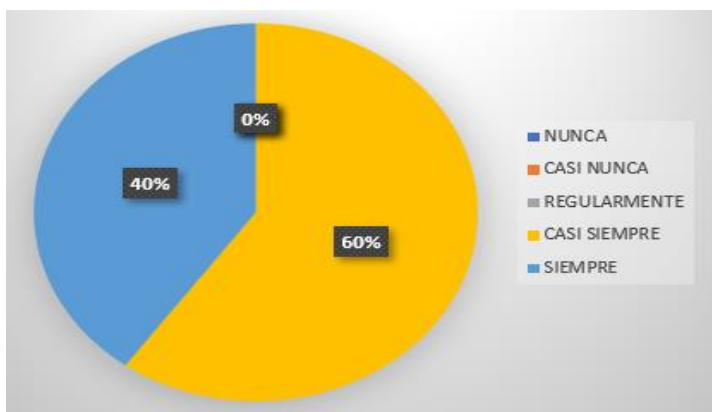


ESCALA	MUESTRA (10)	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
REGULARMENTE	0	0%
CASI SIEMPRE	6	60%
SIEMPRE	4	40%
TOTAL	10	100%

Figura 29 Resultados Post test de dimensión: Calidad de Proceso
Fuente: Elaboración propia

En la figura 29, se muestra los resultados de la encuesta post test con respecto a la calidad del proceso de la empresa PixelBros, siendo realizada a los clientes, la cual mostró como resultado que el 60% menciona que la calidad del proceso es casi siempre buena, mientras que el 40% afirma que siempre es buena. Es importante mencionar que los datos fueron extraídos de las respuestas a los items relacionados con el cumplimiento de requerimientos de los clientes, así mismo, con el cumplimiento de objetivos con respecto a los procesos de la empresa.

- Dimensión: Calidad del Personal

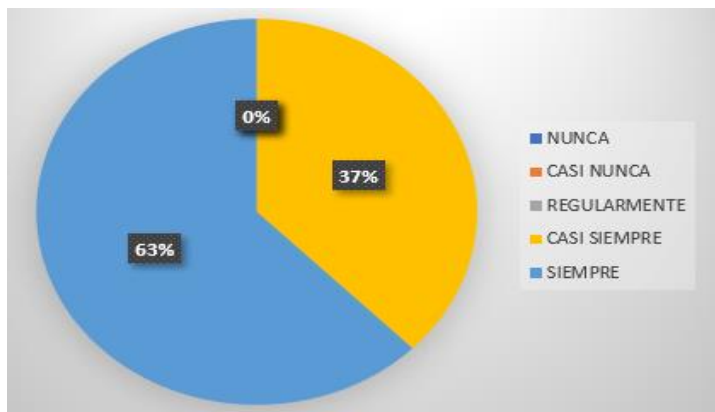


ESCALA	MUESTRA (10)	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
REGULARMENTE	0	0%
CASI SIEMPRE	6	60%
SIEMPRE	4	40%
TOTAL	10	100%

Figura 30 Resultados Post test de dimensión: Calidad del Personal
Fuente: Elaboración Propia

En la figura 30, se muestra los resultados de la encuesta post test con respecto a la calidad del personal de la empresa PixelBros, siendo realizada a los clientes, la cual muestra que el 60% afirma que casi siempre es buena la calidad del personal, sin embargo, un 40% indicó que siempre es buena. Cabe mencionar que los datos evaluados fueron extraídos de los items relacionados al compromiso de los colaboradores al desarrollar sus actividades, asimismo, si los colaboradores muestran dominio, conocimiento y buen desempeño al cumplimiento de sus funciones.

- Variable Dependiente: Mejora Continua
- Dimensión: Satisfacción en el Proceso

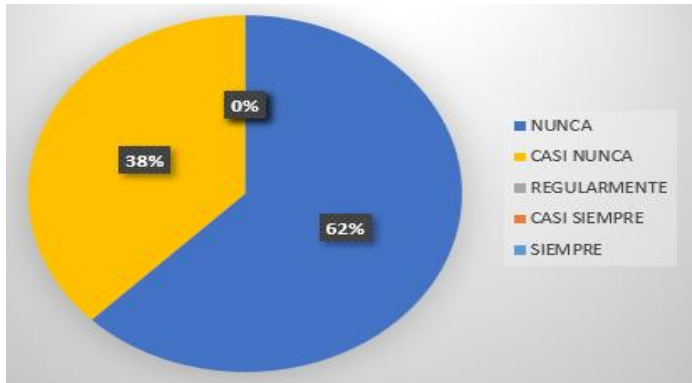


ESCALA	MUESTRA (8)	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
REGULARMENTE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	37%
SIEMPRE	5	63%
TOTAL	8	100%

Figura 31 Resultados Post test de dimensión: Satisfacción en el Proceso
Fuente: Elaboración propia

En la figura 31, se muestra los resultados de la encuesta post test con respecto a la satisfacción en el proceso de la empresa PixelBros, siendo realizada a los colaboradores, la cual se obtuvo que el 37% casi siempre se encuentra satisfecho en el proceso que desarrolla, sin embargo el 63% siempre se encuentra satisfecho. Cabe mencionar que los datos que se obtuvieron fueron extraídos de los items relacionados con la satisfacción que tienen los colaboradores al realizar sus actividades y si la empresa le brinda los equipos, materiales y herramientas necesarias para el buen desarrollo de esta.

- Dimensión: Necesidad de Cambio

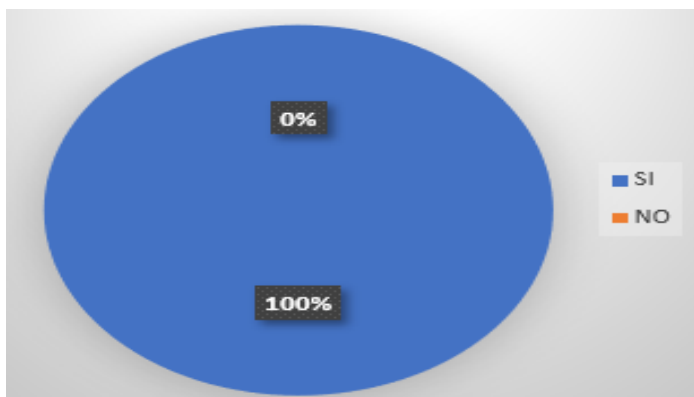


ESCALA	MUESTRA (8)	PORCENTAJE
NUNCA	5	62%
CASI NUNCA	3	38%
REGULARMENTE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 32 Resultados Post test de dimensión: Necesidad de Cambio
Fuente: Elaboración propia

En la figura 32, se muestra los resultados de la encuesta post test con respecto a la necesidad de cambio de la empresa PixelBros, siendo realizada a los colaboradores, la cual se obtuvo que el 38% casi nunca desean un cambio en las actividades y que el 62% nunca desean un cambio en los procesos. Es importante mencionar que los datos obtenidos y estudiados fueron extraídos de los items relacionados a la frecuencia que creen los colaboradores que se debe realizar un cambio en sus actividades y si están de acuerdo en aplicar tecnología a los procesos.

- Dimensión: Nivel de Responsabilidad

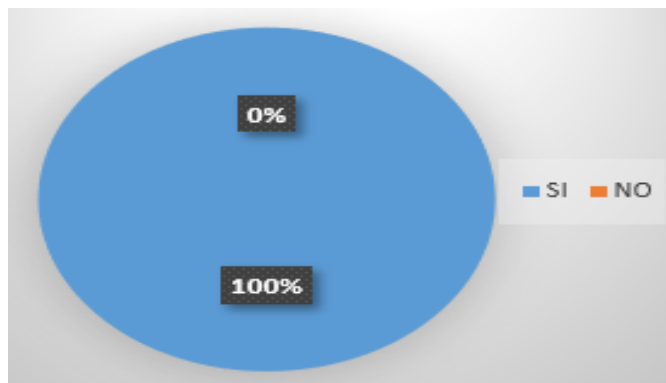


RESPUESTA	MUESTRA (8)	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 33 Resultados Post test de dimensión: Nivel de Responsabilidad
Fuente: Elaboración propia

En la figura 33, se muestra los resultados de la guía de observación post test con respecto al nivel de responsabilidad que presentan los colaboradores de la empresa PixelBros, el cual muestra que el 100% de los colaboradores si es responsable al momento de desarrollar sus actividades en la empresa, mientras que 0% no es responsable en sus funciones dentro de la empresa. Cabe mencionar que los resultados obtenidos fueron extraídos de la guía de observación que se realizó a los colaboradores en el momento que desarrollan sus funciones y el items estudiado esta relacionado al cumplimiento de responsabilidades del colaborador dentro del negocio.

- Dimensión: Motivación



RESPUESTA	MUESTRA (8)	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 34 Resultados Post test de dimensión: Motivación
Fuente: Elaboración propia

En la figura 34, se muestra los resultados de la guía de observación post test con respecto a la motivación que presentan los colaboradores de la empresa PixelBros, la cual muestra que el 100% de los colaboradores se encuentra motivado por distintos factores al momento de ejercer sus actividades dentro de la empresa. Cabe mencionar que los resultados obtenidos fueron extraídos de la guía de observación aplicada a los colaboradores en el momento que ejercían las funciones en los procesos y el ítem relacionado es el entusiasmo que presentan los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades.

Comparación de resultados de las dimensiones de la variable Gestión Por Procesos entre el Pre Test y el Post Test

Tabla 29

Comparación de resultados de las dimensiones de la variable Gestión Por Procesos entre el Pre Test y el Post Test

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

La tabla 29, denota la comparación de los resultados de la variable Gestión por Procesos, donde se aprecia la variación entre el Pre test y Post Test de cada dimensión, la cual detalla las variaciones que se obtuvieron al implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa PixelBros Agencia de Marketing.

Comparación de resultados de las dimensiones de la variable Mejora Continua entre el Pre test y el Post test

Tabla 30

Comparación de resultados de las dimensiones de la variable Mejora Continua entre el Pre test y el Post test

Dimensión	Escala	Pre Test	Post Test	Variación
Satisfacción en el Proceso	Siempre	63%	63%	0%
	Casi Siempre	25%	37%	48%
	Regularmente	12%	0%	-100%
	Casi Nunca	0%	0%	N.A.
Necesidad de Cambio	Nunca	0%	0%	N.A.
	Siempre	0%	0%	N.A.
	Casi Siempre	0%	0%	N.A.
	Regularmente	13%	0%	-100%
Nivel de Responsabilidad Motivación	Casi Nunca	37%	38%	2.7%
	Nunca	50%	62%	24%
	Si	87%	100%	14.9%
	No	13%	0%	-100%
	Si	100%	100%	0%
	No	0%	0%	N.A.

La tabla 30, denota la comparación de los resultados de la variable Mejora Continua, donde se aprecia la variación entre el Pre- test y Post Test de cada dimensión, la cual detalla las variaciones que se obtuvieron al implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa PixelBros Agencia de Marketing.

3.5. Evaluar el impacto económico de la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Presupuesto de implementación

Tabla 31
Presupuesto de implementación

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILES DE ESCRITORIO						
Hoja bond	S/ 50.00	S/50.00	S/50.00	S/ 50.00	S/50.00	S/50.00
Lapiceros	S/ 25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00
Folder	S/ 35.00	S/35.00	S/35.00	S/35.00	S/35.00	S/35.00
Engrapador	S/24.00	S/24.00	S/24.00	S/24.00	S/24.00	S/24.00
EQUIPOS DE OFINA						
Laptop	S/3,500.00					
Impresora Multifuncional	S/1,500.00					
Tóner de Impresora	S/ 799.00					
Proyector	S/ 999.00					
Escritorio	S/ 350.00					
Silla de escritorio	S/ 150.00					
Mantenimiento de equipos	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00
Depreciación		S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
OTROS GASTOS						
Capacitación en plataforma	S/ 260.00	S/ 260.00	S/ 260.00	S/ 260.00	S/ 260.00	S/ 260.00
Ingeniero Empresarial	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/ 1,200.00	S/1,200.00	/1,200.00
Personal Administrativo	S/ 950.00	S/ 950.00	S/950.00	S/ 950.00	S/ 950.00	S/ 950.00
Capacitador	S/200.00	S/200.00	S/200.00	S/200.00	S/200.00	S/ 200.00
Movilidad	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/120.00	S/ 120.00
TOTAL	S/11,362.00	S/4,664.00	S/4,664.00	S/ 4,664.00	S/4,664.00	S/4,664.00

Costo de Laptop

Detalle de Laptop: LAPTOP HP 13-BA1011LA 8GB DDR4 256GB SSD 13.3"

Costo Total de Laptop: S/ 3,500 soles

Tiempo de vida de Laptop: 7 años

Depreciación anual de Laptop: S/ 500 soles

Costo de Escritorio

Detalle de escritorio: Escritorio de vidrio Danesa negro

Costo total de escritorio: S/ 350 soles

Tiempo de vida de escritorio: 5 años

Depreciación anual de escritorio: S/ 70 soles

Costo de Silla

Detalle de silla: Silla de oficina giratoria Kill negra

Costo total de silla: S/ 150 soles

Tiempo de vida de silla: 5 años

Depreciación anual de silla: S/ 30 soles

Análisis Financiero de la Implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Indice de Rentabilidad VAN

Gracias a la implementación tendría un 31, 62% en ingresos anuales.

Tabla 32

Diferencia de costos anuales de los procesos a gestionar

PROCESO	COSTO ANUAL PRE IMPLEMENTACIÓN	COSTO ANUAL POST IMPLEMENTACIÓN	DIFERENCIA
Auditoria de Procesos	S/ 9 607.81	S/ 4 181.48	S/ 5 426.33
Planificación Comercial	S/ 7 615.53	S/ 1 721.40	S/ 5 894.13
Ventas	S/ 5 011.07	S/ 3 062.32	S/ 1 948.75
Capacitación del Personal	S/ 4 164.07	S/ 1 624.74	S/ 2 539.33
TOTAL	S/ 26 398.48	S/ 10 589.94	S/ 15 808.54

Ingreso anual pre implementación= S/ 50,000.00

Ingresos gracias a la implementación del modelo de gestión por procesos en la empresa

PixelBros Agencia de Marketing = S/65 808.54

Tasa de descuento = 8%

Tabla 33

Valor presente de los ingresos y Egresos

VALOR PRESENTE DE LOS INGRESOS Y EGRESOS						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/ 15808.54	S/ 15808.54	S/ 15808.54	S/ 15808.54	S/ 15808.54
EGRESOS	- S/11,362.00	S/4,664.00	S/4,664.00	S/4,664.00	S/4,664.00	S/4,664.00
FLUJO NETO	- S/11,362.00	S/11,144.54	S/11,144.54	S/11,144.54	S/11,144.54	S/11,144.54

$$P = \frac{F}{(1+i)^N}$$

P= Valor Presente en el periodo cero

F= Valor Futuro

n= Número de Periodos Transcurridos a partir de cero

i= Tasa de descuento

$$VAN = -\frac{11,362.00}{(1+0.08)^0} + \frac{11,144.54}{(1+0.08)^1} + \frac{11,144.54}{(1+0.08)^2} + \frac{11,144.54}{(1+0.08)^3} + \frac{11,144.54}{(1+0.08)^4} + \frac{11,144.54}{(1+0.08)^5}$$

$$VAN = -S/11,362.00 + S/10,319.02 + S/9,554.65 + S/8,846.90 + S/8,191.57 + S/7,584.79$$

$$VAN = S/33,134.92 \quad \text{SE ACEPTA}$$

Índice de Rentabilidad TIR

Inversión - S/11,362.00

Flujo Año 1 S/11,144.54

Flujo Año 2 S/11,144.54

Flujo Año 3 S/11,144.54

Flujo Año 4 S/11,144.54

Flujo Año 5 S/11,144.54

$$TIR = 97\% \quad \text{SE ACEPTA}$$

Índice de Rentabilidad COSTO BENEFICIO

Tabla 34

Índice de rentabilidad Costo Beneficio

AÑO	INGRESO	EGRESOS	TASA (1+t) °n	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0		S/ 11,362.00	1.00	S/ -	S/ 11,362.00
1	S/ 15,808.54	S/ 11,144.54	0.93	S/ 14,637.54	S/ 4,318.52
2	S/ 15,808.54	S/ 11,144.54	0.86	S/ 13,553.28	S/ 3,998.63
3	S/ 15,808.54	S/ 11,144.54	0.79	S/ 12,549.33	S/ 3,702.43
4	S/ 15,808.54	S/ 11,144.54	0.74	S/ 11,619.75	S/ 3,428.18
5	S/ 15,808.54	S/ 11,144.54	0.68	S/ 10,759.03	S/ 3,174.24
TOTAL				S/ 63,118.92	S/ 29,984.00

C/B= S/63,118.92 / S/29,984.00

C/B= S/ 2.11 **SE ACEPTA**

3.6. Evaluar el impacto ambiental y social de la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.

Tabla 35
Impacto Social y Ambiental

IMPACTO		
PROCESOS	SOCIAL	AMBIENTAL
<p>AUDITORIA DE PROCESOS</p>	<p>Se logró contar con un ambiente laboral agradable y eficiente en las actividades a desarrollar. Por ello, se implementarán herramientas como Trello y Mondays para dar seguimientos a las actividades diarias de cada colaborador. De esta manera, sabremos si el flujo de proceso es adecuado o de contrario mejorarlas.</p>	<p>En la auditoria de proceso se realizará por fechas asignada por el responsable de la auditoria. De esta manera, por grupos de área harán sus actividades y se calculará el tiempo demandado por cada proceso de manera virtual. Además, se implementará en nuestro medio de comunicación Discord, un buzón de sugerencias y propuestas de mejora para la empresa.</p> <p>Por último, una vez a la semana se dedicará 15 minutos de reunión para tratar sobre temas ambientales y contar con buenas prácticas y obtener el certificado de calidad ambiental.</p>

**PLANIFICACIÓN
COMERCIAL**

En este proceso, el encargado de Se controlará los aspectos realizar la planificación comercial ambientales en cada proyecto nuevo hará un análisis más exacto y a ejecutar en la empresa. Además, detallado para reducir tiempo a habrá reducción de costos para ejecutar la campaña. Por ello, se cotizar proveedores para proyectos contratará a un asistente para que BTL; ya que, se puede optimizar la pueda ayudar en las actividades y se comunicación por medio de avance más rápido, y no acumular WhatsApp Business y ya no sería de actividades al encargado del necesario transportarse para buscar o proceso. comunicarse con el proveedor.

VENTAS

En este proceso, se realizará todo el Las reuniones hacia los clientes se proceso de ventas tanto presencial dividieron en dos, presencial y como virtual. Por ello, con el fin de virtual. Puesto que, se aprovechará mejorar el proceso de ventas todos los medios digitales en caso el cliente los colaboradores que estén en el no cuente con el tiempo disponible área comercial tendrán acceso a para la reunión presenciales; además, Crehana, una plataforma de se disminuirá el medio de transporte educación, en la cual obtendrán un y así no habrá contaminación bono por cada meta semanal, ambiental emitidas por el CO2. Las mensual y/o grupal. impresiones se reducirán en su mayoría, solo los contratos en las reuniones presenciales serán impresos y se escaneará para el cliente mediante un PDF digital. Las boletas y facturas se realizarán desde

la plataforma de SUNAT web y el medio de comunicación por WhatsApp Business.

La eficiencia del personal influye En la capacitación del personal se en la capacitación que se le brinda. utilizarán los recursos digitales para En este proceso, se realizará evitar el uso de hojas y papeles en evaluaciones constantes para vano que pueda sumar a la reforzar lo aprendido en la contaminación ambiental.

**CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL**

capacitación. Además, en cada Además, las evaluaciones se reunión mensual serán interactivas realizarán de manera oral o por y dinámicas, con el fin de lograr una formularios de Google.

integración laboral.

Por último, se realizará concursos internos para premiar al colaborador más comprometido con el medio ambiente.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación presentó ciertas limitaciones, siendo la más relevante el modelo, la cual no puede ser replicada en otras empresas que no sean del mismo rubro y magnitud; debido a que, cada empresa es particular y los resultados obtenidos en esta investigación, fueron aplicados a una muestra reducida debido a la naturaleza de la empresa la cual mantiene una transacción comercial B2B, haciendo que el negocio actualmente cuente con un número limitado de clientes y colaboradores. Por tal motivo, no fue posible ejecutar la confiabilidad de los resultados de los instrumentos de recolección de datos.

Para el recojo de información con respecto a la duración de cada actividad en los procesos seleccionados, se tuvo que realizar a través de medios de comunicación como llamadas y la aplicación WhatsApp, esto porque algunos de los colaboradores no asisten a la empresa de manera presencial, debido a la actual pandemia que para el momento del estudio el país viene atravesando, obligando a que realicen sus labores por teletrabajo; es por ello que, los tiempos cuentan con cierto margen de error, pero se pudo evidenciar que la rentabilidad de la implementación es muy elevada, entonces no existiría problema si se llegará a ajustar a tiempos exactos.

Teniendo como base los resultados obtenidos, se puede concluir que el modelo de gestión por procesos influye significativamente en la mejora continua de la empresa PixelBros Agencia de Marketing de la ciudad de Trujillo, 2021. Los resultados demuestran que hay un impacto positivo en la ejecución de los procesos ya definidos y en la percepción que tiene el cliente en cuanto al servicio recibido, al proceso que percibe y a la calidad de colaboradores con lo que cuenta actualmente la empresa. (ver tabla 29 - 30)

Luego de analizar los resultados obtenidos en la prueba post test, se puede afirmar que el modelo de gestión por procesos logró la reestructuración de la organización y la

adaptabilidad de los procesos claves, los cuales fueron reestructurados, caracterizados y diagramados adecuadamente para lograr la continuidad de dichos procesos de la empresa en estudio, pudiéndose adaptar a la situación actual o posibles situaciones que le toque atravesar. Con respecto a la variable independiente se puede mencionar que implementar un modelo de gestión por procesos se logrará diagramar y caracterizar los procesos claves del negocio. En la variable independiente gestión por procesos se observa que dicha gestión deberá siempre ser orientada a los clientes, es decir, los procesos deben ser alineados a las necesidades y deberá cumplir las expectativas con las que cuenta el cliente al momento de solicitar el servicio. Entonces, si la empresa mantiene sus procesos definidos, permitirán que los colaboradores brinden un servicio de calidad, aumentando la rentabilidad, tal y como lo afirma (Apari et al, 2017) el cual afirma que una empresa cuando gestiona todos sus procesos desde el gerencial hasta el más operativo, logrará que el cliente vuelva a solicitar el producto o servicio, eso a la larga se convertirá en un círculo vicioso que como consecuencia aumentará la utilidad percibida cada periodo de tiempo por el negocio. La dimensión calidad del servicio en la escala siempre demostró una variación del 20% al 60%, lo cual demuestra que una buena gestión de los procesos, impulsará la experiencia del cliente, esto no será posible sin que dichos procesos no sean documentados y definidos; tal como lo afirma Castillo, et al (2018) mencionando que la calidad de servicio puede mejorar si se aplica un manual de gestión, el cual permitirá tener como base para la ejecución de los procesos en cada actividad. Con respecto a la dimensión calidad del proceso, se demostró una variación del 10% al 40%, el cual son reforzados por el estudio de Castillo et al (2018), mencionando que cuando los procesos son definidos y estructurados, el cliente es capaz de percibir su calidad, asimismo, se podrá tener una mejor visión en sus funciones y facilitar mejoras en caso lo necesite. Asimismo, la dimensión de calidad del personal se obtuvo una variación del 100% luego

de la implementación del modelo de gestión por procesos, con respecto a la dimensión se puede mencionar que cuando la empresa se preocupa por los colaboradores, realizando cursos en los cuales exploten todas sus habilidades, esto trae como resultado un buen ambiente laboral, debido a que los colaboradores perciben un crecimiento profesional.

Con relación a la variable dependiente mejora continua, luego del análisis de la información se puede detallar que los colaboradores de la empresa si mantienen una motivación y un nivel de responsabilidad al momento de desarrollar sus actividades, podrán adaptarse ante cualquier cambio o mejora que se plantee en la empresa, esto se debe a que la mentalidad de los colaboradores influye en la mejora continua directamente, porque siempre se buscará solucionar un problema o buscar mejoras en los procesos, esto es afirmado por (Avalos , 2019) quien menciona en su estudio que la mejora continua y la actitud de los empleados serán base fundamental para generar productividad y la búsqueda de mejoras para cada proceso de la empresa. La dimensión Necesidad de cambio obtuvo un resultado post test de 62% a diferencia del 50% que obtuvo en el pre test en la escala de nunca, la cual refleja que los colaboradores se encuentran cómodos con sus actividades cuando estos son definidos; asimismo, afirma Ayay et al (2019), quien menciona que ausencia de mejora continua en los procesos, trae como consecuencia una baja productividad en los empleados, notándose en su incomodidad al momento de desarrollar sus actividades. La dimensión Nivel de responsabilidad obtuvo un cumplimiento del 100%, el cual reafirma la investigación de Claudia (2017), la cual menciona que la productividad y la motivación de los colaboradores se verá reflejado en el cumplimiento de sus actividades diarias y la realización de objetivos a largo plazo.

La primera implicancia que muestra el presente proyecto es de carácter teórica, debido a que este estudio servirá para futuras investigaciones que tengan relación con gestión de procesos y la mejora continua en empresas de sector servicios. Asimismo, presenta una

implicancia metodológica, la cual detalla una nueva metodología para elaborar un modelo de gestión por procesos en la mejora continua para una agencia de Marketing, la cual muestra el proceso que se siguió para obtener información inicial de la empresa en estudio, las matrices que fueron aplicadas con el fin de ordenar la información y la manera de interpretar los resultados obtenidos en la implementación, logrando quedar como base para futuras investigaciones que buscan lograr una gestión por procesos y crear en la empresa una cultura de mejora continua.

Finalmente, presenta una implicancia practica la cual se muestra en su implementación, es decir, si la empresa llegará a tener más adelante problemas económicos, la continuidad de la implementación no estaría siendo afectado, debido a su impacto económico positivo, la cual es demostrado en la viabilidad del estudio, asimismo, establece una mejora continua, brindando una adaptabilidad en sus procesos a posibles escenarios que podría enfrentar el rubro.

Conclusiones

Se determinó que el modelo de gestión por proceso influye en la mejora continua en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo – 2021, gracias a la aplicación del modelo de gestión por procesos se pudo mejorar la percepción de los clientes con la empresa, haciendo que pase de un 20% a 60% la calidad del servicio (ver tabla 29) que recibe el cliente, asimismo, se logró disminuir la necesidad de cambio de un 50% a un 60% (ver tabla 29), esto se logró gracias a la reestructuración y definición de los procesos claves de la empresa. Finalmente, cabe resaltar que gracias a la aplicación de modelo a los colaboradores se le inculco la cultura de mejora continua, detectando periódicamente fallas o tiempos perdidos, con el fin de buscar siempre una solución y mejora en todos los procesos de la empresa.

- Se analizó la situación actual de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.,

encontrando no muy buena percepción del cliente, con respecto a la atención que recibían los clientes esto se debe a que los colaboradores no contaban con habilidades para expresarse con clientes; además, se pudo evidenciar la falta de definición de procesos, debido al cambio de modo de trabajo por la actual virus COVID 19, esto causaba tiempos perdidos y necesidad de cambio en actividades por parte de los colaboradores. Asimismo, gracias a la guía de observación se evidenció que los colaboradores de la empresa presentan una motivación del 100%, gracias a ello, la aplicación del modelo de gestión por procesos no fue rechazado, de lo contrario, se trabajó en un ambiente en conjunto. Luego del análisis interno y externo con la matriz FODA (ver tabla 2), se evaluó el impacto de las estrategias con los objetivos que cuenta la empresa, demostrando que la empresa necesita gestionar los procesos claves, definiendo actividades y llevar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos evidenciando la falta de mejora continua en toda la organización. Por otro lado, se realizó un análisis interno y externo de la empresa en el cual se observa en la matriz EFI que tiene un puntaje favorable en la fortaleza con 1.83 y debilidad 0.81; esto indica que la empresa puede aprovechar las estrategias y oportunidades del mercado. Además, en la matriz EFE se obtuvo un ponderado de 2.71 en oportunidades, la cual está por encima del ponderado de amenazas que es 0.80; indicando que el entorno actual es favorable para la empresa PixelBros. (Ver Tabla 5 y 6).

- Se identificó los procesos claves de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L encontrado, la falta de distribución de áreas y actividades, haciendo que los colaboradores desconozcan en su totalidad de sus funciones, esto traería pérdidas de tiempo y recursos (ver tabla 32). Asimismo, se idéntico los procesos claves: Planificación comercial, Gestión de ventas, Gestión de talento humano y Gestión de auditorías; en los cuales se identificó que los nombres de los procesos son muy globales

y poco entendibles; también, los procesos de estudio no contaban con control durante y después de la ejecución del proceso, haciendo que el proceso se vuelva a repetir si esta no cumpliría con el entregable esperando, perdiendo tiempo y recursos. (ver figuras 17 – 20)

- Se diseñó el modelo de gestión por procesos para la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L., realizando la reestructuración del inventario de los procesos, ubicando su responsable de cada uno de ellos, se ubicó correctamente los procesos en el mapa de procesos y en la cadena de valor, finalmente se documentó, diagramo los procesos reestructurados en base a los procesos AS IS, asignando a cada uno de ellos indicadores para poder medir su eficacia durante la ejecución de dichos procesos. (ver figuras 24-27). Para concluir la documentación se analizó el tiempo de cada proceso y el costo, para poder tener información cuantitativa del impacto económico que tendría la implementación del modelo con la actualización de actividades en los procesos claves del negocio. (ver tablas 12, 17, 22 y 27).
- Se implementó el modelo de gestión por proceso en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L., realizando capacitaciones al gerente y colaboradores de la empresa, resolviendo sus dudas sobre las mejoras en los procesos a implementar. Finalmente, y luego de un periodo se evaluó la implementación, realizando la prueba post test en la cual se comparó los datos con los procesos antes de la implementación, encontrando mejoras en las actitudes de los colaboradores, tanto como confianza con respecto a sus actividades; como su propia cultura de estar siempre buscando mejoras en sus respectivas áreas (ver tabla 30). Por otra parte, los clientes tienen una percepción mejor sobre la calidad de servicio, de los procesos y del personal con los que cuenta la empresa. (ver tabla 29).
- Se evaluó el impacto económico de la implementación del modelo de gestión por

procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L, detallando el presupuesto de la implementación y los costos que generaría cada año con una proyección de 5 años, además, se demostró que la implementación traería un aumento del 31% de los ingresos anuales anteriores (ver tabla 32). Finalmente, se demostró que el costo de implementación es S/ 11,362.00 de inversión inicial y S/ 4,664.00 de manera anual; la cual es aceptado debido a que se obtuvo un VAN de S/33,134.92, un TIR de 97.00% y un B/C de S/ 2.11; este último quiere decir que, si invertimos un sol, estaríamos ganando 1.11 soles.

- Se evaluó el impacto ambiental y social de la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L., evidenciando que cada proceso clave es gracias a su reestructuración más eficiente y las capacitaciones que estos recibirán sobre temas ambientes, se reduce la huella ambiental que general la empresa, Por otro lado, con respecto a los social, se tuvo en cuenta las actividades que realizan los colaboradores las cuales fueron definidas y así como los tiempos de cada proceso; esto ocasionó que el clima laboral mejore, debido al no contar con carga de tareas en sus áreas. (ver tabla 35)

REFERENCIAS

Aguilar, C. (2018). *"Proceso del marketing digital y su incidencia con las ventas: una revisión de la literatura científica"* (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Perú, Lima. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/26300>

Andina (2021). *"Nuevas tendencias tecnológicas para los negocios en este 2021"* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-nuevas-tendencias-tecnologicas-para-los-negocios-este-2021-837518.aspx>

Gobierno Regional del Perú (2021). *"Campaña Nacional de Vacunación contra la COVID-19"*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3451-campana-nacional-de-vacunacion-contra-la-covid-19>

RPP (2021). *"Reactivación económica: ¿En qué sectores se debe enfocar la inversión?"*. Recuperado de <https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/reactivacion-economica-en-que-sectores-se-debe-enfocar-la-inversion-economia-peruana-inversion-publica-inversion-privada-noticia-1339914?ref=rpp>

Congreso de la República. (2005). *"Ley N° 28493"*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/292140-28493>

Aguilar, R. (2020). *"¿Puede la política perjudicar el rendimiento empresarial en todo el mundo?"*. Recuperado de https://dobetter.esade.edu/es/politica-empresarial?_wrapper_format=html

Alarcón, N. (2020). *"Marketing digital y su influencia en el posicionamiento de marca en los clientes mayoristas de la empresa productora de sandalias North Beach S.A.C Lima-Perú"* (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/25549>

Álvarez, D. (2015). *La Mejora Continua de la Calidad como doctrina*

empresarial para la formación de la implicación de los trabajadores. Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 8 (24), 5-16. ISSN: Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847102001>

Apari, N. (2017) “*Aplicación de la gestión por proceso para el incremento de la productividad en el área atenciones portabilidad de la empresa Atento Lima – 2017*” (Grado de Titulación). Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12236/Apari_MNL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arellano, A. (2019). *Mapeo de procesos y su impacto*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/mapeo-de-procesos-y-su-impacto/>

Arias, J. Villasís, M. Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Revista Alergia México, 63 (2), 201-206. ISSN: 0002-5151. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>

Asencios, A; Huamán, Y. (2018). *Implementación de gestión por proceso para mejorar la atención del cliente en el servicio de emergencia de la Clínica San Pablo* (Grado de Titulación). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz-Perú. Recuperado de: http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2782/T033_44170239_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Asociación Americana de Mercadeo (2017). *Marketing Verde*. Recuperado de <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>

Avalos, A. A., & Díaz, T. G. (2019). “*Mejora continua de los procesos operativos y su influencia en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la ciudad de Trujillo en el año 2019*” (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/24069>

Axelos Global Best Practicle. (2019). *ITIL* Foundation Edición ITIL 4.

Castellnou, R. (2016). *Por qué y para qué debes implementar una gestión por procesos en tu empresa.* Recuperado de:
<https://www.iebschool.com/blog/implementar-gestion-por-procesos-empresa-agile-scrum/>

Ayuso, B. (2015). *El Marketing "De Boca En Boca"*. Recuperado de
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3280/TFG001039.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ayay, V. y Correa, R. (2019). "*Propuesta de implementación de un plan de mejora continua para incrementar la productividad del área de aserradero y carpintería en la Cooperativa Atahualpa Jerusalén, Cajamarca*", Universidad Privada del Norte, Perú, Cajamarca. Recuperado de
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14654>

Camisión, C. (2015) *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Recuperado de:
https://www.academia.edu/33042332/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_Conceptos_en_foques_modelos_y_sistemas

Castillo, K. y Rivas, F. (2018). "*Gestión por procesos en la competitividad de una empresa*" (Tesis para optar un título profesional). Universidad Privada del Norte, Perú, Trujillo. Recuperado de
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13875/Castillo%20Fiestas%20c%20Kishanda%20Priscila%20-%20Rivas%20Madrid%20c%20Frank%20Pedro%20Ra%20c3%bal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillo, I. y Rodríguez, R. (2015). *Estudio experimental in situ para*

impermeabilizar en base a Cal-Arena-Arcilla y mejorar la eficiencia de conducción del canal Gochirca-Tayabamba. Recuperado de

https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5929/1/T_CIV_ISAIAS.CAS_TILLO_RENATO.RODRIGUEZ_ESTUDIO.EXPERIMENTAL_DATOS.pdf

Coca, A. (2008). *El concepto de Marketing: pasado y presente*. Revista de Ciencias Sociales 14(2). Maracaibo.

Contreras, J. y Romero, K. (2018). “*Diseño de un modelo de comunicación integrada de marketing y su influencia en el posicionamiento de taxi Sonrisas Premiun S.A.C.*” (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Perú, Trujillo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/14118>

Díaz, L. Torruco, U. Martínez, M. y Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es

Cordova, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. UCV – HACER. Revista de investigación y cultura, vol. 8(4), 11-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5217/521763181001/>

Villacís, L. Lemoine, F. Montesdeoca, M. (2021). Evolución del marketing tradicional al marketing digital como proceso formativo. Revista de estudios empresariales, 6(2), 73-84. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5736/573670796008/>

Martinez, J. (2020). Ingeniería de gestión de calidad por procesos y la mejora continua aplicada a los sistemas de producción de las organizaciones empresariales complejas. Scientia. Revista de investigación de la Universidad de Panamá, 30(2), 68-95. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6517/651769122005/>

Fernández, N. Pérez, E. Medina, J. (2021). Gestión del marketing digital en organizaciones turísticas. Revista científica "Visión de futuro", 26(2), 188-210. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357969624011/>

Coaguila, A. (2017). Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa O&C Metals S.A.C. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/225489849.pdf>

Esperanza, L y Lázaro, E. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano*. Revista Universidad y Sociedad, 7(1), 23-29. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004

Estrada, E. (2004). *"Estrategia de promoción y publicidad del Hostal Chac Mool"*, Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/estrada_m_ea/

Florián, O., Cortez, C., Luján, B., Quiñones, N., Suarez, B., y Vega, E. (2021). *"Gestión por Procesos para la Calidad del Servicio en una Empresa Pyme del Sector Servicentro"*. Universidad Privada del Norte, Perú, Trujillo. Recuperado de https://www.laccei.org/LACCEI2021-VirtualEdition/full_papers/FP295.pdf

Goicochea, A. (2010) *Identificación de "procesos clave" en las organizaciones*. Recuperado de: <https://anibalgoicochea.com/2010/08/02/identificacion-de-procesos-clave-en-las-organizaciones/>

Gutiérrez, A. (2017). *"Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C., Trujillo 2017"*. Universidad Privada del Norte, Perú, Trujillo. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12396/Gutierrez%20Suyon%2>

[0Ana%20Claudia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Hernández, C. (2019) *Planeamiento estratégico prospectivo: métodos MACTOR y SMIC*. Dimensión Empresarial, 18(1). DOI: 10.15665/dem. v18i (1).2127. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v18n1/1692-8563-diem-18-01-00170.pdf>

Isotools. 2019. Gestión por procesos. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

Isotools. 2019. Mejora Continua. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/mejora-continua>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Decimocuarta edición*. México: 978-607-32-1421-6

Kuznik, A. Hurtado, A. y Espinal, A (2010). *El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas*. MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación, (2), 315-344. ISSN: 1889-4178. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265119729015>

León, A. (2016) *Identificación y clasificación de procesos*. Recuperado de: <https://es.calameo.com/books/000245815e9dfea26fc98>

Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1), ISSN: 1669-7634. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Martínez, R. (2018). "Gestión de un plan de marketing digital y su influencia en los servicios de postventa en la empresa Parque Eterno, 2017" (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Perú, Trujillo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/13877>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Revista chilena de

ingeniería. Ingeniare.27(2) Arica, Chile. Recuperado de
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071833052019000200328&script=sci_arttext&tlng=en

Molina, C. (2017). *¿Qué es el ciclo PHVA? Su importancia e impacto en las organizaciones*. Recuperado de: <http://heliflycolombia.com/blog/que-es-el-ciclo-phva-su-importancia-e-impacto-en-las-organizaciones/>

Mora, S. Tuesta, M. (2021). *Mejora de la gestión del almacén de materia prima y avíos para reducir los costos logísticos en la empresa manufacturas Kukuli SAC*. (Grado de Titulación). Universidad Privada del Norte, Lima-Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26993/Mora%20Pereira%2c%20Sharon%20Ruth%20->

Navarro, D. (2013). *El proceso de observación: El caso de la práctica supervisada en inglés en la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica*. InterSedes: Revista de las Sedes Regionales, XIV (28), 54-69. ISSN: 2215-2458. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66629446004>

Ornelas, M. (2003). "Mejora continua en el proceso administrativo de institución públicas" Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1398/1/1020149295.pdf>

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudiar*. Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Panchillo, E; Guivar, J; Heredia, J. (2020): *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima – 2020*. (Grado de Licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1129/PANCHILLO%20->

[%20GUIVAR%20-%20HEREDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Pensa, G. (2020). *Diagrama de flujo de proceso: qué es y cómo hacerlo en 5 sencillos pasos*. Recuperado de: <https://www.atlasconsultora.com/diagrama-de-flujo-de-proceso-que-es-y-como-hacerlo/#que-es-un-diagrama-de-flujo>

Pisfil, J. y Vásquez, J. (2020). "Modelo de marketing digital para el posicionamiento de la empresa Tabernáculo Constructores S.A.C., Trujillo, 2020" Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Perú, Trujillo. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/26550>

Polo, M. y Guzmán, G. (2013). "Propuesta de mejora de estandarización en el proceso de calidad de servicio para el incremento de la productividad de la empresa Corporación Comercial Jerusalem S.A.C." (Grado de Titulación). Universidad Privada del Norte. Trujillo-Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6399/Polo%20Reyes%2c%20Melva%20Elizabeth%20%20Guzm%c3%a1n%20Sifuentes%2c%20Germ%c3%a1n%20Alejandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quiroa, M. (2021). *Mapa de procesos*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mapa-de-procesos.html>

Richard, L., & Cross, K. (2013). *La mejora continua: Patrones y Medias*. Bilbao: Deusto

Rodríguez, I. (2015). *Propuesta de mejora de los procesos de egreso de bienes, para transferencia gratuita, o baja por destrucción y semovientes de la Universidad De Guayaquil*. (Tesis de grado). Facultad De Ciencias Matemáticas Y Físicas. Universidad De Guayaquil - Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9986/1/PTG-766%20Rodr%C3%ADguez%20Cirino%20Irene%20del%20Carmen.pdf>

Ruiz, A. (2014) *Rediseño de procesos en una empresa de consultoría utilizando*

BPMN 2.0.(Grado de Titulación). Instituto Tecnológico y de estudios superiores de occidente. Guadalajara- México. Recuperado de:

<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/1631/Dise%F1o+de+procesos+de+un+despacho+de+consultor%EDa+utilizando+BPMN+2.0.pdf;jsessionid=7A0CB6C734554A2E50AF83CD6ED27C80?sequence=5>

Ellis, E. (2021). La evolución de los desafíos multidimensionales que enfrenta Perú: la crisis política. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/peru/2021/07/05/la-evolucion-de-los-desafios-multidimensionales-que-enfrenta-peru-parte-i-la-crisis-politica/>

El peruano. (2021). Empresas están protegidas por política macroeconómica del MEF. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/119926-empresas-estan-protegidas-por-politica-macroeconomica-del-mef>

Infobae. (2021). Economía peruana solo crecería 1,6% en el segundo semestre del 2021. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/peru/2021/07/05/economia-peruana-solo-creceria-16-en-el-segundo-semestre-del-2021/>

El comercio. (2021). Precio del dólar en Perú: consulta cuál es el tipo de cambio para hoy, sábado 1 de octubre. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/precio-dolar-en-peru-hoy-revisa-cual-es-el-tipo-de-cambio-para-este-sabado-1-de-octubre-compra-y-venta-dolares-a-soles-dolar-de-hoy-bcr-banco-central-de-reserva-rmmn-noticia/?ref=ecr>

Gob.pe. (2021). Programas de reactivación económica. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/8464-programas-de-reactivacion-economica>

Michaud, A. (2021). Tendencias digitales 2021: transformando el Perú.

Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/consulting/tendencias-digitales-2021

Gómez, G. (2019). ¿Cómo avanza la tecnología y su regulación en el Perú?

Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru>

Riveros, E. (2021). El cambio climático y la seguridad nacional. Recuperado de <https://ceeep.mil.pe/2021/03/23/el-cambio-climatico-y-la-seguridad-nacional/>

Diario financiero. (2021). Las empresas se enfrentan a un nuevo reto climático: Home Offices. Recuperado de <https://www.df.cl/df-lab/cambio-climatico/las-empresas-se-enfrentan-a-un-nuevo-reto-climatico-home-offices>

Salazar, R. (2017) "*Propuesta de mejora continua en el proceso de producción de techos livianos aplicando la metodología PHVA y las 5S*" (Tesis para optar el título profesional). Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12937/PDF%20Tesis%20-%20empaste%202018%20bachiller%20Roger%20Salazar%20%287%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva, M. y Herrán, C. (2012). "*Competencias directivas requeridas en el sector publicitario. Un acercamiento cualitativo en agencias publicitarias de la ciudad de Cali*". Universidad Icesi. Facultad De Ciencias Administrativas Y económicas Mercadeo Internacional Y Publicidad. Santiago De Cali. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68469/1/competencias_directivas_requeridas.pdf

Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Revista Educación, 33 (1), 155-165. ISSN: 0379-7082. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>

Veiga de Cabo, J. Fuente, E. Zimmermann, M. (2008). *Modelos de estudios en*

investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. Medicina y Seguridad del Trabajo, 54(210), 81-88. Recuperado de

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es&tlng=es

Zegarra, S. (2017). *Influencia de la publicidad televisiva en el comportamiento del consumidor de golosinas en niños entre 9 y 12 años de la ciudad de Trujillo 2017*. (Grado de Titulación). Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13132/Zegarra%20Beltran%20Silvia%20Eny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 36

Matriz de Consistencia

TÍTULO: GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L. EN TRUJILLO - 2021

PROBLEMA HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿De qué manera la gestión por procesos influye en la mejora continua en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021?	<p>General: Determinar la influencia del modelo de gestión por procesos para la mejora continua de la empresa: PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021</p> <p>Específicos: Analizar la situación actual de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. Identificar los procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. Realizar la selección de procesos claves de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. Implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. Evaluar el impacto económico para la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. Evaluar el impacto ambiental y social de la implementación del modelo de gestión por procesos de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.</p>	<p>Variable independiente: Mejora continua</p>	<p>Tipo de investigación: Experimental</p> <p>Diseño: Longitudinal, Descriptiva</p> <p>Se diagrama de la siguiente manera M O x X O y Donde: M: Muestra de estudio Ox: Mejora continua antes de la implementación de Gestión por procesos x: Implementación de Gestión por procesos. Oy: Mejora continua luego de la implementación de Gestión por procesos Técnica: Encuesta, entrevista y observación directa Instrumento: Guía de entrevista, cuestionario, guía de observación.</p>	<p>Población: Comprende todos los procesos que se realizan dentro de la empresa, los clientes del segundo semestre del 2021 y todos los colaboradores de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.</p> <p>Muestra: Técnica de muestreo: 4 procesos: gestión de venta, gestión del talento humano, gestión de auditorías y planificación comercial. Además, se tomará en cuenta a 8 colaboradores encargado de los procesos mencionado, Por último, 10 clientes de la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L.</p>

ANEXO 2: MATRIZ OPERACIONAL

Tabla 37

Matriz de Operacional

TÍTULO: GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L. EN TRUJILLO - 2021

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULAS	UND. DE MED.	INSTRUMENTO	ITEM
Variable Independiente: Gestión por procesos	(Mallar, 2010) La gestión por procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders, clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y como logra la empresa para satisfacer a cada	La gestión por proceso es una metodología horizontal donde participan diferentes áreas de la empresa para un trabajo más íntegro; de esta manera, se consigue mejorar resultados dándole un valor añadido.	Desempeño del Proceso	Calidad del Servicio	Satisfacción de cliente	(Cantidad de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos) *100	%	Cuestionario	1, 2,5
					Reclamos resueltos	(Cantidad de reclamos/ total de reclamos atendidos*100)	%	Cuestionario	3
					Capacidad de respuesta	(Cantidad de requerimientos cumplidos/cantidad de requerimientos solicitados) *100	%	Cuestionario	4
				Calidad del Proceso	Eficacia	(Cantidad de objetivos realizados / total de objetivos propuestos) *100	%	Guía de Entrevista	E

	uno. Alinea cada objetivo orientado a los clientes, brindando un marco para el rediseño del trabajo.			Calidad del Personal	Desempeño	(Cantidad de colaboradores que muestran desempeño en su área / total de colaboradores) *100	%	Guía de Observación	I, II
					Adaptación al cambio	(Cantidad de colaboradores con adaptación exitosa al cambio/ Total de colaboradores) *100	%	Guía de Observación/ Cuestionario	II, 9
Variable Dependiente: Mejora continua	(Álvarez, 2015) Afirma que la mejora continua funciona como el gestor de Calidad; ya que, interviene y toma decisión para la mejora de cada stakeholders; además, maximiza la productividad y reduce costos. Por otro lado, gestiona los esfuerzos por mejorar para	La mejora continua es el aumento de capacidad para cumplir los requerimientos con la finalidad mejorar la productividad de las empresas y aumentar la satisfacción de otras partes interesadas y eliminar aquellas actividades que no genera valor en la cadena productiva.	Orientación	Satisfacción en el proceso	Satisfacción con el proceso	(Cantidad de colaboradores satisfechos con el proceso / total de colaboradores) *100	%	Cuestionario	7, 11
		Necesidad de cambio		Necesidad de cambio en el proceso	Número de colaboradores con necesidad de cambio en el proceso	%	Guía de Observación/ Cuestionario	F, G, H, 8, 10	
		Liderazgo	Nivel de responsabilidad	Responsabilidad en el proceso	(Cantidad de colaboradores que cumplen con responsabilidad sus actividades/total de colaboradores) *100	%	Guía de Observación	IV	

llegar a los
resultados
prefijados por
las direcciones.

Motivación

Motivación en el
proceso

(Cantidad de
colaboradores que
trabajan con
entusiasmo/total
de colaboradores)
*100

%

Guía de
Observación

V

ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa PixelBros Agencia De Marketing S.R.L. Cabe recalcar que las respuestas serán utilizadas con fines académicos y se asegura total la confidencialidad.

FECHA:

Cuestionario:

- A). Comente sobre el rubro en el que está ubicado la empresa.
- B). ¿Cuáles son los procesos que estas involucrados en la empresa?
- C). De ellos, ¿Cuáles son los procesos claves de la empresa? Narre como se llevan a cabo.
- D). Con respecto a los procesos ¿Se encuentran bien definidos?
- E). De los objetivos propuestos que estén orientados a los procesos. ¿Cuáles de ello ya se cumplieron?
- F). Algunos de estos procesos han presentado problemas notables, mencione la causa y el impacto que tuvo con el negocio.
- G) Mencione que medida o acción correctiva tomo.
- H) Con respecto a la pregunta anterior. ¿Funcionó la acción tomada o se siguen presentando errores?
- I). Anteriormente, ¿han gestionado los procesos de la empresa?
- J). ¿Actualmente el negocio cuenta con procesos que son gestionado por tecnología?
- K). Si en la empresa se llegara implementar una tecnología. ¿Qué tan preparados estaría los colaboradores para adaptarse a la tecnología?

ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.						
NOTA: Marca con X la respuesta que usted crea conveniente.						
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	COMENTARIO
1. Cada cuanto se siente satisfecho con el servicio que le brinda la empresa.						
2. Cada cuanto percibe que el personal muestra compromiso a la asesoría.						
3. Cuando presenta un reclamo. ¿Con que frecuencia es solucionado?						
4. ¿La empresa cumple lo requerido?						
5. Se siente satisfecho con los precios en relación con el servicio que recibe.						
6. Con que frecuencia usted recomienda el servicio de la empresa.						

ENCUESTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA

ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.						
NOTA: Marca con X la respuesta que usted crea conveniente.						
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	COMENTARIO
7. Cada cuanto se siente satisfecho con las actividades que realiza.						
8. Cada cuanto cree que es necesario un cambio en las actividades del proceso que realiza.						
9. Recibe capacitación en caso ocurra algún cambio en el desarrollo de un proceso.						
10. Sabiendo que el uso de tecnología brinda acceso rápido a la información, facilita la comunicación, simplificar tareas. ¿Qué tanto estaría de acuerdo en aplicar tecnología a sus procesos?						
11. Cuenta con los equipos, materiales y herramientas que necesito al momento de realizar mi trabajo.						
12. Con que frecuencia Usted es testigo de un buen ambiente laboral.						

GUIA DE OBSERVACION PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

GUIA DE OBSERVACION DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.							
NOTA: Llene con un SI o NO en el casillero que usted crea conveniente y llene el cuadro de observaciones de ser necesaria.							FECHA:
NOMBRE DEL COLABORADOR	PROCESO	I. El colaborador muestra dominio y conocimiento en el momento que realiza las actividades de su proceso.	II. Los colaboradores muestran un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades.	III. Los colaboradores tienen la habilidad de adaptarse al cambio.	IV. El colaborador cumple con sus responsabilidades en las actividades asignadas.	V. El colaborador muestra entusiasmo al momento de desarrollar las actividades	OBSERVACION
-							
-							
-							
-							
-							
-							
-							
-							

ANEXO 4. VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

EXPERTO N°1

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Gestión por procesos para la mejora continua en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021"
Línea de Investigación:	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento tributario. Econometría.
Apellidos y nombres del experto:	Suárez Torres, Betty Lizby
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por procesos

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Erika Bardales, Aris Caso

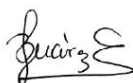
MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Gestión por procesos para la mejora continua en la empresa Pixelbros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021"
Línea de Investigación:	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento tributario. Econometría.
Apellidos y nombres del experto:	Suárez Torres, Betty Lizby
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Mejora continua

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Erika Bardales, Aris Caso

EXPERTO N°2

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Gestión por procesos para la mejora continua en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021"
Línea de Investigación:	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento tributario. Econometría.
Apellidos y nombres del experto:	Boñon Silva, Cesia
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por procesos

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

Observaciones:



Firma del experto

Erika Bardales, Aris Caso

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"Gestión por procesos para la mejora continua en la empresa Pixelbros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021"
Línea de Investigación:	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento tributario. Econometría.
Apellidos y nombres del experto:	Boñon Silva, Cesia
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Mejora continua

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

Observaciones:



Firma del experto

Erika Bardales, Aris Caso

EXPERTO N°3

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	'GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L. EN TRUJILLO, 2021'
Línea de Investigación:	Gestión de MYPE y PYME. Planeamiento tributario. Econometría
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por procesos

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Caso Beltrán, Aris Kiamlee

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	'Gestión por procesos para la mejora continua en la empresa PixelBros Agencia de Marketing S.R.L. en Trujillo, 2021"
Línea de Investigación:	Tecnologías emergentes
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Mejora continua

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Caso Beltrán, Aris Kiamlee

ANEXO 5. RESPUESTA DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS – PRETEST

MODELO DE GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa PixelBros Agencia De Marketing S.R.L. Cabe recalcar que las respuestas serán utilizadas con fines académicos y se asegura total la confidencialidad.

Fecha: 19/08/2021

Gerente General: Erika Lizbeth Bardales Saavedra

Cuestionario:

A). Comente sobre el rubro en el que está ubicado la empresa.

PixelBros se encuentra en el rubro de Publicidad y Marketing Digital ya que el inicio éramos una agencia de Marketing y se entiende que una agencia presta servicios de asesoramiento y realiza investigaciones del mercado, analiza las oportunidades y amenazas y elabora planes de marketing; por lo que, realizábamos más en el branding corporativo y publicidad. Posteriormente, agregamos los servicios de email marketing y campañas publicitarias por lo que ahora el giro de la empresa comprende publicidad y marketing digital.

B). ¿Cuáles son los procesos que estas involucrados en la empresa?

Proceso de Contabilidad, conforma el coordinador de contabilidad quien supervisa y detalla la información obtenida de los ingresos y su registro contable.; Proceso de recursos humanos, conforma el asistente de RRHH quien brinda asistencia en las labores de manejo y control de personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos del área; proceso comercial, conforma el asesor comercial y analista de marketing quien gestiona a los cliente y la satisfacción en el servicio, participación en el mercado; proceso creativo quien conforma el director de arte como líder del equipo y luego están el content manager, community manager y el diseñador quienes desarrollan y ponen en marcha las grandes ideas creativas de las redes sociales de los clientes; proceso de producción conforma comunicador audiovisual y fotógrafo y por último, proceso de redes sociales quien conforma Social Ads Manager, quien realiza las campañas publicitarias mediante embudos de ventas y CRM.

C). De ellos, ¿Cuáles son los procesos claves de la empresa? Narre como se llevan a cabo.

Gestión del talento humano, debido a que es importante que los nuevos integrantes de la empresa puedan pasar por una inducción general y específico del área para poder desarrollarse y se alinee con los procesos establecidos. Gestión de ventas, ya que nos ayudará a obtener resultados según los objetivos trazado en la agencia. Gestión de auditorías, debido a que se debe verificar la eficiencia del sistema de calidad del servicio y área. Por último, Gestión Comercial, debido a que analiza los diferentes puntos de la empresa para poder mejorar e implementarse las nuevas estrategias y campañas publicitaria.

D). Con respecto a los procesos ¿Se encuentran bien definidos?

Algunas están bien definidas como otras por ejemplo el área comercial está en constantes cambios para mejora.

E). De los objetivos propuestos que estén orientados a los procesos. ¿Cuáles de ellos ya se cumplieron?

Área Creativa, por ejemplo, el proceso de planificación de contenido y proceso de gestión de proyecto.

F). Algunos de estos procesos han presentado problemas notables, mencione la causa y el impacto que tuvo con el negocio.

En el proceso de Atención al Cliente al no haber un filtro de clientes antes de ingresar a un servicio y no saber su historial crediticio. Ya que eso influye en la credibilidad de pagar responsablemente en un servicio del área comercial. Posterior a ello, se implementó la supervisión antes de una acción

G). Mencione que medida o acción correctiva tomo.

- Revisar en Infocorp
- Historial Crediticio de la persona
- Tipo de contrato y condiciones bien establecidas mediante un abogado

H). Con respecto a la pregunta anterior. ¿Funcionó la acción tomada o se siguen presentando errores?

Sí, ya que se tomó medidas estrictas para no cometer errores futuros y marche el proceso correctamente.

I). Anteriormente, ¿han gestionado los procesos de la empresa?

No se ha gestionado aún, faltaría mejorar los procesos.

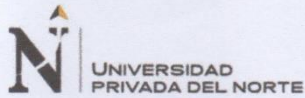
J). ¿Actualmente el negocio cuenta con procesos que son gestionado por tecnología?

Algunas de ellas como, por ejemplo, en la comunicación con el equipo y herramientas de trabajo para optimizar el proceso ya que, en la mayoría, el trabajo es remoto.

K). Si en la empresa se llegara implementar una tecnología. ¿Qué tan preparados estaría los colaboradores para adaptarse a la tecnología?

El equipo PixelBros es muy adaptable al cambio y no tendrían ningún problema hacia una nueva implementación. Mientras más ágil sea el proceso, el trabajo serpa más eficiente.

EVIDENCIA DE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA



ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.						
NOTA: Marca con X la respuesta que usted crea conveniente.						
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	COMENTARIO
1. Cada cuanto se siente satisfecho con el servicio que le brinda la empresa.				X		Me gusta todo el trabajo que ha realizado en facebook
2. Cada cuanto percibe que el personal muestra compromiso a la asesoría.					X	Muy bueno, cuando necesito asesoría, ustedes están presentes
3. Cuando presenta un reclamo. ¿Con que frecuencia es solucionado?					X	Hasta ahora no he tenido problemas con la agencia.
4. ¿La empresa cumple lo requerido?				X		Sí, se puede implementar de a poco
5. Se siente satisfecho con los precios en relación con el servicio que recibe.				X		Todo conforme. Ampliar variedad de servicios
6. Con que frecuencia usted recomienda el servicio de la empresa.					X	Siempre recomiendo a mis amistades.

Nombre = Dra. Yuriko Cruz
Fecha = 24/08/21

EVIDENCIA DE ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA



ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.						
NOTA: Marca con X la respuesta que usted crea conveniente.						
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	COMENTARIO
1. Cada cuanto se siente satisfecho con las actividades que realiza.					X	Me gusta desarrollar-me en la empresa.
2. Cada cuanto cree que es necesario un cambio en las actividades del proceso que realiza					X	siempre es bueno que se mejore los procesos en la empresa. sobretodo en la comunicacion
3. Recibe capacitación en caso ocurra algún cambio en el desarrollo de un proceso.				X		casi siempre, ya que la gerencia suele estar ocupada.
4. Sabiendo que el uso de tecnología brinda acceso rápido a la información, facilita la comunicación, simplificar tareas. ¿Qué tanto estaría de acuerdo en aplicar tecnología a sus procesos?				X		No estaría mal que en algunos procesos apliquen tecnología
5. Cuenta con los equipos, materiales y herramientas que necesito al momento de realizar mi trabajo.			X			los equipos de trabajo son costosos, por lo que implementarlos tomara tiempo
6. Con que frecuencia Usted es testigo de un buen ambiente laboral.					X	los chicos son geniales. No tengo queja

Nombre = Kasey de la Cruz

Fecha = 23/08/21

EVIDENCIA DE GUIA DE OBSERVACION PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA



"GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L. EN TRUJILLO - 2021"

GUIA DE OBSERVACION PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

GUIA DE OBSERVACION DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.							
NOTA: Llene con un SI o NO en el casillero que usted crea conveniente y llene el cuadro de observaciones de ser necesaria.							FECHA: 30/08/21
NOMBRE DEL COLABORADOR	PROCESO	I. El colaborador muestra dominio y conocimiento en el momento que realiza las actividades de su proceso.	II. Los colaboradores muestran un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades.	III. Los colaboradores tienen la habilidad de adaptarse al cambio.	IV. El colaborador cumple con sus responsabilidades en las actividades asignadas.	V. El colaborador muestra entusiasmo al momento de desarrollar las actividades	OBSERVACION
- Robinson Urial	Creativo	SI	SI	SI	SI	SI	Buen desempeño
- Manuel Házaro	creativo	SI	NO	SI	SI	SI	
- Anthony Yapez	creativo	NO	SI	NO	SI	SI	Hace falta mejorar
- Estephano Zamillo	creativo	SI	SI	NO	SI	SI	Como es nuevo integrante, no se adapta
- Sofia Castro	comercial	SI	SI	SI	NO	SI	
- Jonathan Hurtado	RASS	SI	SI	SI	SI	SI	
- Erika Bardales	Comercial	SI	SI	SI	SI	SI	
- Kaley de la Cruz	comercial	SI	SI	NO	SI	SI	falta adaptarse.

RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Cientes- Ítems	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6
CLIENTE 1	3	4	4	4	4	3
CLIENTE 2	4	5	4	4	3	4
CLIENTE 3	5	4	5	4	4	3
CLIENTE 4	4	3	4	4	4	3
CLIENTE 5	4	4	5	5	3	4
CLIENTE 6	4	4	3	4	3	4
CLIENTE 7	5	4	4	3	4	5
CLIENTE 8	3	4	3	4	4	4
CLIENTE 9	4	5	3	3	4	4
CLIENTE 10	3	3	4	4	5	4

RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Colaboradores - Ítems	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6
COLABORADOR 1	5	5	4	4	3	5
COLABORADOR 2	4	4	5	5	4	5
COLABORADOR 3	4	5	5	5	3	5
COLABORADOR 4	5	4	5	4	5	4
COLABORADOR 5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 6	3	5	4	4	5	4
COLABORADOR 7	5	5	4	5	4	5
COLABORADOR 8	5	4	5	5	4	4

RESULTADOS DE GUIA DE OBSERVACION PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Ítems - Respuesta	SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 1	7	1	8
PREGUNTA 2	7	1	8
PREGUNTA 3	5	3	8
PREGUNTA 4	7	1	8
PREGUNTA 5	8	0	8

ANEXO 6. EVIDENCIA VISUAL DE LA ORGANIZACIÓN

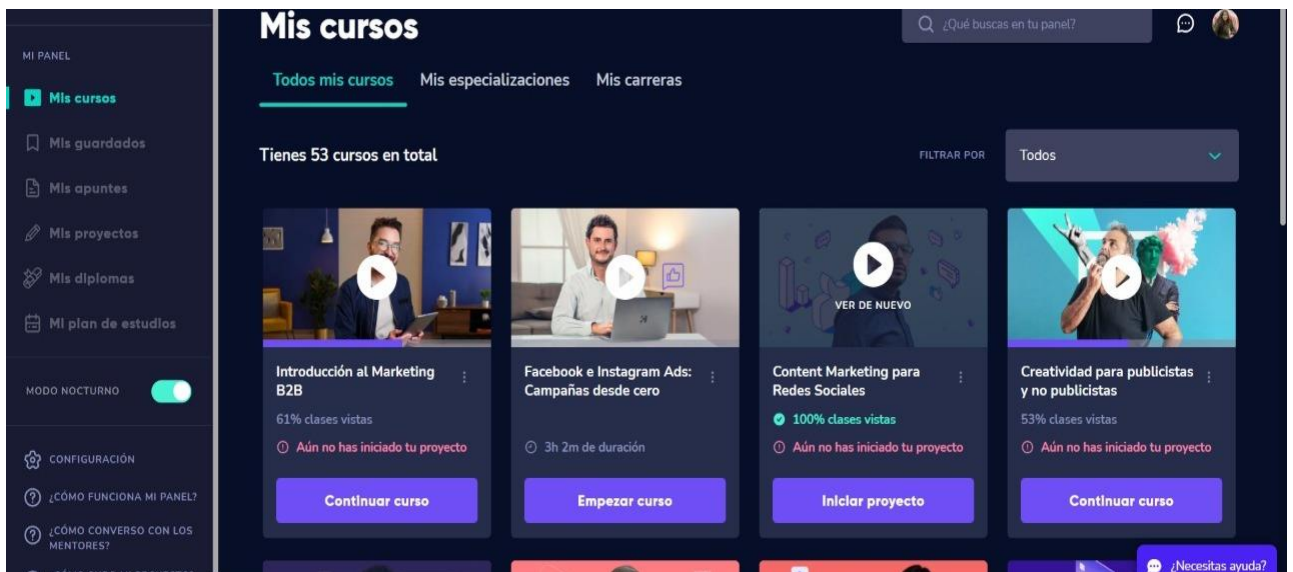
LOGO DE PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.

PixelBros.

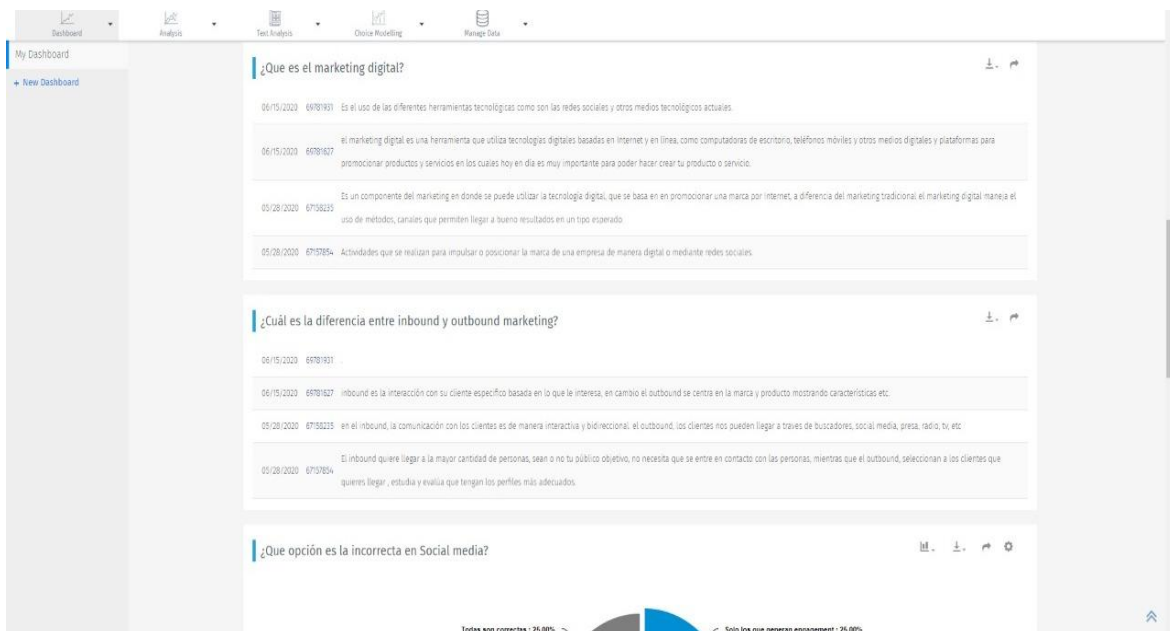
CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA



PLATAFORMA UTILIZADA PARA LA CAPACITACION A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA



RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE CAPACITACION PARA EVIDENCIAR EL APREDIZAJE OBTENIDO



ANEXO 7. RESPUESTA DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS – POST TEST

EVIDENCIA DE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.						
NOTA: Marca con X la respuesta que usted crea conveniente.						
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	COMENTARIO
1. Cada cuanto se siente satisfecho con el servicio que le brinda la empresa.					X	siempre, se tomar su tiempo en realizar su trabajo
2. Cada cuanto percibe que el personal muestra compromiso a la asesoría.					X	siempre, suere que entendamos a la perfección lo solicitado.
3. Cuando presenta un reclamo. ¿Con que frecuencia es solucionado?					X	hasta ahora no he presentado un reclamo
4. ¿La empresa cumple lo requerido?					X	sí, en su totalidad.
5. Se siente satisfecho con los precios en relación con el servicio que recibe.					X	De acuerdo, siempre estar al tanto.
6. Con que frecuencia usted recomienda el servicio de la empresa.					X	sí, recomiendo a PixelBros.
Opinión						
Antes, a la empresa le hacía falta mejora, pero veo que los trabajadores están más capacitados. Trabajar con PixelBros me ha ayudado en mi negocio.						

Empresa = Bonne Rose Cake Artist
 Nombre = Kelly Bardales
 fecha = 01/11/2021

EVIDENCIA DE ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA


ENCUESTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA

ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.						
NOTA: Marca con X la respuesta que usted crea conveniente.						
NOMBRE: <i>Robinson Uriol</i>						
FECHA: <i>02/11/21</i>						
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	COMENTARIO
1. Cada cuanto se siente satisfecho con las actividades que realiza.					X	<i>Llevo más de 2 años trabajando en la empresa y siempre han sido con gusto de los administradores</i>
2. Cada cuanto cree que es necesario un cambio en las actividades del proceso que realiza.					X	<i>Mensualmente, a veces lo rutinario aburre. Me siento satisfecho en la empresa.</i>
3. Recibe capacitación en caso ocurra algún cambio en el desarrollo de un proceso.					X	<i>Por supuesto, desde la nueva implementación de los procesos. Me siento capaz de hacer más cosas.</i>
4. Sabiendo que el uso de tecnología brinda acceso rápido a la información, facilita la comunicación, simplificar tareas. ¿Qué tanto estaría de acuerdo en aplicar tecnología a sus procesos?					X	<i>Diría que siempre, ya que trabajamos desde casa y a veces carecemos de herramientas.</i>
5. Cuenta con los equipos, materiales y herramientas que necesito al momento de realizar mi trabajo.					X	<i>Sí, ahora la empresa tiene por objetivo los equipos faltantes.</i>
6. Con que frecuencia Usted es testigo de un buen ambiente laboral.					X	<i>siempre, por eso sigo en la empresa.</i>

EVIDENCIA DE GUIA DE OBSERVACION PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

GUIA DE OBSERVACION DE LA EMPRESA PIXELBROS AGENCIA DE MARKETING S.R.L.							
NOTA: Llene con un SI o NO en el casillero que usted crea conveniente y llene el cuadro de observaciones de ser necesaria.							FECHA:
NOMBRE DEL COLABORADOR	PROCESO	I. El colaborador muestra dominio y conocimiento en el momento que realiza las actividades de su proceso.	II. Los colaboradores muestran un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades.	III. Los colaboradores tienen la habilidad de adaptarse al cambio.	IV. El colaborador cumple con sus responsabilidades en las actividades asignadas.	V. El colaborador muestra entusiasmo al momento de desarrollar actividades	OBSERVACION
Robinson Krial	A. creativa	SI	SI	SI	SI	SI	cumple con los puntos con el desempeño.
Erika Bardales	Gerencia A. comercial	SI	SI	SI	SI	SI	Superviso a colaboradores
Kozay de la Cruz	A. Comercial	SI	SI	SI	SI	SI	En el transcurso de los meses se pudo adaptar al trabajo.
Manuel Rojas	A. creativa	SI	SI	SI	SI	SI	director creativo
Anthony Velep	A. creativa	SI	SI	SI	SI	SI	con la capacitación, pudo realizar mejor sus actividades.
Esthephano Zorrillo	A. creativa	SI	SI	SI	SI	SI	se adaptó al trabajo y ahora es más eficiente.
Sofía Castro	A. comercial	SI	SI	SI	SI	SI	Trabaja muy bien
Jonathan Hurtado	A. comercial	SI	SI	SI	SI	SI	siempre mejora en cada detalle de su trabajo.

Bardales Saavedra, E; Caso Beltrán, A.


 PÁG. 3
Erika Elizabeth Bardales Saavedra
 GERENTE GENERAL
 PIXELBROS - AGENCIA DE MARKETING S.R.L.

RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Cientes- Ítems	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6
CLIENTE 1	4	5	5	5	5	4
CLIENTE 2	5	5	5	5	4	5
CLIENTE 3	5	5	5	5	5	4
CLIENTE 4	5	4	5	5	5	4
CLIENTE 5	5	5	5	5	4	5
CLIENTE 6	5	5	4	5	4	5
CLIENTE 7	5	5	4	4	5	5
CLIENTE 8	5	5	4	5	5	4
CLIENTE 9	5	5	4	4	5	5
CLIENTE 10	4	4	5	5	5	5

RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Colaboradores - Ítems	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6
COLABORADOR 1	5	1	5	5	4	5
COLABORADOR 2	5	1	5	5	5	5
COLABORADOR 3	5	1	5	5	4	5
COLABORADOR 4	5	1	5	5	5	5
COLABORADOR 5	5	2	5	5	5	5
COLABORADOR 6	4	1	5	5	5	5
COLABORADOR 7	5	1	4	5	5	5
COLABORADOR 8	5	1	5	5	5	5

RESULTADOS DE GUIA DE OBSERVACION PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Ítems - Respuesta	SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 1	8	0	8
PREGUNTA 2	8	0	8
PREGUNTA 3	8	0	8
PREGUNTA 4	8	0	8
PREGUNTA 5	8	0	8