

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



Reportes de Sostenibilidad como Herramientas de Gestión para la empresa

Esttlo Digital S.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Cynthia Cecilia López Vizcarra

Karin Geraldine Salazar López

Patricia Sanchez Bardales

Silvia Mercedes Pareja Zarate

Asesor: Luciano Barcellos De Paula

Surco, Marzo 2020

Resumen Ejecutivo

Estilo Digital S.A. es una empresa peruana que inició operaciones el año 2009, tranzándose como objetivo brindar una alternativa competente y enfocándose en la calidad de sus productos, con un alto estándar de servicio al cliente. Actualmente la empresa cuenta con un portafolio de productos entre los cuales se considera la impresión de gráficos, formatos con diseños diversos según la necesidad del cliente, así como la producción de sobres, contómetros, entre otros. Adicionalmente la empresa Esttilo Digital se encuentra ubicada en Lima Metropolitana, específicamente en el distrito de Breña.

En la siguiente tesis de investigación se ha tomado como base el reporte de sostenibilidad: Iniciativa de Reporte Global, el cual, es el estándar más difundido entre las corporaciones que han decidido diferenciarse en su sector para cumplir voluntariamente con las directrices de su aplicación en la dimensión económica, social y medioambiental de sus actividades. El reporte del cumplimiento de estas directrices ha servido para elaborar el levantamiento de la situación actual y proponer el uso de herramientas de gestión que aporten a la empresa Esttilo Digital en su camino de sostenibilidad y crecimiento en la industria.

A su vez se realiza una consultoría que toma datos de la industria en la que se encuentra operando la organización. Para esto se tiene como referencia las herramientas de modelamiento estratégico que permiten realizar en análisis en base a distintos aspectos como, por ejemplo, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis de los factores externos que influyen o se estima podrían influir a la empresa puesto que la proyección de estos indicadores estaría directamente correlacionada con la continuidad del negocio.

Adicionalmente, se hace un despliegue de la información del análisis interno de los procesos de la empresa, en los que se detalla el estado actual de las actividades en cada área, niveles de comunicación, toma de decisiones, organización del personal tanto interno como externo y las estrategias de abastecimiento de materia prima, insumos, la secuencia de

operaciones que permiten generar valor agregado al producto y finalmente la distribución de los productos terminados, apoyados por las áreas de soporte.

Otro tema tocado en la presente tesis es el análisis para detectar los problemas claves de la empresa, para esto se utilizó el Análisis cuantitativo y cualitativo de los factores relevantes, con esta información se ha podido estructurar un listado de posibles soluciones basadas en las oportunidades con las que cuenta la empresa y se tienen que aprovechar así como las amenazas, las cuales se tienen que mitigar o preparar un plan de acción para pasar a tener control sobre éstas y con el tiempo convertirlas en oportunidades de mejora que sumen al alcance de los objetivos.

Los problemas claves que afectan a la empresa Estilo Digital, son: La alta concentración de decisiones en una sola persona, el gerente general, quien se encarga de actividades de todas las áreas de la empresa, lo que genera ciertas ineficiencias en los procesos de obtención de nuevos clientes y la falta de indicadores de gestión y control de procesos que no permiten un adecuado monitoreo de las diversas actividades.

Por ello se ha presentado las siguientes propuestas de mejora como el mentoring al gerente general, el desarrollo de una cultura de innovación y la implementación de controles en los procesos, todo ello en conjunto con un plan de implementación adecuado, Estilo Digital podrá incrementar su productividad y cumplir los objetivos planteados, además de los factores claves de éxito que se han detallado junto con los beneficios que acompañan dicha implementación, la cual se encuentra enfocada en mejorar la gestión actual delineada por los aspectos de sostenibilidad económica, social y medioambiental, que finalmente se convertirá en el valor diferencial frente a los clientes actuales y potenciales.

Abstract

Esttilo Digital S.A. is a peruvian company based in Lima Metropolitana, specifically in the district of Breña, that began operations in 2009, setting as an objective to provide a competent alternative and focusing on the quality of its products, with a high standard of customer service. Currently, the company's product portfolio includes graphics printing, templates with diverse designs according to customer's needs, as well as envelopes production, contomers among others.

In the following research thesis, the "Global Report Initiative" has been taken as a basis, which is the most widespread among corporations who have decided to differentiate in their sector to voluntarily comply with the guidelines of its application on the economical, social and environmental dimensions of its activities. The report of compliance of these guidelines has served to elaborate the survey of the current situation and to propose the use of management tools that contribute to Esttilo Digital on their way to sustainability and growth in the industry.

In turn, a consultancy is carried out, that takes data from the industry in which the company is operating. For this, strategic modelling tools are taken as a reference, which allow to perform an analysis based on different aspects such as Porter's Five Forces, external factors analysis that influence or are estimated to influence the company given that the projection of these indicators would be directly correlated with business continuity.

Additionally, the information on the internal analysis of business processes is displayed, detailing the current status of the activities in each area, levels of communication, decision making, organization of internal and external staff and the strategies of supply of raw materials, inputs, the sequence of operations that allow generating added value to the product and finally the distribution of the finished products, supported by the support areas.

Another topic covered in this thesis is the analysis to detect company key problems, for this quantitative and qualitative analysis of relevant factors was used, with this information it has been possible to structure a list of potential solutions based on opportunities which the company counts on and can take advantage of, as well as threats which have to be mitigated or prepare an action plan to have control over them and eventually turn them into improvement opportunities that add to the scope of the objectives.

Key problems affecting Estilo Digital company are: high concentration of decisions in one sole person, the General Manager, who has participation in activities across the company, which generates certain inefficiencies in customer acquisition processes and lack of management indicators and process control that don't allow an adequate monitoring of all the company activities.

For this reason, the following improvement proposals are presented, such as mentoring to the General Manager, the development of an innovation culture and process control implementation, all in conjunction with an appropriate implementation plan. Estilo Digital may increase its productivity and accomplished the established objectives, in addition to the key success factors that accompany such implementation, which is focused on improving the current management outlined by the aspects of economic, social and environmental sustainability, which will finally translate into differential value to current and potential customers.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Organización.....	1
1.1 Presentación de la Organización	1
1.1.1 Visión y Misión.....	1
1.1.2 Ventaja competitiva.....	2
1.1.3 Valores y cultura	2
1.1.4 Líneas de producción	3
1.1.5 Objetivos estratégicos de la compañía	3
1.2 Análisis de la Industria.....	4
1.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	4
1.3 Análisis Externo (PESTE).....	8
1.3.1 Factores políticas, gubernamentales y legales (P).....	8
1.3.2 Factores económicos y financieros (E)	10
1.3.3 Factores sociales, culturales y demográficos	14
1.3.4 Factores tecnológicos en el Perú	15
1.3.5 Factores ecológicos y ambientales	16
1.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	17
1.4 Análisis Interno	19
1.4.1 Administración y Gerencia.....	19
1.4.2 Marketing y Ventas	22

1.4.3 Operaciones y Logística	23
1.4.4 Finanzas y Contabilidad	25
1.4.5 Recursos Humanos y Cultura	27
1.4.6 Sistema de Información y Comunicaciones.	28
1.4.7 Tecnología e Investigación y desarrollo.....	28
1.5 Matriz de análisis FODA.....	29
1.6 Conclusiones	31
Capítulo II: Problema Clave.....	33
2.1 Problemas Identificados de la Empresa	33
2.2 Problemas Clave.....	35
2.2.1 Sustancia.....	35
2.2.2 Ubicación.	36
2.2.3 Propiedad.....	36
2.2.4 Magnitud.	36
2.2.5 Perspectiva del tiempo.	36
Capítulo III: Revisión de la Literatura	38
3.1 Mapa de la Literatura	38
3.2 Revisión de la Literatura	39
3.2.1 Descentralización de decisiones.....	39
3.2.2 Definición de descentralización.	39
3.2.3 Resolución de problemas.	40
3.3 Conclusiones	49
Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la empresa	50

4.1	Análisis Cualitativo	50
4.1.1	Estrategia.....	50
4.1.2	Equipo de Trabajo.....	53
4.1.3	Estructura de control de procesos.....	55
4.1.4	Planificación y previsión de cambios en el entorno.....	56
4.2	Análisis Cuantitativo	57
4.2.1	Análisis de medidas financieras.....	57
4.3	Conclusiones	64
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....		66
5.1	Causas Identificadas.....	66
5.2	Conclusiones	72
Capítulo VI: Alternativas de solución evaluadas.....		73
6.1	Evaluación de alternativas para resolver el problema.....	73
6.2	Listado de alternativas de solución propuesta.....	75
6.2.1	Programa de entrenamiento en gestión empresarial.....	75
6.2.2	Generación de una cultura organizacional.....	76
6.2.3	Diseño de indicadores para el control de resultados.....	77
6.2.4	Innovación.....	78
6.2.5	Gestión de procesos.....	79
6.2.6	Inclusión de un gobierno corporativo.....	80
6.3	Evaluación de alternativas.....	80
Capítulo VII: Solución propuesta		83
7.1	Primera solución propuesta: Gestión de procesos.....	83

7.2 Segunda solución propuesta: Diseño de indicadores para el control de resultados	84
7.3 Tercera solución propuesta: Inclusión de gobierno corporativo	85
Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....	86
8.1 Actividades.....	86
8.1.1 Gestión de procesos.....	86
8.1.2 Diseño de indicadores para el control de resultados.	87
8.1.3 Inclusión de gobierno corporativo.....	88
8.2 Gráfico de implementación de Gantt	89
8.3 Factores clave de éxito	91
8.3.1 La implementación debe ser la prioridad.	91
8.3.2 Liderazgo claro y efectivo.....	92
8.3.3 Compromiso del personal.....	92
8.3.4 Disponibilidad de tiempo.	92
8.3.5 Conocimiento del negocio.....	92
Capítulo IX: Resultados esperados	93
9.1 Beneficios de las soluciones implementadas	93
9.1.1 Beneficios a corto plazo.	93
9.1.2 Beneficios a Largo Plazo.....	94
10.1 Conclusiones	96
10.2 Recomendaciones.....	99
Referencias.....	101
Apéndices.....	110
Apéndice A: Estados Financieros de la empresa Esttulo Digital.....	110

Apéndice B: Entrevista al gerente general 115

Apéndice C: Carta de conformidad 123



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	18
Tabla 2. <i>Matriz de Análisis FODA</i>	30
Tabla 3. <i>Comparación de Estados Financieros</i>	59
Tabla 4. <i>Puntuación de Factores</i>	68
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Causas</i>	69
Tabla 6. <i>Hallazgos Principales de las Causas Elegidas</i>	71
Tabla 7. <i>Criterios y pesos para evaluar soluciones propuestas</i>	73
Tabla 8. <i>Comparación de Alternativas Propuestas</i>	81

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Las Cinco Fuerzas de Porter de la empresa Esttulo Digital.....	7
<i>Figura 2.</i> Tasa de evolución del Producto Bruto Interno de Perú.	11
<i>Figura 3.</i> Composición porcentual por sectores económicos.....	12
<i>Figura 4.</i> Evolución de la inflación en el Perú.	12
<i>Figura 5.</i> Evolución del tipo de cambio en el Perú.	13
<i>Figura 6.</i> Evolución de las tasas de interés en el Perú.....	14
<i>Figura 7.</i> Número de habitantes Vs % de desempleo del Perú.	14
<i>Figura 8.</i> Distribución porcentual de población según edades – Hombres del Perú.....	15
<i>Figura 9.</i> Distribución porcentual de población según edades – Mujeres del Perú.	15
<i>Figura 10.</i> Organigrama de la empresa Esttulo Digital.....	21
<i>Figura 11.</i> Evolución de ratios de liquidez (2014 - 2018).....	26
<i>Figura 12.</i> Evolución de estructura de capital (2014 - 2018).....	26
<i>Figura 13.</i> Evolución de costo de deuda (2014 - 2018).	27
<i>Figura 14.</i> Revisión de la literatura.	38
<i>Figura 15.</i> Mapa de procesos de Esttulo Digital.	54
<i>Figura 16.</i> Evolución de ventas Vs tasa de crecimiento.....	60
<i>Figura 17.</i> Evolución de ventas Vs costos y gastos.....	61
<i>Figura 18.</i> Porcentaje de participación por tipo de gasto.	62
<i>Figura 19.</i> Composición de gastos de planilla.....	63
<i>Figura 20.</i> Rentabilidad anual.	64
<i>Figura 21.</i> Diagrama de Ishikawa.	67
<i>Figura 22.</i> Pareto de causas principales.	70
<i>Figura 23.</i> Plan de implementación.....	90

Capítulo I: Situación General de la Organización

En el presente capítulo se dará a conocer a la empresa Esttilo Digital S.A., así mismo se detallará los productos que brinda a sus clientes en su mayoría del sector financiero, a través de sus líneas de producción de bienes diseñados según las especificaciones del cliente y los lineamientos de trabajo que han marcado el crecimiento a lo largo de los años de existencia de la organización. Además, se detalla las ventajas que lo hacen diferenciarse de la competencia, mediante el análisis de atractividad de la industria en la que se encuentra.

Adicionalmente, se desarrollará una investigación de los factores externos que afectan a la organización como los factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales y la forma en que la empresa está aprovechando o previniendo que le afecte dicho entorno, mediante las llamadas: oportunidades y amenazas, a su vez se muestra el análisis de los factores internos de la compañía para determinar sus fortalezas y debilidades que debería intensificar y mitigar respectivamente.

Finalmente, se muestra el consolidado de dichos factores en la Matriz de análisis FODA, la cual delinea los puntos clave que deberá gestionar para lograr que la organización crezca sostenidamente en el mercado.

1.1 Presentación de la Organización

Esttilo Digital S.A. es una empresa que fue fundada el 1 de junio del 2009 y brinda servicios gráficos y papelería, orientándose en la calidad y servicio al cliente. Sus principales clientes son las compañías del sector financiero y de seguros, proveyéndoles un servicio a nivel nacional. Los productos que ofrece la empresa son de formatería, sobres, contómetros y material publicitario (Esttilo Digital S.A., 2017).

1.1.1 Visión y Misión

La visión y misión de la organización son los siguientes:

Misión – “Somos una empresa que comercializa a nivel nacional y nos distinguimos con productos de papelería e impresión que cumplan los estándares de alta calidad en beneficio de nuestros clientes y usuarios, apoyado en el uso de altas tecnologías de producción y al crecimiento sostenible de la producción y generando oportunidades de desarrollo de sus trabajadores, cuidando la seguridad ocupacional y del medio ambiente” (C. Morante, comunicación personal, 6 de mayo, 2019).

Visión – “Ser una empresa líder en la comercialización de papelería en el sector financiero y seguros; reconocida por su servicio, calidad en sus procesos y su interés por la preservación del medio ambiente” (C. Morante, comunicación personal, 6 de mayo, 2019).

1.1.2 Ventaja competitiva

Según C. Morante (comunicación personal, 6 de mayo, 2019), las ventajas competitivas de Estilo Digital S.A. son las siguientes:

- Personalización de productos – a cada empresa se le ofrece paquetes de productos de acuerdo a sus necesidades.
- Entrega de pedidos a tiempo - la empresa cuenta con una buena relación con sus proveedores de Courier, permitiéndole cumplir con los tiempos establecidos de entrega sus clientes tanto en Lima como en provincias.
- Trato directo con el cliente – esto permite agilizar la atención de los pedidos del cliente evitando retrasos en su entrega.

1.1.3 Valores y cultura

Los valores que rigen a la empresa Estilo Digital son los siguientes (C. Morante, comunicación personal, 6 de mayo, 2019):

- Puntualidad: Cumplir con los tiempos y fechas de entrega de los pedidos.
- Respeto: Actuar de manera atenta y correcta con todos los colaboradores y clientes.

- Honestidad: Fomentar prácticas correctas y de transparencia.
- Integridad: Ser consecuente entre las acciones y decisiones en base a las creencias y valores de la empresa.
- Responsabilidad: Cumplir con las obligaciones para con los clientes internos y externos.

1.1.4 Líneas de producción

La empresa brinda servicios de impresión personalizada a nivel nacional, los cuales están clasificados de la siguiente manera (Estilo Digital S.A., 2017):

- Formatería – documentación como contratos, hojas membretadas entre otros.
- Sobre – sobre de papel que sirve para guardar documentación y enviarla.
- Contómetros – rollo de papel que se coloca dentro de las cajas de las tiendas y POS para la impresión de las transacciones de compra.
- Material publicitario – folletos, flyers, agendas, cuadernos entre otros.

1.1.5 Objetivos estratégicos de la compañía

Según C. Morante (comunicación personal, 6 de mayo, 2019), los objetivos estratégicos de Estilo Digital S.A. a largo plazo son los siguientes:

- Incrementar su cartera de clientes del sector financiero y seguros porque le genera una mayor rentabilidad debido a que la atención de estos es a nivel nacional.
- Implementar a la empresa con el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 porque actualmente sus procesos no se encuentran estandarizados y por lo tanto no son controlados.
- Obtener la certificación Consejo de Administración Forestal (FSC - Forest Stewardship Council) para garantizar que el papel que se utiliza en la fabricación de los productos de la empresa proviene de bosques que son gestionados sosteniblemente.

1.2 Análisis de la Industria

Estilo Digital opera en la industria gráfica, la cual se caracteriza principalmente porque las empresas se dedican a componer, reproducir, grabar o imprimir, monocromáticamente o multicromáticamente toda clase de caracteres, dibujos o imágenes además los montos de facturación indican que la organización se desenvuelve en un mercado minorista donde ofrece sus productos y servicios de impresión a varios clientes del sector financiero quienes se caracterizan por contratar los servicios de la compañía mediante requisiciones mensuales programadas.

La empresa Estilo Digital cuenta con la capacidad suficiente para hacer frente a las cantidades y tipos de productos solicitados, no sólo por la maquinaria con la que cuenta, sino también por la gestión de inventarios, ciclo de reposición de materia prima y entrega según cronograma acordado, sin embargo, hay muchas otras imprentas que pueden ofrecer bienes similares a los de Estilo Digital a precios bajos, puesto que pertenecen al sector informal donde la evasión de pagos de licencias, permisos, impuestos, entre otros, les permite contar con un costo unitario menor, sin embargo las cantidades producidas no son suficientes para cubrir las necesidades del mercado, por el contrario, Estilo Digital si cuenta con la capacidad instalada y potencial en línea con las necesidades de atención de productos a sus clientes así como el valor diferenciado que sí ofrece Estilo Digital.

1.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, vista como modelo estratégico, es una herramienta de gestión que brinda información acerca de la situación actual de la empresa. Asimismo, cada uno de los aspectos planteados por el modelo es estudiado detalladamente para lograr determinar que decisiones estratégicas delinearán el futuro de la compañía.

Si bien algunos aspectos influyen directamente a la empresa y sus operaciones, otros están más relacionados con los competidores y clientes. Según Porter (2008) hay cinco

fuerzas básicas que pueden influir en el desempeño de una empresa: (a) amenaza de nuevos participantes; (b) poder de negociación de los proveedores; (c) poder de negociación de los compradores; (d) amenaza de sustitución; y, (e) rivalidad competitiva. A continuación, se presenta el despliegue del análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la situación actual de la organización Estilo Digital.

a) Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores es una fuerza débil gracias a que existen fuertes barreras de entrada: alta saturación en el mercado, gran necesidad de capital, la necesidad de maquinaria especializada para realizar los procesos, políticas reguladores gubernamentales que dificultan el ingreso formal al mercado (existe una gran cantidad de empresas informales o sin certificaciones) y, la necesidad del logro rápido de economías de escala (los líderes del mercado tienen costes más bajos por unidad).

b) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que actualmente existen muchos disponibles en el mercado y no tienen control de éste. Para Estilo Digital, el cambio de proveedor no representa un alto costo ya que cuenta con una cartera de proveedores definida en caso alguno no pueda cumplir con el pedido. Adicionalmente, Estilo Digital escoge a los proveedores que cumplen con determinadas regulaciones que exigen sus clientes.

c) Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen un alto poder de negociación debido a que estas cuentan con un área de compras con presupuesto limitado y están bien informados acerca de los precios y costos del mercado. Asimismo, el sector financiero solicita los productos en volumen, por lo que su poder se ve aumentado.

Además, los compradores lanzan licitaciones para obtener los mejores precios, mejor calidad y entregas puntuales; es decir, deja abierta la posibilidad de trabajar con otras organizaciones distintas a Esttulo a Digital si es que ésta no cumple con las bases de los procesos de licitación. Por otro lado, a pesar de que Esttulo Digital y sus competidores directos ofrecen el mismo producto básico, se diferencia en su atención ya que provee asesorías a sus clientes, brinda una atención personalizada y cumple con los procesos de entrega de acuerdo con lo agendado.

d) Amenaza de sustitución

La amenaza de sustitución es una fuerza alta que afecta a todos los competidores del sector gracias al avance tecnológico. La tecnología está simplificando los procesos de las empresas que se ven obligadas a migrar hacia el mundo digital. Cada vez mayor cantidad de organizaciones del sector reemplazan el envío de información física por informes digitales que se pueden compartir por diversas opciones virtuales.

Los sustitutos digitales generan una mayor cantidad de beneficios a las corporaciones como la reducción de costos y el ahorro de tiempo (es inmediato). Según (Forbes, 2019), las tecnologías digitales están revolucionando los modelos de negocios, el ambiente competitivo, la velocidad del comercio y las relaciones comerciales, incrementando los retos de las compañías tradicionales que buscan seguir los pasos de las empresas nativas digitales y ágiles, quienes alcanzan y superan las necesidades de sus consumidores de una manera rápida y más conveniente.

e) Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva representa una fuerza alta ya que existe poca diferenciación en los productos ofrecidos. Solo existe un competidor directo para Esttulo Digital, que es la empresa Refipapel, que estaría en las mismas condiciones por la capacidad de producción

(millares por mes), maquinaria con la que cuenta y el nivel de tecnología, que le permite producir con un alto nivel de calidad en sus productos.

Refipapel ha logrado tener una participación de mercado del 30%, superando a Estilo Digital en un 2% (número está calculado en base al porcentaje de los productos vendidos por la organización con respecto a las ventas totales de productos similares en el 2018).

Asimismo, esta compañía cuenta con un personal capacitado y un alto grado de retención; sin embargo, tiene como debilidad la falta de compromiso y puntualidad con respecto a las fechas de entrega de las órdenes de compra.

Al analizar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se puede concluir que Estilo Digital se encuentra frente a una débil amenaza de nuevos competidores y bajo poder de negociación de los proveedores; no obstante, se enfrenta a un alto poder de negociación de los compradores, fuerte amenaza de sustitución y alta rivalidad competitiva. Analizar estas fuerzas permite que la empresa pueda plantear acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades que le presenta el mercado y atacar las amenazas.

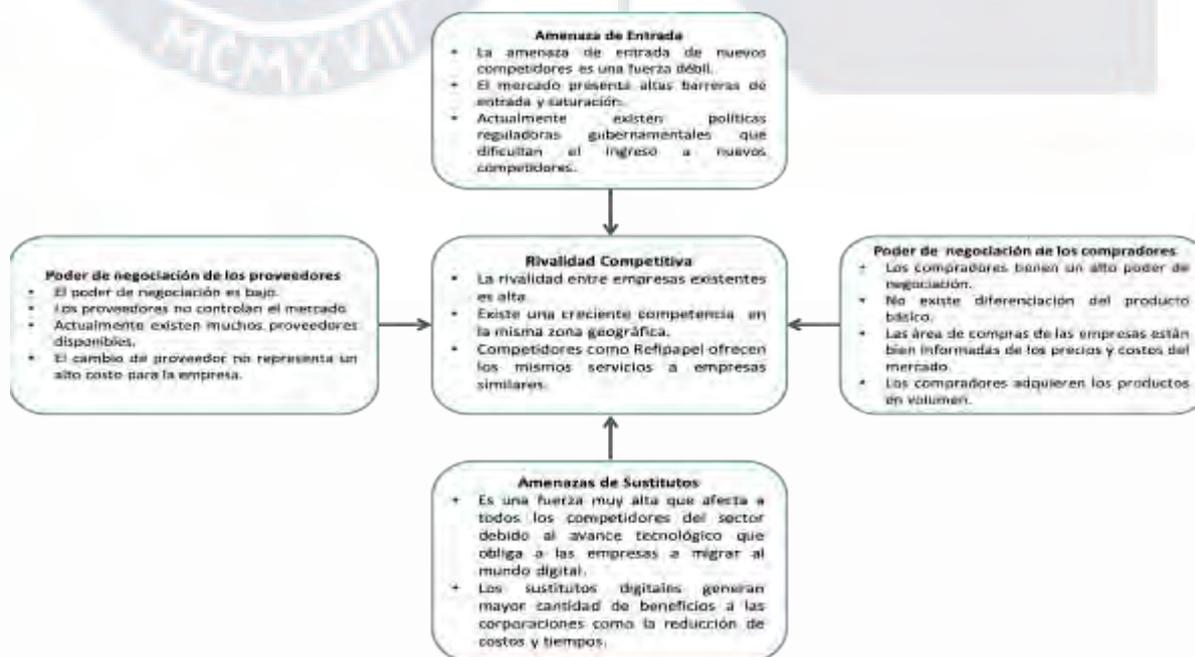


Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter de la empresa Estilo Digital.

Adaptado a partir de los datos de Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

1.3 Análisis Externo (PESTE)

El análisis externo, también llamado análisis del entorno, evaluación o auditoría externas, ayuda a identificar y evaluar los eventos, cambios y tendencias del entorno que afecta a la organización y se caracterizan por que la empresa no tiene control directo sobre estos factores (Ridera, 2014). Por lo que, de acuerdo con estos lineamientos, resulta imprescindible para la compañía Esttulo Digital examinar las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas (D'Alessio, 2015).

1.3.1 Factores políticas, gubernamentales y legales (P)

En los últimos años el Perú vive a golpe de sobresaltos, bajo un marco de crisis política. En los últimos 12 meses el país ha tenido 2 presidentes, más de 25 ministros, además de los procesos judiciales por los que atraviesan todos los expresidentes vivos en el Perú, puesto que están presos, prófugos o investigados, lo que enmarca un alto grado de corrupción, bajo cumplimiento de leyes y una serie de actos deshonestos desde las cabezas del Estado Peruano, entre los que podemos mencionar:

- Alberto Fujimori (1990 – 2000), sentenciado y puesto en prisión por un lapso de 25 años, por apropiación de funciones y vulneración de derechos humanos.
- Alejandro Toledo (2001 – 2006), se ha solicitado su detención y extradición desde Estados Unidos por aceptar los sobornos de Odebrecht.
- Alan García (1985-1990 y 2006-2011), estuvo siendo investigado su suicidio en abril del 2019, de esta forma se extinguió las acciones penales.
- Ollanta Humala, (2011 – 2016), ha estado con prisión preventiva por 18 meses, por el delito de lavado de activos.
- Kuczynski, (2016 – 2018), está con arresto domiciliario por el caso de los sobornos en el otorgamiento de la buena pro de licitaciones.

Esttulo Digital concursa en licitaciones públicas para atender al Estado peruano, donde debería reflejarse la transparencia y generación de oportunidades sin acuerdos “bajo la mesa”, condición crítica para el desarrollo y crecimiento de la organización. Sin embargo, los actos de corrupción que se suscitan en forman parte de un fenómeno que no es exclusivo de nuestro gobierno, sino que los sobornos se dan también en otros países, los cuales se definen como el abuso de una posición de autoridad dentro de alguna institución estatal, que tienen impacto en la administración de los recursos públicos, entendiendo que, el costo del soborno se agrega al costo de un contrato público, incrementando su valor real (Montoya, 2019).

En el Perú, los distintos actos de soborno y corrupción producen pérdidas anuales que sumadas alcanzan la cifra de USD 5,200 millones, que representan un 10% del presupuesto anual del país, teniendo como consecuencia un impacto en las inversiones nacionales y extranjeras (Xinhua, 2019). Frente a este tema, nuestro país se encuentra en la posición 92 de 132 países que muestran índices de inestabilidad social y económica, originadas por actos de corrupción en el estado (Bigio & Ramírez, 2017). Por lo expuesto, se reducen las posibilidades para el surgimiento de modelos de negocios para las micro y pequeñas empresas, dando beneficio sólo a las de más poder adquisitivo y de contacto en altos mandos.

En cuanto al entorno legal, el 07 de enero de 2017 el Gobierno Peruano promulgó la ley 30424 a través de la cual establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas por casos de soborno, debido a que antes no estaban siendo consideradas para ser imputadas por hechos criminales. La nueva regulación se formula en el momento en el que acontece en el país diversos escándalos de corrupción que involucran no sólo a entidades privadas sino también a figuras del ámbito político. Asimismo, este esfuerzo está encaminado a que el Perú pueda ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y que se reestablezca un entorno de inversiones más justa para las organizaciones que participan de licitaciones con el Estado Peruano (MINJUSDH, 2018).

1.3.2 Factores económicos y financieros (E)

El sector al que pertenece la organización Esttulo Digital es sujeto del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), dicho impuesto es indirecto y difiere del Impuesto General a las Ventas (IGV), pues solo grava a ciertos bienes o servicios con el fin de desincentivar su consumo, debido a que originan externalidades negativas en el ámbito individual, social y medioambiental. Además de atenuar la regresividad del impuesto general a las ventas al imponer mayor tasa a los consumidores que evidencian más capacidad contributiva de bienes suntuosos y de lujo como automóviles nuevos, bebidas alcohólicas, combustibles (Sunat, 2019). En este sentido, Esttulo Digital, se ve afectada ya que las medidas adoptadas buscan reducir el impacto ambiental que genera el consumo de su principal materia prima: el papel.

Dicho impuesto ha venido incrementándose, hasta el año 2018 se tenía planeado recaudar 2.700 millones de soles anuales, pero para Ochoa (2018), no sería un problema ambiental sino un aumento en la recaudación de impuestos, si bien es cierto en la materia prima como es el papel, la lucha contra la contaminación es loable, este es un pretexto, al igual que el azúcar en las gaseosas para evitar la obesidad. El impuesto selectivo al consumo se encuentra registrada en el apéndice V de la ley número 30641, artículo 3° del Decreto Supremo número 164-2016-EF, publicado el 22 de Junio del 2016 y vigente desde el 23 de Junio del 2016 y responde a la sección Servicios de Imprenta (Sunat, 2019).

Por otro lado, cabe resaltar que, para inicios del 2019, las entidades de cobranzas de impuestos del Estado han facilitado mejoras tecnológicas a través de innovaciones digitales como la aplicación creada por la Sunat, llamada Emprender, para que más de un millón de usuarios de micro y pequeñas empresas puedan acceder a su información tributaria, facilitando así el cumplimiento de sus obligaciones en el pago de impuestos y declaraciones de rentas, con el fin de recolectar la información correcta sobre los montos recaudados (Sunat, 2019).

El Impuesto a la Renta recaudado en Abril, disminuyó 2.6%, y esto responde a los menores pagos por regularización de Renta (-13.4%), Régimen MYPE Tributario (-8.7%), y Régimen Especial de Renta (-6.3%). Con respecto al marco económico, el sector imprenta se encuentra bien posicionado; al año 2015 ya generaba 5 millones de dólares en el Perú, según (Gestión, 2015). El mercado de impresión tiene mayor concentración en los equipos y máquinas con tecnología láser y de tamaños de hoja A4 y A3. Tiene menor incidencia en la venta de equipos para oficina como los plotters, se prevé que el mercado de impresión digital crezca un 20% más para el año 2020 (Düsseldorf, 2018).

Otro aspecto importante es la entrada de nuevas autoridades subnacionales causando desaceleración del sector, como resultado, el desempeño de la inversión privada será fundamental para cumplir con las expectativas de crecimiento (Instituto Peruano de Economía, 2019). En la Figura 2, se muestra la aceleración económica en el 2018, con respecto al año 2017; en el primer trimestre del 2018, el Producto Bruto Interno creció 3.2%, cifra debajo de lo estimada por el consenso económico. Este resultado se explica por factores temporales que afectaron, principalmente, los sectores primarios como minería y pesca. La figura también indica que el Producto Bruto Interno no se sostiene en el tiempo, para inicios del 2019 el crecimiento fue una de las más bajas desde el 2016, sólo se creció 2.3%.

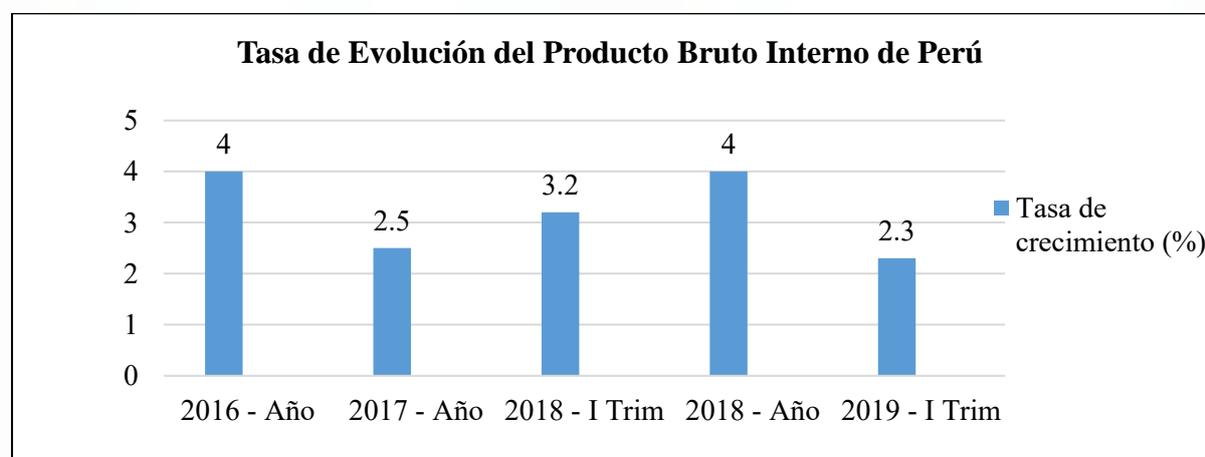


Figura 2. Tasa de evolución del Producto Bruto Interno de Perú.
Adaptado del Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (2019).

Estilo Digital se dedica a la producción de formatería para bancos por lo que se considera dentro del sector manufactura ya que transforma la materia prima agregándole valor como los distintos diseños, tamaños, impresiones, entre otros; atendiendo en su cadena de producción al sector financiero, donde se encuentra la mayor parte de sus clientes, sin embargo, como se aprecia en la Figura 3, la composición porcentual por sectores considera una caída en el primer trimestre de este año, con respecto al cierre del año 2018.

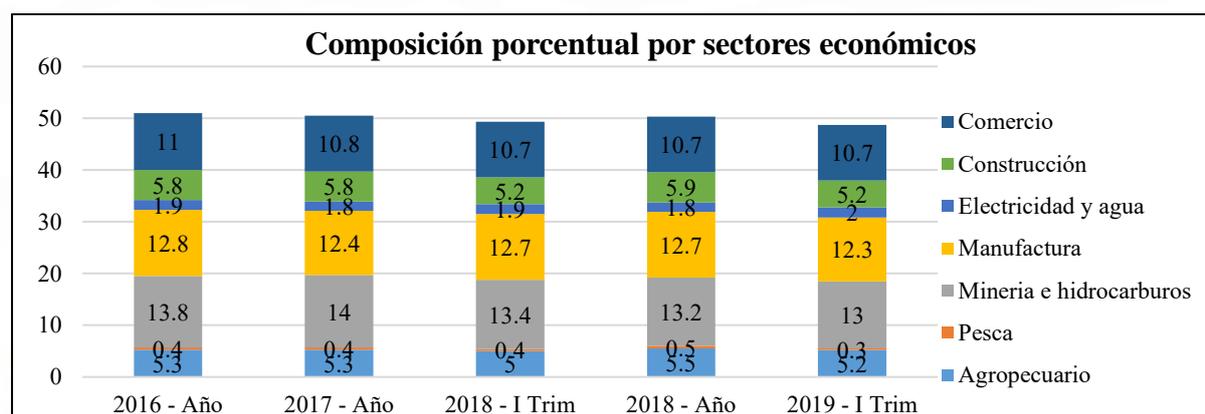


Figura 3. Composición porcentual por sectores económicos.

Adaptado del Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (2019).

Con respecto a la inflación, se conoce que es el incremento general y continuo de precios de los bienes y servicios de la economía. Una alta inflación genera inestabilidad económica y pérdida de poder adquisitivo, se mide a través del Índice de Precios al consumidor, es decir la medida del cambio del precio de los productos que más consume la población. En la Figura 4, se muestra de evolución de la inflación por trimestre.

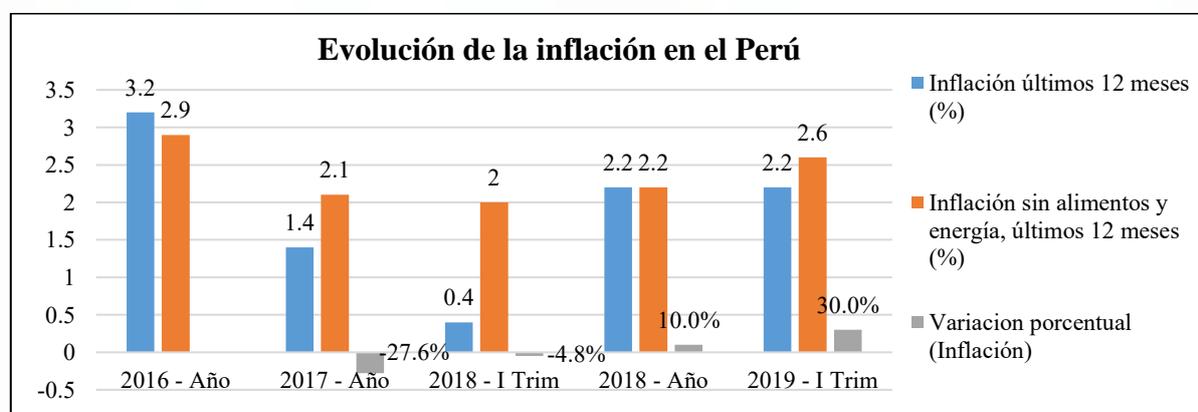


Figura 4. Evolución de la inflación en el Perú.

Adaptado del Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (2019).

El Banco Central de Reserva del Perú es el encargado de preservar una inflación estable, su meta es de 1% a 3% (Instituto Peruano de Economía, 2018), por lo cual, según la figura anterior, la inflación en el primer trimestre de 2019 se encuentra en el rango meta, propuesto por la entidad reguladora. Otro factor económico que afecta es el tipo de cambio, éste es el precio al cual se intercambia una moneda por otra. De acuerdo con la Figura 5, en el primer trimestre de 2019, se indica el cambio de 3.32 soles por 1 dólar. El tipo de cambio se determina según la cantidad de dólares que se ofrecen y se demandan en la economía. La oferta la componen quienes venden dólares y la demanda quienes la compran. Sube cuando más agentes quieren comprar dólares o cuando menos agentes quieren vender dólares.

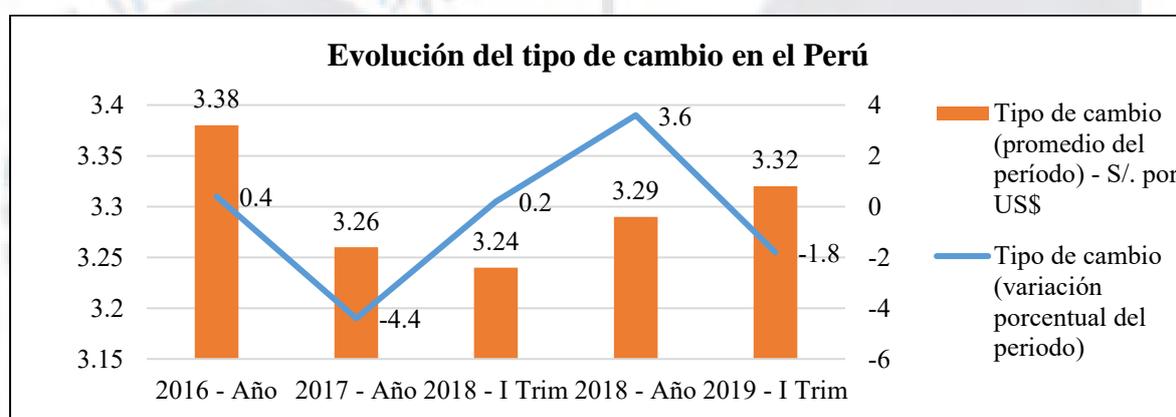


Figura 5. Evolución del tipo de cambio en el Perú.

Adaptado del Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (2019).

Adicionalmente, el dólar baja cuando más agentes quieren comprar dólares o cuando más agentes quieren vender dólares. El Banco Central de Reserva del Perú se encarga que sea estable, cuando sube mucho el banco indicado vende dólares de sus reservas para aumentar la oferta y con ellos, disminuir el tipo de cambio (Instituto Peruano de Economía, 2019).

Finalmente, se considera un factor determinante para la organización las tasas de interés a las que ofrecen los agentes financieros los créditos puesto que Estilo Digital utiliza este medio para comprar sus materias primas en el extranjero. Para el cálculo del interés se considera la tasa interanual de inflación y ésta se encuentra dentro del rango meta, además la empresa pertenece a una actividad económica no primaria la cual muestra dinamismo

(Lezama, 2019). De acuerdo con la Figura 6 se aprecia que en las tasas de interés se muestran niveles estables en moneda nacional y una tendencia creciente en moneda extranjera.

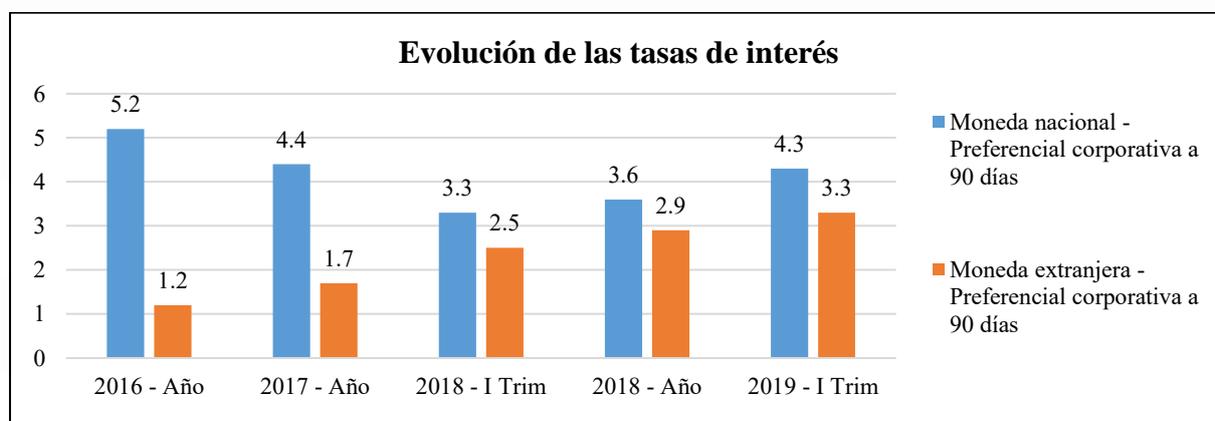


Figura 6. Evolución de las tasas de interés en el Perú.

Adaptado del Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (2019).

1.3.3 Factores sociales, culturales y demográficos

Se considera como factor determinante, el número de habitantes que existen en el Perú; de acuerdo con la Figura 7, se tuvo un incremento del 1.3% (de 31.8 millones en 2017 a 32.2 millones en 2018), asimismo, el porcentaje de desempleo en Lima metropolitana, el cual muestra niveles estables, es decir cifras parecidas al promedio de 6.6% al cierre de 2018.

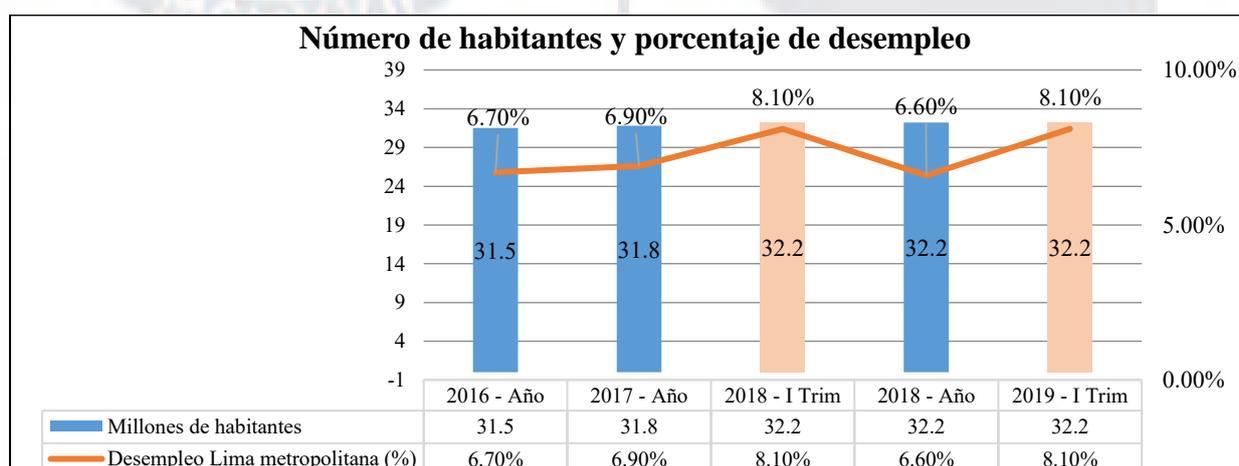


Figura 7. Número de habitantes Vs % de desempleo del Perú.

Adaptado del reporte Tasa de desempleo Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019).

Respecto a la conformación de poblacional por rango de edades, la Figura 8 y Figura 9 muestran un comparativo entre las distribuciones porcentuales obtenidas en los censos 2007 y 2017, tanto para hombres y mujeres, donde se aprecia un cambio en la distribución a partir

de los 35 años, es decir, se tiene en el Perú hombres y mujeres mayores a 35 años en adelante, los cuales se caracterizan por los cambios en los hábitos orientados a tendencias más digitales.

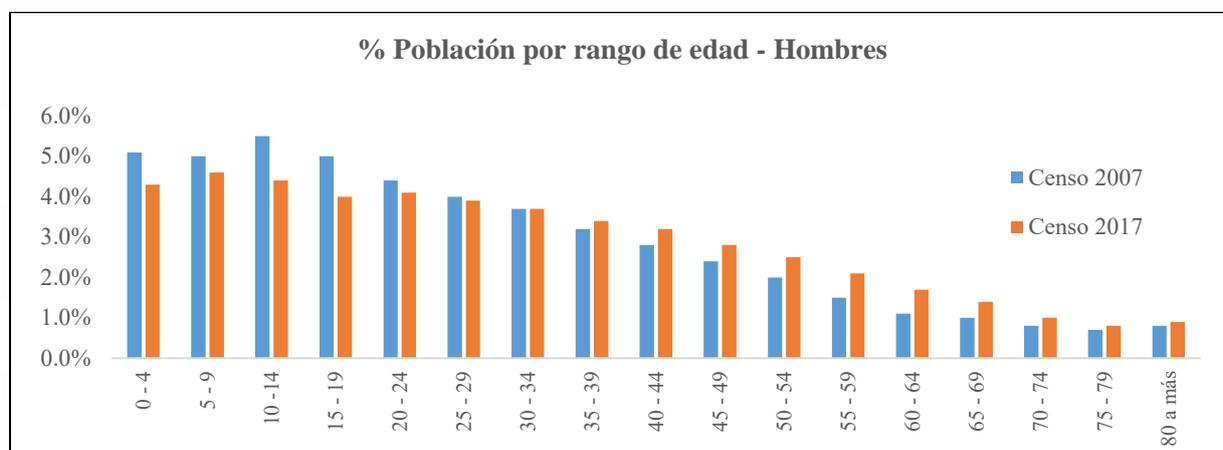


Figura 8. Distribución porcentual de población según edades – Hombres del Perú. Adaptado del reporte Crecimiento de Población del Instituto Estadística e Informática (2019).

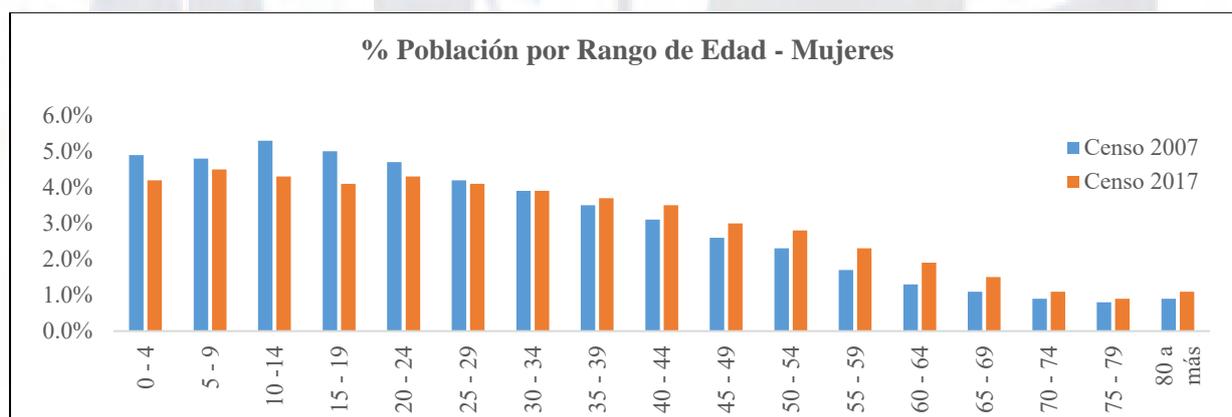


Figura 9. Distribución porcentual de población según edades – Mujeres del Perú. Adaptado del reporte Crecimiento de Población del Instituto Estadística e Informática (2019).

1.3.4 Factores tecnológicos en el Perú

A nivel empresarial, uno de los sectores más beneficiados con el desarrollo tecnológico es el bancario. Las personas ya no tienen que acudir a una agencia física para realizar sus transacciones cotidianas, sino que pueden hacerlas mediante un dispositivo conectado a internet. Ello reduce el costo en mano de obra y agiliza los tiempos de respuesta (Morales, 2019). Basándose en esta información, la formatería, es decir, papel impreso está cada vez siendo menos usado ya que utiliza recursos naturales que están camino a la escasez,

además se menciona los grandes beneficios que ha causado la implementación de tecnología en el sector financiero, principal cliente de la organización en estudio.

Se tiene conocimiento que, a comparación de otros países, la tasa tecnológica en el Perú no está muy bien desarrollada, muchas más si se trata de la implementación tecnológica en empresas del sector industrial. En los últimos años, nuestro país ha subido solo dos posiciones en el ranking de competitividad digital elaborado por el *Institute for Management Development* (IMD) junto a CENTRUM Católica como socio local. Entre un total de 63 países analizados, el nuestro ocupó la posición 60 (Castillo, 2018).

Según (Nakagawa, 2018), se debería priorizar las mejoras de la conectividad a escala nacional, la red dorsal de fibra óptica no ha llegado a la mitad de su objetivo principal, una tarea pendiente de los hacedores de política. El segundo es fomentar la cultura digital en las personas y tercero resolver el problema de la red dorsal y licitar lo más rápido posible la banda de 2.5 *giga Hertz* para empezar a resolver la delicada situación en la que se encuentra el país

1.3.5 Factores ecológicos y ambientales

Son conocidos los esfuerzos por reducir los crecientes problemas medio ambientales, la deforestación, cambio climático, extinción de especies, contaminación de la tierra, el agua y el aire, los residuos, entre otros. El impacto ambiental que genera el uso de su principal materia prima, el papel, puesto que su proceso está basado en que se cortan muchos millones de árboles para extraer la celulosa y continúe el proceso de fabricación de algunas toneladas de papel. El consumo de esta materia prima se ha incrementado exponencialmente, es así como se ha multiplicado por veinte desde 1913 hasta hace algunos años. A su vez, la falta de árboles produce: agudización de las sequías, veranos más calurosos, inundaciones. El árbol es el mejor captador solar, fertiliza el suelo y es abono (MINAM, 2014).

Se han presentado cambios legales del gobierno peruano, el 5 de Diciembre del 2018, el presidente Martín Vizcarra promulgó la ley número 30884, con la cual se regula la fabricación, importación, distribución y consumo de plásticos no reutilizables como bolsas, cañitas, tecnopor, entre otros; para promover que las empresas puedan analizar e identificar los posibles impactos ambientales que con su actividad pueda estar ocasionando de modo que puedan realizar los ajustes necesarios y mitigar el riesgo hacia el medioambiente.

Finalmente, existen normas que son las bases de trabajo para las redes de suministros y toda la cadena de valor en la manufactura de distintos bienes, por lo que, se tiene en consideración el Decreto legislativo número 1278 del reglamento de la ley número 27314 promulgada en Diciembre del 2016, dicha ley trata sobre la Gestión Integral de Residuos Sólidos y que permite proteger el manejo sostenible e integral del medio ambiente a través de la gestión y manejo de residuos sólidos los cuales son materiales desechados posterior a su utilización por carecer de un valor monetario. De acuerdo con el Ministerio del Ambiente (2018), sólo el 1.9% de residuos sólidos pueden reaprovecharse.

1.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Considerando el análisis de los Factores Externos se ha elaborado la matriz MEFE para conocer las oportunidades y amenazas del entorno de Esttulo Digital. Dicha matriz es una herramienta que permite diagnosticar, identificar y evaluar los factores externos que influyen en la gestión del crecimiento de la organización, tanto positivamente como negativamente (Shum, 2018). Además, se estableció la importancia de cada factor es decir los pesos y la respuesta que tiene la empresa frente a dicho evento, esta calificación fue agregada en la columna valor.

En la Tabla 1, se muestra los factores externos y los puntajes obtenidos con el fin de ubicar la posición actual de Esttulo Digital con respecto al puntaje promedio del sector.

Tabla 1
Matriz de evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
O1: Facilidad de acceso a plataformas digitales para la gestión tributaria otorgada por entidades de cobranzas de impuestos del Estado (Gestión, 2019).	0.08	3	0.24
O2: Clientes (sector financiero) tienen como proyección de expansión del Producto Bruto Interno de 3.8 a 3.9% para el 2019 (Lezama, 2019).	0.09	3	0.27
O3: Desarrollo tecnológico avanzado en materiales y maquinaria con menores costos y más productividad (Saunders, 2019).	0.08	2	0.16
O4: Más altas oportunidades para el acceso al crédito otorgado por agentes financieros con bajos intereses (Lezama, 2019).	0.06	2	0.12
O5: Diferenciación estratégica mediante certificaciones y leyes como la número 27314 de Gestión de residuos en el sector industrial (Infoautonomos, 2014).	0.15	1	0.15
O6: Acceso al incremento de la tasa tecnológica para la gestión de procesos en las organizaciones (Castillo, 2018).	0.03	2	0.05
O7: Previsión de crecimiento del mercado de impresión digital como mínimo del 20% (Düsseldorf, 2018).	0.03	2	0.05
Subtotal	0.51		1.04
Amenazas			
A1: Alto grado de corrupción y bajo cumplimiento de leyes en el Estado, reduciendo el surgimiento de nuevos modelos de negocios (Navas, 2015).	0.08	3	0.23
A2: Con la ley número 30641. Su principal materia prima está sujeta a la aplicación del Impuesto selectivo al consumo ya que su consumo origina externalidades negativas en el ámbito medioambiental (Sunat, 2019).	0.04	3	0.12
A3: Alto índice del sector informal en la industria de servicios de imprenta (Fuchs, 2017)	0.05	2	0.10
A4: Alto impacto ambiental causado por el consumo de papel (MINAM, 2014).	0.10	2	0.20
A5: Fluctuación del tipo de cambio, beneficiando o perjudicando las compras de materias primas del exterior (Leandro, 2019).	0.04	3	0.11
A6: Alza de los costos de producción por el incremento de precio debido a la inflación creciente al cierre del 2019 (Lezama, 2019).	0.05	1	0.05
A7: Avances tecnológicos amenazan la sustitución parcial con formatos digitales (Morales, 2019).	0.15	2	0.30
Subtotal	0.5		1.10
TOTAL	1.01		2.14

Nota: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior. Recuperado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de D'Alessio (2008), p.126.

En conclusión, como se muestra en la Tabla 1, se evidencia un puntaje de 2.14 en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, puntaje ligeramente por debajo del promedio, esto indica que la empresa Esttulo Digital no está sabiendo aprovechar las Oportunidades y neutralizar las Amenazas, en comparación con el desenvolvimiento del mercado en el que la organización se encuentra actualmente.

Se ha dado mayor peso a las Oportunidades 1, 2 y 3, puesto que hay mayores oportunidades que brinda el estado para el acceso a la información tributaria, además de que los clientes del sector financiero tienen una mayor proyección de crecimiento en el Producto Bruto Interno y la empresa Esttulo Digital tiene como principal cliente a este sector, finalmente existen mayores oportunidades para el acceso a maquinarias con mejor tecnología.

1.4 Análisis Interno

Existen muchas formas de analizar internamente una organización, el análisis interno que el grupo utilizará es la matriz AMOFHIT que lleva las iniciales de las áreas a revisar, es importante tener en cuenta que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor, se entiende por valor de la empresa la valorización del conjunto de elementos materiales e inmateriales que integran la empresa (Bonmati, 2011). Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación de Esttulo Digital basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: Administración y Gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y Logística (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Sistemas de información y comunicaciones (I), Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D' Alessio, 2008). Es de suma importancia la evaluación del proceso estratégico operacional y los aspectos estratégicos que se derivan del análisis.

1.4.1 Administración y Gerencia

Desde 2009 el gerente general de Esttulo Digital es Carlos Morante Danessi quien lleva la administración de la empresa, la cual cuenta con una estructura lineal, llevando este

las concentraciones de todas las decisiones y encontrándose a cargo de la dirección y la administración de la empresa, siendo el socio mayoritario. Es necesario precisar que la empresa Esttilo Digital no cuenta con un directorio, ni tiene comités de gerencia en ningún momento del año.

De acuerdo a Instituto Europeo de Postgrado (2018), “El gerente general realiza actos de administración, representa a la sociedad, se apersona en su nombre, ejecuta el plan de negocios, celebra y firma contratos con sus clientes, diseña y ejecuta los planes de desarrollo, planifica las actividades que se desarrollan en la empresa, organiza los recursos de la empresa, define los objetivos de corto y del largo plazo que guiarán a la empresa, estudia los aspectos financieros, laborales y contables de la empresa”.

A continuación, se presentan seis variables para este primer análisis:

1. Reputación de la empresa: la empresa Esttilo Digital tiene un alto prestigio con sus clientes, ya que la característica más importante que resalta en la empresa es el servicio que brinda a sus clientes, cumpliendo los plazos acordados y servicio personalizado y de calidad en cada pedido realizado, a nivel local y a nivel nacional.
2. Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial: debido a que la empresa Esttilo Digital cuenta con un solo accionista mayoritario y que a su vez es gerente general, la toma de decisiones y control gerencial es exclusivamente de el mismo.
3. Prácticas de responsabilidad social: la empresa Esttilo Digital cuenta con adopción progresiva y consolidación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y sostenibilidad. La empresa es una de las primeras pymes del Perú que cuenta con políticas de RSC, la cual resulta enriquecedor, beneficioso para la empresa, no solo en

términos económicos, sino también para generar mayor confianza y buena reputación en el mercado.

Esttulo Digital presenta desde el año 2017 un reporte de sostenibilidad de *Global Reporting Initiative (GRI)* buscando de hacerse de una estrategia integral, es necesario precisar que el mes de junio del 2019 Esttulo Digital presentó su segundo reporte de sostenibilidad. Adicionalmente la empresa ha participado de siguientes cursos: Taller de Actitud y Desarrollo de Habilidades de Comunicación del IFC, Programa Avanzado de Transformación Digital en la UTEC (Universidad de Ingeniería y Tecnología), Curso de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Universidad ESAN, Curso de Abastecimiento, Almacenes y Distribución por el Instituto de la Cámara de Comercio de Lima.

4. Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
5. Calidad y experiencia del gerente.
6. Estilo de liderazgo usado en el nivel gerencial.

La empresa cuenta con 16 trabajadores incluyendo el gerente general, a continuación, se muestra el organigrama de la empresa, ver Figura 10:

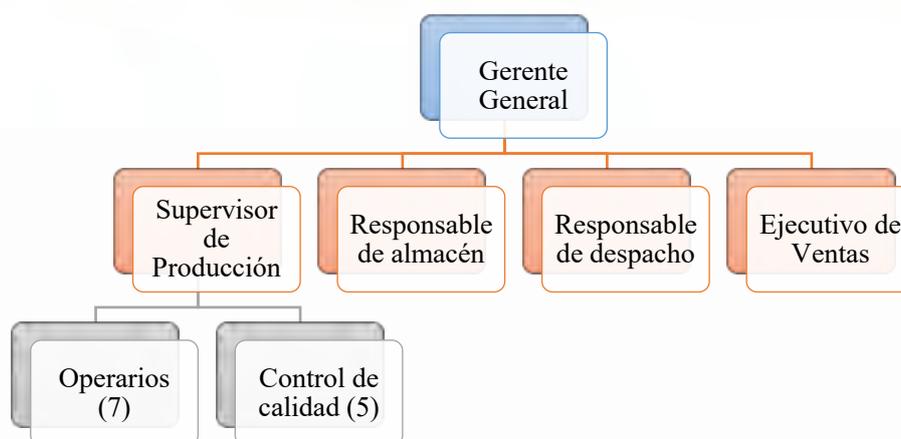


Figura 10. Organigrama de la empresa Esttulo Digital. Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

De lo analizado sobre la administración de la empresa Esttulo Digital podemos indicar que la toma de decisiones se encuentra concentrada en el gerente general, adicionalmente a ello es una empresa que brinda suma importancia a temas sobre RSC, siendo una de las pioneras como pyme en incursionar en responsabilidad social corporativo generando una propuesta que genera valor agregado para sus clientes.

1.4.2 Marketing y Ventas

El área de Marketing y ventas juega un papel estratégico, buscando la generación de mayor demanda y a su vez reteniendo a los principales y más importantes clientes. Los servicios son requeridos principalmente por empresas locales sin embargo estos pueden tener alcance regional y global. Realiza servicios gráficos de impresión en todo tipo de papel:

- Elaboración de formatos.
- Elaboración de sobres.
- Elaboración de contómetros.
- Elaboración de carpetas.
- Elaboración de material publicitario.

Según Garibay (2017), se consideran a continuación las 7P de marketing:

- **Productos:** los productos que elaboran para sus clientes son formatos, sobres, contómetros, carpetas y material publicitario. Los productos comprenden atributos tangibles como el *packaging*, el diseño y la variedad, los cuales son importantes para presentarle los productos a los clientes.
- **Precios:** El precio es el valor que el cliente está dispuesto a pagar a cambio de un producto o servicio, en el caso de Esttulo Digital la política de precios se realiza de acuerdo con el volumen de compra mensual de cada cliente, es necesario precisar que no cuentan con un tarifario de precios de sus productos.

- Promoción: La promoción son las acciones de comunicación para dar a conocer al público los productos. La empresa Estilo Digital no cuenta con un presupuesto asignado a publicidad, sin embargo, esta se realiza por la presentación de brochures a las distintas empresas del sistema financiero.
- Plaza: El lugar donde se elabora, vende y distribuye los pedidos a sus clientes se realiza en su única sede ubicada en Breña, Jr. Recuay 362, en la ciudad de Lima. Es de conocimiento que la empresa tiene una página web, sin embargo, esta es muy básica la cual brinda información sobre la empresa, pero no se puede realizar compras de los productos.
- Persona: La empresa brinda el servicio personalizado de atención a través de su gerente general con lo cual se hace seguimiento y cumplimiento de los plazos con lo cual los clientes se encuentran satisfechos.
- Proceso: Los procesos son los métodos a través del cual se establece como se atenderán a los usuarios. Actualmente los clientes de Estilo Digital conciben un proceso rápido debido al servicio personalizado que realiza el gerente general con cada uno de sus pedidos, ya que estos se cumplen en los tiempos solicitados.
- Prueba: Estilo Digital deberá incorporar a la página web o redes sociales la opción de testimonios de los clientes a fin de dejar pruebas del buen servicio que realizan. Se debe tener en cuenta que el área de Marketing y Ventas es una unidad importante en cada empresa ya que brinda la estrategia para colocar los productos, precio y el proceso que se debe seguir para cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

1.4.3 Operaciones y Logística

Estilo Digital cuenta con 12 máquinas que se encargan de la elaboración de formatos, sobres, contómetros, carpetas y material publicitario. El área de operaciones y logística no cuenta con procesos implementados en los cuales se detalle la función de cada colaborador,

los tiempos que se demora. Estos procesos no son controlados ni reestructurados, cualquier corrección se realiza de manera manual, adicionalmente no se usan las siete herramientas de Deming, como indica Hernández (2017), para evaluar la calidad de sus procesos. De poder contar con procesos más estructurados brindaría un mayor soporte al personal nuevo que tendría la información necesaria para poder realizar mejor su trabajo desde el primer día y la curva de aprendizaje de reduciría.

Las políticas y procedimientos del control de inventarios, calidad, costos, control de activo fijo son manuales, lo cual no permite desarrollar un seguimiento y control adecuado generando errores y pérdidas para la empresa; asimismo la tecnología que usan en sus procesos no es la óptima pudiendo ser una oportunidad de mejora, adicionalmente la planta que actualmente usan puede ser distribuida de una mejor manera.

La empresa cuenta con proveedores confiables que proveen insumos directos e indirectos de calidad, es preciso indicar que no se cuenta con alianza con proveedores, sin embargo, si se negocia los precios mensualmente ya que el tipo de cambio afecta al precio de la materia prima. El área de operaciones y logística cuenta con 12 máquinas las cuales se encuentran en buen estado y cuentan con 25 años de antigüedad:

- Maquina Impresora Offset – Marca Heidelberg - Modelo MO
- Maquina Impresora Offset – Marca Ryobi - Modelo 640 K
- Maquina Impresora Offset – Marca Ryobi - Modelo 640 K
- Maquina Impresora Offset – Marca Chief
- Maquina Impresora Offset – Marca Miehle Company
- Maquina Impresora Offset – Marca FL Chief
- Máquina de poner ventana – Marca FL Smithe
- Maquina cerradora de sobres – Marca FL Smithe

- Maquina compaginadora – Marca Horizon
- Maquina dobladora – Marca Baumfolder
- Guillotina Maquina Engrampadora – Marca Polar Interlake

Adicionalmente, la empresa no tiene un presupuesto ni un plan de compras para el área de operaciones, los gastos que se han realizado para la adquisición de las maquinas solo se realizaban cuando ingresaba un nuevo cliente o servicio.

1.4.4 Finanzas y Contabilidad

Las funciones de finanzas y contabilidad de Estilo Digital es tercerizada por la empresa BSR asesores, la cual es entregada al Gerente General. Es preciso mencionar que no se utilizan indicadores financieros; por ello, en la presente tesis, con la información brindada por Estilo Digital de sus estados financieros, se ha calculado y analizado los siguientes indicadores:

- Indicadores de inversión – La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento; por ello, no realiza el pago de dividendos y los mismo que se reinvierten. En el 2018 se realizó una inversión de S/. 17, 738 en maquinaria y S/. 10,300 en acondicionamiento de la planta.
- Indicadores de financiamiento – En los últimos 5 años, el periodo promedio de cobranza ha sido de 36 días y el de pago de 37 días; de esta manera la compañía ha venido teniendo una alto ratio promedio de liquidez de 2.21 y de prueba ácida de 0.89 (véase en la Figura 11); es decir, tiene la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo debido a que el tiempo de pago de sus clientes es menor al tiempo que tiene que pagar sus deudas.

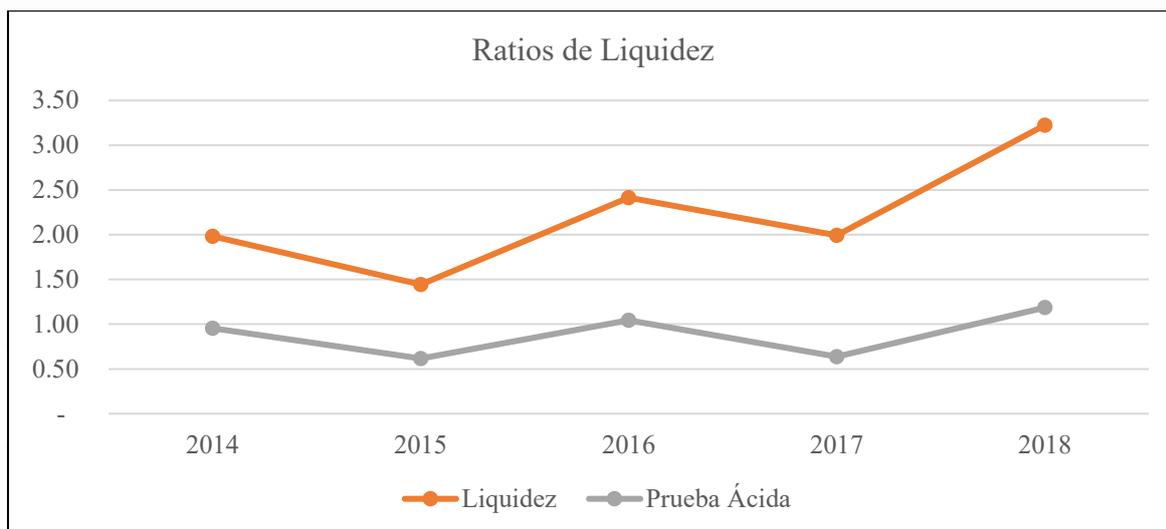


Figura 11. Evolución de ratios de liquidez (2014 - 2018).

Adaptado de Estados Financieros de la empresa Esttulo Digital (2014 - 2018).

Así mismo, la necesidad de apalancarse con terceros ha sido mínima porque en los últimos 5 años solo lo ha hecho 2 veces (2016 y 2017), teniendo un promedio de razón de deuda del 33%; es decir, el principal financiamiento de la compañía es por los accionistas y proveedores.

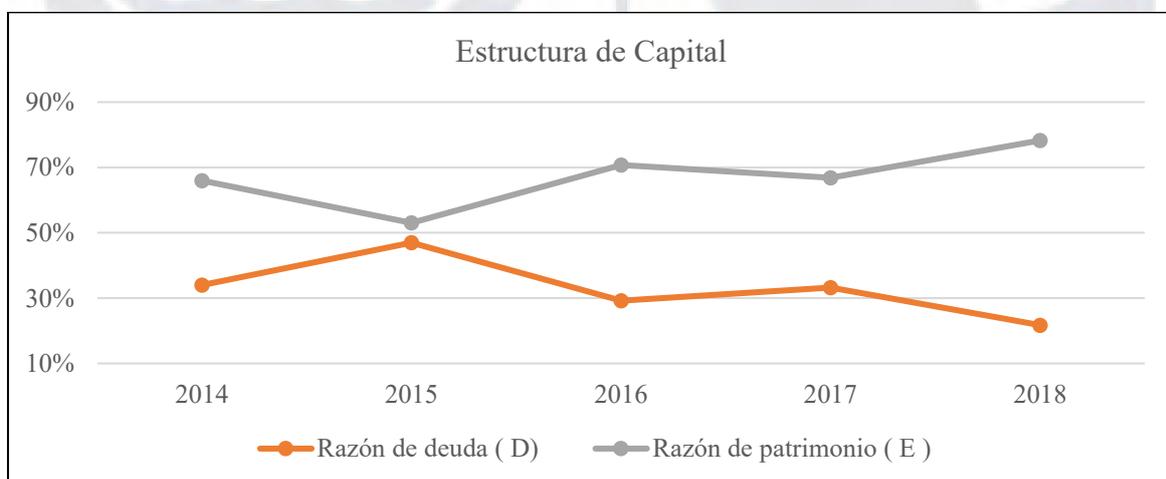


Figura 12. Evolución de estructura de capital (2014 - 2018).

Adaptado de Estados Financieros de la empresa Esttulo Digital (2014 - 2018).

En el 2016, Esttulo Digital pasó por una etapa de crisis solicitando préstamos a los bancos obteniendo gastos financieros de S/. 47,617 que fue 20 veces a su año anterior, pero en los siguientes años normalizo estos gastos (véase en la Figura 13).

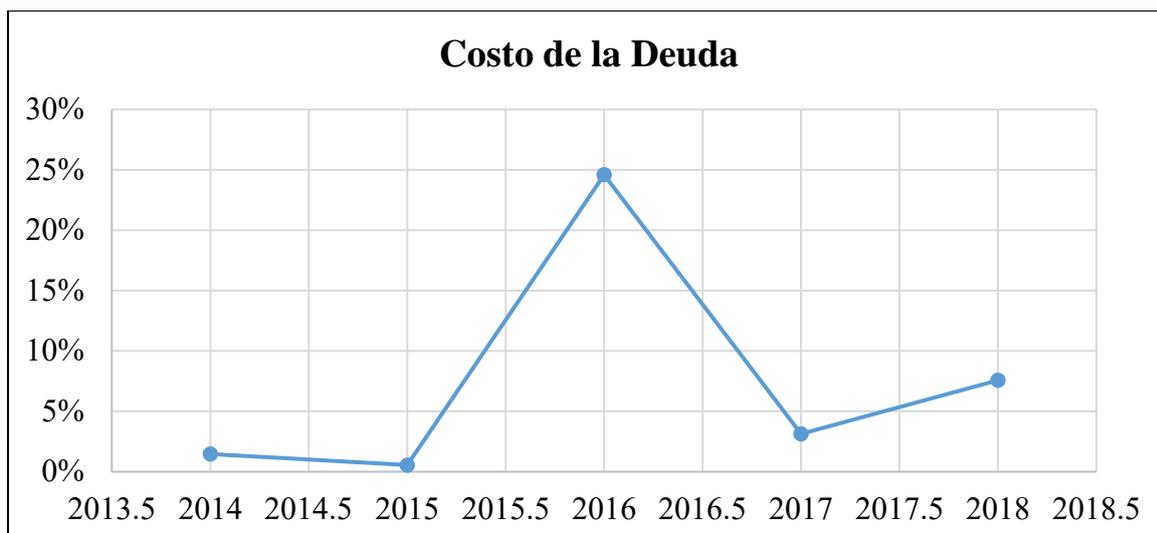


Figura 13. Evolución de costo de deuda (2014 - 2018).

Adaptado de los Estados Financieros de la empresa “Estilo Digital”

Decisiones de dividendos – Actualmente, la empresa no tiene implementado una política de pago de dividendos, por ello, reinvierten todas sus utilidades.

Este análisis de indicadores ha permitido tener una noción rápida de la gestión financiera de la empresa en los 5 últimos años y se denota que se ha llevado adecuadamente; por ello, para que poder medir periódicamente el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo, es necesario implementar estos indicadores para una toma de decisiones oportuna.

1.4.5 Recursos Humanos y Cultura

Estilo Digital no cuenta con un área de recursos humanos, el gerente general se encarga de la revisión de planillas y pago a su personal. Es importante precisar que la empresa tiene un programa de incentivos para sus colaboradores otorgando un bono de producción, asimismo, en cuanto al sistema de remuneraciones la empresa brinda una escala de sueldo de acuerdo con la experiencia en el puesto y al trabajo que desempeña el colaborador. Adicionalmente brinda un seguro vida ley a todos sus empleados.

Es preciso indicar que no se conocen las capacidades distintivas del personal, ni los estilos de decisión de los funcionarios, ya que la toma de decisiones recae al 100% en el gerente general. Asimismo, la empresa no cuenta con políticas referente a capacitación y desarrollo, promociones, línea de carrera, incentivos, tercerización, control de ausentismo, puntualidad, higiene y seguridad industrial, coaching y asesoramiento.

Respecto a la cultura y clima organizacional la empresa no cuenta con un plan ni una medición de estos ítems, las actividades que se realizan son eventos de clima laboral como reuniones de camaradería, cumpleaños de todo el personal, reuniones de día de la madre, día del padre y juegos deportivos. Actualmente la empresa se encuentra desarrollando el programa de Gestión y Salud en el trabajo.

1.4.6 Sistema de Información y Comunicaciones.

La empresa no cuenta con un área que se encargue del sistema de información gerencial y comunicaciones, todo ello es realizado por el gerente general que se encarga de centralizar la información siendo el nexo con los encargados de las empresas. todos los controles y base de información se encuentran en programas office (Excel).

Estilo Digital tampoco cuenta con un sistema de toma de decisiones, los sistemas de información no son los más eficientes por ello la empresa tiene una oportunidad de mejora sobre este punto ya que de poder contar con estos sistemas se incrementaría la producción y se llevaría un mayor control. Actualmente todos los controles y base de información se encuentran en programas excel.

1.4.7 Tecnología e Investigación y desarrollo.

Estilo Digital no cuenta con un área de tecnología e investigación, todo lo relacionado a la investigación y desarrollo es manejado por el gerente general sin embargo no

se asignan los recursos necesarios para desarrollar estas actividades, ni un presupuesto asignado, las cuales son productivos y contribuyen al desarrollo de la organización.

Los productos y procesos que actualmente maneja la organización no son tecnológicamente competitivos, ya que existen en el mercado imprentas grandes con altas inversiones en tecnología e investigación.

1.5 Matriz de análisis FODA

A partir del análisis externo e interno realizado a la empresa Esttulo Digital, se construyó la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas llamada matriz FODA. La cual sirve como herramienta estratégica para enfocar los esfuerzos de la gerencia hacia problemas reales tanto dentro como fuera de la empresa, permite analizar la situación, así como los factores externos que afectan la sostenibilidad de los resultados. La aplicación de la matriz FODA, ayuda a tomar decisiones estratégicas en tiempo oportuno, para plantear las mejoras requeridas y sostener los resultados en a lo largo del tiempo. (Espinosa, 2013).

En la tabla 2 se muestran el consolidado de las oportunidades detectadas, las cuales representan una ocasión para que la empresa pueda mejorar al hacer uso de éstas; por ejemplo, las tendencias en el mercado, cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos. También se muestra las amenazas, las cuales, son posibles riesgos que podrían afectar la supervivencia de la organización, por ejemplo, reducir la cuota de participación en el mercado o afectaciones políticas o tributarias para el sector en el que se desarrolla la empresa. A su vez muestra las fortalezas, las cuales representan las capacidades y recursos con los que se cuenta actualmente y que le permite tener ventajas competitivas frente a otras empresas del rubro. Finalmente, las debilidades son los puntos en los que la organización no ha logrado mejoras considerables, puesto que carecen de recursos, gestión y organización, ordenamiento de procesos, detección de pérdidas, entre otros; debido a que se encuentra en un punto inferior con respecto a la competencia (Espinosa, 2013).

Tabla 2
Matriz de Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Es reconocida porque brinda un servicio de calidad y cumple con los plazos establecidos.	D1	Concentración de la gestión y toma de decisiones en una sola persona, por lo que dificulta realizar mejoras de los procesos actuales.
F2	La empresa ha venido reduciendo sus gastos haciendo que en los últimos 3 años crezca en promedio 3 puntos porcentuales.	D2	Concentración de clientes, se enfoca en empresas del sector bancario y seguros que son complicados de conseguir y la pérdida de uno de ellos tendría un gran impacto en la rentabilidad de la empresa.
F3	En promedio de días de rotación de inventario en los últimos 5 años fue de 27.96, el cual ha venido reduciéndose año a año entonces la empresa ha venido optimizando su gestión de inventario.	D3	La empresa no ha implementado indicadores de productividad ni financieros.
F4	La compañía en los últimos 5 años solo se ha apalancado 2 veces (2016 y 2017), teniendo un promedio de razón de deuda del 33%.	D4	La empresa no cuenta con un área de desarrollo de productos y/o innovación; que en su rubro es importante debido a la tendencia de desaparición del papel.
F5	Se encuentra implementado políticas de responsabilidad social y sostenibilidad.	D5	El portal web no contiene información que corresponde a la empresa.
F6	La empresa cuenta con un programa de incentivo hacia sus trabajadores y realiza reuniones de camarería para motivarlos.	D6	Ausencia del área de recursos humanos por lo cual no existe una clara gestión sobre los procesos de selección de personal, reclutamiento, desarrollo y evaluación, salarios, así como la administración de las relaciones laborales.
F7	La empresa terceriza el área de tecnología de información porque no es su <i>Core Business</i> y por tanto no le genera valor.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Facilidad de acceso a plataformas digitales para la gestión de aspectos tributarios otorgadas gratuitamente por entidades de cobranzas de impuestos del Estado.	A1	Alto grado de corrupción y bajo cumplimiento de leyes en el Estado Peruano, reduciendo las oportunidades para el surgimiento de nuevos modelos de negocios.
O2	Clientes del sector financiero tienen como proyección de expansión del PBI de 3.8 a 3.9% para el 2019.	A2	Con la ley número 30641. Su principal materia prima está sujeta a la aplicación del Impuesto selectivo al consumo ya que su consumo origina externalidades negativas en el ámbito medioambiental.
O3	Desarrollo tecnológico avanzado en materiales y maquinaria con menores costos y más productividad.	A3	Alto índice del sector informal en el rubro de servicios imprentas.
O4	Más altas oportunidades para el acceso al crédito otorgado por agentes financieros con bajos intereses.	A4	Alto impacto ambiental por consumo de papel.
O5	Diferenciación estratégica mediante el alcance de certificaciones internacionales dentro del sistema integrado de gestión.	A5	Fluctuación del tipo de cambio, beneficiando o perjudicando en las compras de insumo en el exterior.
O6	Acceso al incremento de la tasa tecnológica para la gestión de procesos en las organizaciones.	A6	Alza de los costos de producción por el incremento de precio debido a la inflación creciente al cierre del 2019.
O7	Previsión de crecimiento de mercado de impresión digital como mínimo del 20%.	A7	Avances tecnológicos amenazan la sustitución parcial con formatos digitales.

Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

1.6 Conclusiones

La herramienta de análisis estratégico PESTE ha permitido evidenciar la situación de los factores que influyen en la organización, uno de los que genera mayor influencia ha sido el factor político puesto que las actividades de Estilo Digital están basadas en la participación de licitaciones para el Estado Peruano, siendo afectado por las brechas entre lo establecido y el cumplimiento de los procesos bajo los lineamientos legales correspondientes.

En cuanto al ámbito económico, el Perú tiene desde hace varios años avances en los que demuestra estar saliendo del estancamiento económico y generando más bien mejores condiciones para el surgimiento de las pequeñas y medianas empresas. Cabe resaltar que la generación de impuestos adicionales como la Tasa Selectiva al Consumo incrementan los costos administrativos y de gestión.

En el aspecto social y cultural, resalta que, de acuerdo con el último Censo Nacional, se tiene una mayor proporción de personas con edades mayores a 35 años, tanto en hombres y mujeres con hábitos más enfocados en el uso de medios digitales dejando atrás todos los medios que supongan registros mediante papeles.

Otro punto resaltante es la evaluación tecnológica, ya que actualmente las implementaciones de sistemas y procesos digitales se encuentran en plena aceleración y desarrollo, la organización debe estar al tanto de estos cambios y evaluar en qué medida aprovecha dichos cambios.

Respecto al ámbito ecológico es primordial ser entendido y gestionado ya que la principal materia prima utilizada por la organización representa el uso de un recurso natural bastante utilizado y con impactos ambientales ya conocidos como la deforestación de bosques, a la larga se esperan cambios en este sentido, por lo que tener un plan de prevención va a ser crucial para la permanencia del negocio.

Finalmente, la empresa Esttulo Digital es una empresa que está en proceso de crecimiento sin embargo al analizar cada una de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la matriz correspondiente, podemos validar que se está llevando a cabo procedimientos que permitan disminuir, neutralizar o en su defecto aprovechar las oportunidades del ambiente en el que se encuentra la organización.

Esto también se puede validar en el análisis interno (AMOFHIT) que se ha desarrollado en el presente capítulo en el cual se evidencia las oportunidades de mejora que tiene en varias áreas importantes para el cumplimiento de objetivos de la empresa, como son la concentración de toma de decisiones en el área de administración como un ejemplo de lo que se tendrá que trabajar en la presente tesis.

De este modo, se podrá, más adelante, plantear estrategias que estén orientadas a solucionar los procesos de modo que estén alineados a los objetivos organizaciones y se tenga una mejor y más ágil toma de decisiones puesto que hoy en día recae en el gerente general, lo cual sobrecarga sus labores y no permite realizar un adecuado monitoreo, seguimiento y proponer mejoras en beneficio de la empresa.

Capítulo II: Problema Clave

En el presente capítulo se analizarán los problemas encontrados en las diferentes áreas de la empresa Esttilo Digital; los cuales se han originado porque existe una centralización de decisiones en una sola persona que es el gerente general, esto no le permite desarrollarse e incrementar su cartera de clientes, evitando convertirse en el principal proveedor de las empresas del sistema financiero debido a que no cuenta con la capacidad suficiente para abastecerlos.

2.1 Problemas Identificados de la Empresa

En base a las entrevistas realizadas a la gerencia de Esttilo Digital y al análisis interno y externo, se han identificado los siguientes problemas u oportunidades de mejora:

- **Procesos.** Actualmente los procesos de la compañía no se encuentran documentados y formalizados; por lo que, dificulta su gestión ya que no pueden ser estandarizados entonces los empleados lo podrían estar ejecutando de diferentes maneras generando variabilidad en la calidad, elevando la merma de insumos, incrementado tiempos y costos, afectando la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. En consecuencia, estos procesos no pueden ser medidos ni controlados; por ello, no podrán ser optimizados, lo que obstaculiza el crecimiento de la empresa y ocasiona la pérdida del *know how* del negocio. Entonces se debe tener en cuenta que la gestión por procesos está basada en el seguimiento y mejora continua, además Esttilo Digital aún se encuentra en etapa de crecimiento siendo así este un requisito indispensable para el desarrollo de la empresa.
- **Innovación.** Esttilo Digital brinda servicios de impresión integral de formatería, sobres, contómetros, carpetas y material publicitario; que al ser un servicio que está altamente relacionado con el papel, se debe tener conocimiento que con la difusión de los soportes de comunicación se ha puesto en jaque a esta industria ya

que el uso de este insumo se ha limitado, realizándose una gestión de reducción de gasto debido a la preocupación por el medio ambiente; con todo ello, puede ser un motivo de peso para desaparecer este servicio (Política local, 2019). Por eso es necesario que la empresa cuente con un plan de crecimiento; en el cual, a través de la innovación en otros nuevos productos o servicios que puedan brindarse.

- **Indicadores de producción.** La toma de decisiones de Esttulo Digital las realiza su gerente general en todas sus áreas; al solo tener 16 trabajadores no cuenta con un orden, seguimiento de objetivos y metas de cada proceso entonces se vive el día a día para únicamente cumplir las fechas de los pedidos de sus clientes. Así mismo, la organización no cuentan con indicadores ni objetivos mensuales o anuales en sus puestos de trabajo, lo cual es cada vez más crítico ya que el actual entorno en que se vive es más globalizado y competitivo donde solo podrán sobrevivir aquellas compañías que trabajan continuamente en generar procesos más eficientes, obligando a establecer metas más estratégicas; sin embargo, esto no es suficiente ya que también se tiene que hacer el seguimiento a fin de que estos se cumplan; por ello, es necesario que una empresa cuente con un sistema de medición de indicadores de desempeño ya que es una herramienta indispensable(ESI School of Managment, 2017).
- **Tecnología de la información.** Los sistemas de información que tiene Esttulo Digital son los módulos de compras, producción y logística del ERP Web *Skynet* para pymes; los cuales se encuentran configurados en un servidor en la nube y pueden acceder a través de su página web. Lamentablemente, esta web no ha sido explotada ya que la página de inicio muestra información básica de contacto de la empresa y el resto de las páginas no contiene nada, solo sirve para ingresar a la intranet y para acceder al ERP. Con respecto al área de ventas, no se cuenta con un

sistema para su gestión ya que actualmente solo existe un vendedor que es el dueño de la compañía Carlos Morante. Y tampoco, se tiene un sistema de finanzas y/o contabilidad porque esta área es tercerizada, lo que podría generar inconsistencia y/o duplicidad de información con los sistemas de la compañía.

- **Ventas.** Como se mencionó en el punto anterior, el área de ventas está conformado por una persona; si bien es cierto durante todo este tiempo, esto le ha generado una ventaja a la organización porque los clientes veían un alto compromiso en la entrega del servicio al ser atendidos por el gerente de la empresa. Pero en un futuro esto es inviable porque Estilo Digital desea incrementar su cartera de clientes; por lo tanto, una sola persona no podrá atender con el mismo nivel servicio a todos a la vez.

2.2 Problemas Clave

A continuación, se detallan los principales elementos del problema clave para la empresa Estilo Digital.

2.2.1 Sustancia.

Luego de la revisión de las oportunidades de mejora identificados en la empresa, se considera que el principal problema para la continuidad del negocio es la centralización de la toma de decisiones en el gerente general ya que este a su vez se encarga de la gestión de todas las áreas (producción, recursos humanos, etc.), lo cual dificulta el poder realizar un seguimiento y mejoras en cada uno de estas.

Teniendo en cuenta que el principal objetivo de la compañía es adquirir nuevos compradores, esta figura de centralización de toma de decisiones sería inviable para poder continuar con la operación regular de la imprenta. Entonces la oportunidad de mejora de la empresa debe ser incrementar el personal administrativo de acuerdo con el crecimiento de su

cartera de clientes; para que, de esta manera, pueda brindarse un seguimiento oportuno, implementarse la tecnología adecuada e indicadores a fin de lograr sus metas planteadas.

2.2.2 Ubicación.

Esttulo Digital solamente tiene un local ubicado en Lima donde se encuentran todas las áreas, su atención a nivel nacional lo hace a través de un tercero (Courier); entonces este problema se localiza en un lugar, en el área de gerencia.

2.2.3 Propiedad.

Este problema de centralización de toma de decisiones afecta a toda la organización y solo son realizadas por su gerente general y fundador, Carlos Morante, a excepción del área de producción que cuenta con un nivel de mando intermedio (supervisor); pero las decisiones relevantes las continúa efectuando él; esto se debe a que cuenta con poco personal administrativo; lo cual podría afectar al crecimiento de Esttulo Digital.

2.2.4 Magnitud.

La magnitud del problema u oportunidad de mejora es sustancial y crítico ya que la centralización de toma de decisiones no permite poder crecer no solo en personal sino en estrategias. Así mismo, el cumplimiento de los objetivos de la empresa no debe estar orientado en solo cumplir el pedido del día; sino en realizar una planificación de producción para ser eficientes e incrementar la rentabilidad. Esta situación podría empeorar si la cartera de clientes crece ya que la solución no solo es contratar más personal operativo para cumplir con los pedidos; sino también debe hacerse con el personal administrativo o jefaturas de diferentes áreas que puedan ayudar a ordenar y proponer proyectos nuevos, estrategias, indicadores, etc.

2.2.5 Perspectiva del tiempo.

La oportunidad de mejora que se plantea tiene por necesidad el realizar acciones o tomar medidas a corto plazo ya que en cualquier momento se puede presentar un competidor

que brinde las mismas características del servicio especial que realiza Estilo Digital que es la atención personalizada y cumplimiento de sus entregas a nivel nacional. Adicional a ello, este competidor podría contar con todas esas características sumándole mayores beneficios que podría otorgarle contar con indicadores de producción, tecnología, nuevos proyectos, etc., que la empresa aún no cuenta.



Capítulo III: Revisión de la Literatura

En este capítulo se revisará la literatura de los conceptos claves que se utilizarán en la presente tesis enfocamos al problema principal de la empresa Esttulo Digital: la centralización de decisiones; a fin de recopilar información relevante y establecer un marco teórico para comprender este último y proponer una adecuada solución. Se extraerá bibliografía académica de las plataformas electrónicas de CENTRUM Graduate Business School: E-Libro y Google Académico.

3.1 Mapa de la Literatura

A continuación, se presentará un mapa de la literatura de todos los conceptos desarrollados, los mismos que se encuentran relacionados con temas de la sostenibilidad (véase en la Figura 14):

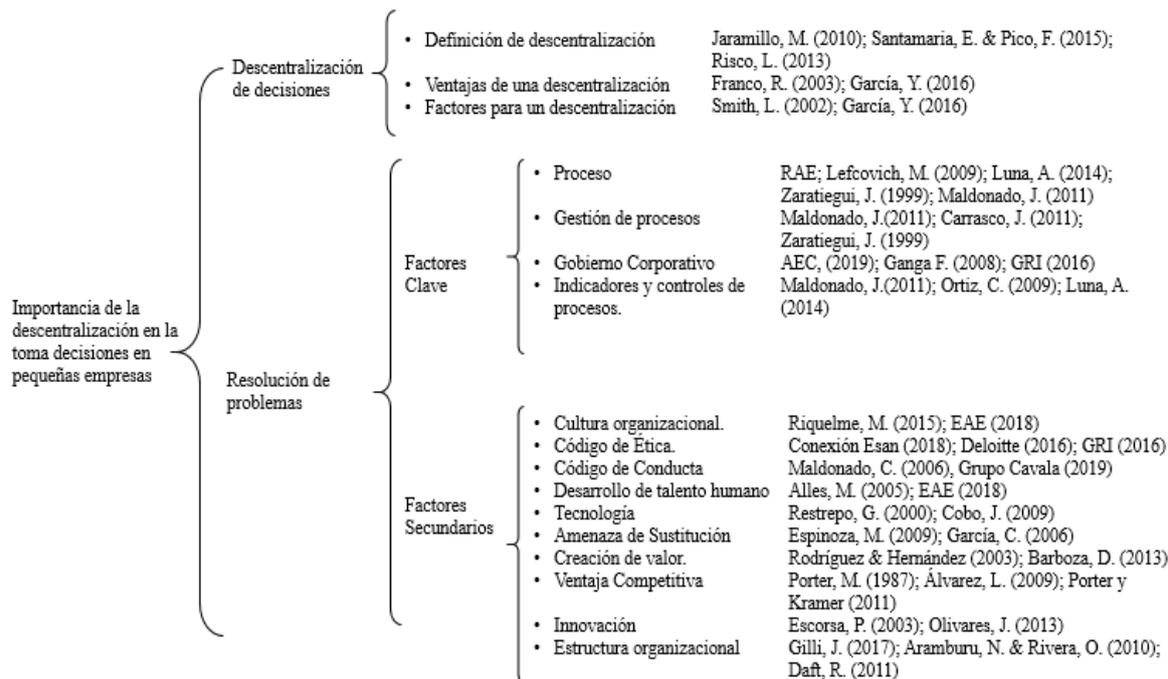


Figura 14. Revisión de la literatura.

3.2 Revisión de la Literatura

El objetivo de la revisión de la literatura es profundizar y relacionar los conceptos claves para entender el problema principal de la empresa. Por ello, se divide en dos partes: descentralización de decisiones y resolución de problemas; donde la primera se ha dividido en definición, ventajas y factores para una descentralización; y la segunda en factores claves y factores secundarios.

3.2.1 Descentralización de decisiones.

El problema principal de Esttulo Digital es que la toma de decisiones está centralizada en su gerente general; por ello, en este punto se desarrollarán los beneficios que conlleva delegar y/o compartir esta funcionalidad en una organización:

3.2.2 Definición de descentralización.

Finot (como se cita en Jaramillo, 2010) concretó que la descentralización en una nación es un proceso donde el gobierno central traslada de manera organizada a otra autoridad local capacidades administrativas de recursos humanos, económicos y financieros para mejorar la eficiencia en la gestión. Según Santamaría & Pico (2015) definieron la descentralización de una organización como la delegación de responsabilidades y autoridad a sus colaboradores; por lo cual, se debe formar grupos especialistas de trabajo en diferentes áreas de la empresa para otorgarles autonomía. Así mismo, Risco (2013) precisó que la descentralización es la sistemática delegación de la autoridad en una organización, es decir, la alta dirección le otorga poder a los niveles inferiores en la toma de decisiones haciendo que este proceso sea más ágil y se dé una rápida solución a los problemas ya que genera compromiso a los trabajadores; lo cual alivia la carga de la alta dirección y permite que solo se ocupe en las decisiones estratégicas.

3.2.2.1 Ventajas de una descentralización.

Según Franco (2003), una de las ventajas de la descentralización es la eficiencia porque permite conocer en profundidad las necesidades y problemas por área o localmente para implementar soluciones más acertadas en corto tiempo. Otra ventaja según García (2016) es la concentración de decisiones dependiendo de su relevancia, es decir, las que son más importantes son realizadas por los altos ejecutivos y las menos importantes por los niveles más bajos; generando empleados más motivados y conscientes de sus resultados, lo cual permite optimizar procesos, disminuir costos, aumentar la calidad entre otros beneficios.

3.2.2.2 Factores para una descentralización.

Para implementar una descentralización, primero se debe de establecer y priorizar los objetivos que quiere alcanzar la organización para desarrollar y enfocar su proceso de implementación en los principales objetivos (Smith, 2002). También, la empresa debe conocer y analizar sus fortalezas y debilidades sobre todo las relacionadas a su cultura y desarrollo organizacional; a fin de que pueda identificar el personal idóneo para capacitarlo y otorgarle autoridad, haciendo que este proceso de descentralización sea el más adecuado para que la compañía se modernice y crezca sostenidamente en el tiempo (García, 2016).

3.2.3 Resolución de problemas.

Para profundizar este punto se ha dividido la resolución de problemas en dos partes: problemas claves y secundarios:

3.2.3.1 Factores claves.

Proceso. Según la RAE (Real Academia Española) proceso es un “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. Así mismo, Lefcovich (2009) indicó que un proceso es “un grupo de actividades que de forma armónica (siguiendo una metodología) permite marcar una diferencia competitiva en el mercado”. De la misma manera, Zaratiegui (1999) mencionó que un proceso es el elemento más importante y

extendido en la gestión de empresas, sobre todo en las que basan su gestión en la calidad total, lo cual ha posibilitado desarrollar técnicas para administrarlo y mejorarlo como el método sistemático de mejora y la reingeniería; también clasificó los procesos en estratégicos que se encargan de definir y controlar los objetivos de la compañía; operativos son los que ejecutan las estrategias para atender a los clientes: y los de apoyo que no están relacionados directamente con estas estrategias pero que influyen en los procesos operativos.

Luna (2014) definió un proceso como un conjunto de actividades que recibe insumos para crear un producto de valor para el cliente, donde cada actividad se subdivide en tareas fragmentando el trabajo en componentes más simples para asignarlo a un empleado y este lo pueda ejecutar. Por otro lado, Maldonado (2011) realizó la definición de un proceso relevante que se diferencia de un proceso en que este primero obtiene un resultado que satisface a los objetivos y estrategias de una empresa, además de que es interfuncional, permitiéndole ser capaz de cruzarse vertical y horizontalmente en la compañía. Entonces se determina que la definición de proceso ha evolucionado en el tiempo, adquiriendo más características y relevancia para la organización; por lo que es necesario definirlo y administrarlo.

Gestión de procesos. La gestión de procesos es una herramienta para administrar una compañía enfocada en procesos; teniendo como ventaja el desarrollo de autodisciplina organizacional, optimización y estandarización del trabajo del personal, y reducción de tiempos, errores y costos (Maldonado, 2011). También, Bravo (2011) definió la gestión de procesos como “una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”. Según Zaratiegui (1999) para gestionar los procesos se deben realizar estos pasos: desarrollar subprocesos con las relaciones entre ellos; una ficha con la información detallada de cada proceso y subproceso como su objetivo,

entradas y salidas, responsable, indicadores, etc.; y construir matrices de relación que deberán contener al propietario, clientes y proveedores.

Indicadores y controles de procesos. Maldonado (2011) conceptualizó un indicador como un dato que mide objetivamente la evolución de un proceso, lo cual permite controlarlo y mejorarlo. Por otro lado, Ortiz (2009) denotó que el control de un proceso consiste en supervisar sus actividades que previamente debieron ser estandarizadas para determinar si existen o no desviaciones en sus resultados (indicadores) y corregir los posibles errores, asegurando que se cumplan los objetivos y planes de la empresa. Terry (como se cita Ortiz, 2009) clasificó en tres tipos de control: el preliminar donde se define las políticas, procedimientos y reglas para asegurar que las actividades del proceso se ejecuten correctamente; el concurrente se da lugar durante la ejecución de estas actividades donde se dirige, vigila y sincronizan las mismas; y el de retroalimentación que analiza los resultados de la ejecución de las actividades para implementar correcciones y/o mejoras. Así mismo, Luna (2014) mencionó que el control “es la última fase el proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección” y es importante porque permite encontrar errores, definir medidas correctivas para corregir las desviaciones de los resultados, detecta las actividades problemas o que generan cuellos de botella, y proporciona información precisa y oportuna para solucionar estos problemas.

Gobierno Corporativo. El concepto de gobierno corporativo según Ganga (2019) ha cobrado mucha relevancia en los últimos años impulsada por la necesidad de compartir el conocimiento y la experiencia sobre la base de los acontecimientos cambiantes que han afectado a algunas empresas en la forma de cómo gestionar a las empresas. Por ello, es importante precisar que el crecimiento y el desarrollo dependen de las competencias laborales y profesional en cada empresa, especialmente que la organización desarrolle adecuadas estrategias a efectos de lograr un adecuado gobierno corporativo. Según la Asociación

Española para la Calidad (2019) el gobierno corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, asimismo, un buen gobierno provee los incentivos para proteger los intereses de la empresa y los accionistas. Adicionalmente GRI (2016) indica que el gobierno corporativo es el conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su Directorio, sus accionistas y otras partes interesadas.

3.1.2.2 Factores secundarios.

Este tipo de problemas se generan a partir del problema clave de la centralización de decisiones en una persona de la organización (gerente general de Esttulo Digital S.A.):

Amenaza de Sustitución. Según el autor Riquelme (2015), amenaza de sustitución es cuando el valor de un producto no es relevante, es decir, si el precio y las características de este no son únicas; por ello, a medida que ingresen más sustitutos tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica. Se tiene muchos factores que pueden brindar la amenaza de sustitutos, por ejemplo, si el producto no tiene ninguna ventaja competitiva en comparación con otros productos similares. Según EAE Business School (2018) la amenaza de sustitutos hace referencia a la existencia en el mercado de productos que suplantando o reemplazan la función que realizan otros. Esta amenaza se da con frecuencia cuando los productos sustitutos cubren las mismas necesidades a un precio menor o pueden ser una alternativa de compra más económica para el público objetivo. A efectos de poder combatir esta amenaza, se debe estudiar el contexto socioeconómico que afecta a la industria, controlar el desarrollo y crecimiento de la empresa que ofrece los productos, adelantarse a los acontecimientos, y buscar siempre la creación de valor y fidelización de los clientes.

Creación de Valor. Se tiene muchos conceptos de creación de valor sobre la literatura revisada, uno de los conceptos que consideramos más importantes es el de Rodríguez & Hernández (2003) en el cual indica que la creación de valor depende de la habilidad de la

empresa para incrementar los beneficios y minimizar los sacrificios de la oferta que entrega al mercado en comparación de sus competidores. Ello se basa en las características o competencias diferenciadores que tenga la compañía, también depende de las actividades que realice la misma para entregar una oferta de mayor valor al mercado. También, Barbosa (2013) conceptualizó la creación de valor como consistente en buscar la eficacia, la eficiencia, innovación de los propietarios o de los accionistas, con ello el autor indica la importancia de marcar la diferencia, de innovar siempre, generando el mayor valor posible para el accionista. Por ello, se tiene la medición económica agregada (EVA), la cual es una valiosa herramienta que permite conocer si la organización crea o destruye valor y posibilita a tomar acciones sobre ello. También, se puede ver que el concepto de creación de valor ya no solo está relacionado al aspecto económico, sino que también se pueden visualizar valor en las acciones medioambientales y sociales, buscando a empresas sostenibles que no solo busquen la satisfacción de los accionistas sino también de sus *stakeholders*, con lo cual se logra una creación de valor integral. Según Porter & Kramer (2011) el valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no solo por los beneficios, siendo así la creación de valor una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los gastos incurridos.

Ventaja Competitiva. Se conoce la ventaja competitiva como una herramienta necesaria para diferenciarnos de los competidores y obtener una oferta valor diferente y única que nos haga los preferidos de los clientes y/o proveedores, para lograr una ventaja competitiva; según Porter (1987), se deben realizar acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores y crear productos y servicios de manera diferente a ellos. A su vez, menciona la importancia de la cadena de valor y como va de la mano de la ventaja competitiva, indicando que es esencial la cadena de valor para desarrollar la ventaja

competitiva, ayudando a determinar cuáles son las actividades que le permite a una compañía tener una ventaja competitiva.

Uno de los tipos de ventaja competitiva que menciona el autor Porter (1987) son la diferenciación, los bajos precios y el enfoque; con ello busca explicar que se debe tener en mente una estrategia clara a fin de superar a la competencia; por ello, indica que es fundamental que la ventaja sea sostenible durante la existencia de la organización y podrá permitir enfrentarse a las empresas competidoras del sector y las compañías que estén por venir. Según el autor Álvarez (2009) se tiene una ventaja competitiva cuando se desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos por las estrategias paralelas. Con ello el autor indica que la creación de valor es importante para poder desarrollar la estrategia de generar una ventaja competitiva. Adicionalmente, Porter & Kramer (2011) indica que existe una conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales en un programa de bienestar por ejemplo en el cual la sociedad se beneficia porque los colaboradores y sus familias se vuelven más saludables y la empresa reduce las ausencias y las pérdidas de productividad.

Innovación. Existen muchos conceptos de innovación según el contexto y el tiempo donde se desarrollan. En un primer momento, se entiende innovación como sinónimo de cambio, de atreverse a realizar cosas nuevas. Se dice que aquella empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, ofrece nuevos productos y adopta; sin embargo, actualmente se tiene que ser innovador en todo momento para poder sobrevivir al mercado (Escorza ,2003). Con ello el autor quiere decir que la innovación es clave para la supervivencia de las compañías, para poder diferenciarse de la competencia y así no solo se logrará ser mejor, sino que esta mejoría deberá ser permanente por ello es necesario reinventarse siempre, y la gestión del cambio debe ser su día a día, por ello se necesita que las empresas enfoquen sus factores

claves en la apuesta por la innovación y siempre buscar su presencia más allá del mercado donde pertenece.

Como indica el autor Olivares (2013) una ventaja competitiva que tienen las empresas pequeñas y medianas es la cercanía al contacto, al trato que mantienen con sus principales clientes y proveedores, de esta estrecha relación es probable que surja la habilidad y la necesidad para innovar y poder transformar la información obtenida por primera mano en innovación. Todo ello se logra también con la competitividad que es clave para la innovación, obteniendo una perspectiva de futuro, y trabajando en equipo y así se lograra la tan ansiada diferenciación que busca que la empresa en este caso Estilo Digital pueda obtener mayor posicionamiento en el mercado.

Tecnología. El concepto de tecnología es un concepto muy cambiante, en este caso el autor Restrepo (2000) indica que la tecnología se refiere a los medios usados para producir, vender o usar un producto o servicio, todo ello por criterios de incorporación, modernidad ambiental, adecuación, etc., clasificando a la tecnología como tecnología primitiva, moderna, atrasada y de punta. Es importante mencionar que la tecnología se tiene que gestionar en una empresa, por ello el mismo autor Restrepo (2000) indica que la gestión tecnológica es un proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Con ello, se entiende que la tecnología es clave ya que es parte de un proceso multidisciplinario, y estratégico que necesita una empresa para poder subsistir y mantenerse en el mercado, a su vez promoviendo la organización y ejecución de las tareas en diferentes áreas y manteniendo relación estrecha con ellas. El autor Cobo (2009) nos indica que la Tecnología de la Información y Comunicaciones son aquellas tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información y específicamente en el uso de ordenadores y programas que permitan crear, modificar y proteger la información. Todo ello

es importante para las empresas a fin de que la información que tienen resguardada de sus clientes y proveedores cuente con toda la seguridad, usando los mecanismos adecuados de tecnología para ello.

Estructura Organizacional. Según Gilli (2017) estructura organizacional es la forma de división, coordinación y agrupación de tareas y/o actividades de la empresa; donde se establece los niveles de supervisión y el grado de descentralización de las decisiones para cada puesto de trabajo; y su principal objetivo es de orientar el comportamiento individual hacia el logro de los objetivos. De la misma manera, Aramburu & Rivera (2010) la definió como “el instrumento básico sobre el que se apoya la función directiva de organización y constituye el armazón sobre el que se construyen y articulan el conjunto de relaciones y actividades de una empresa entonces la estructura de una organización es el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades de la misma”. Así mismo, Daft (2011) consideró que la estructura organizacional diseña relaciones formales de subordinación, muestra el agrupamiento de los empleados en las áreas y de las áreas en la empresa e incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre las áreas.

Cultura Organizacional. La cultura organizacional nace en los años sesenta debido al éxito de las empresas japonesas las cuales provocaron una serie de análisis por los cuales se trataba de entender cuáles eran los principios que se podían relacionar a las empresas norteamericanas según el autor Espinoza (2009). Se entiende como cultura organizacional según el autor García (2006) como un conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización los cuales se convierten en un margen de interpretación y orientadores de conductas y prácticas. También, el autor Espinoza (2009) indica que la cultura organizacional se define como los supuestos, hábitos, creencias, valores, tradiciones y comportamientos compartidos por los miembros de un grupo. Lo indicado por

los autores muestra que la cultura organizacional puede facilitar la implementación de una estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o podría incluso poner en retraso la puesta en producción. Se puede considerar como elementos básicos de una cultura organizacional al conjunto de valores, creencias esenciales, cultura compartida, imagen integradora, tolerancia del riesgo, control, integración, sistema de incentivos, tolerancia de conflicto y un buen modelo de comunicación.

Código de ética. La creación de un documento como el código de ética facilita el respeto entre los colaboradores de la empresa y la toma de decisiones en todos los niveles de una organización, causando en muchos casos pérdida de respeto, disminución de los niveles de productividad, pérdida de credibilidad pública y hasta conflictos legales lo cual puede ser perjudicial tanto reputacional y económicamente según Conexión Esan, (2018). Lo que se busca al tener el documento es que todos los profesionales se comporten con los más estándares éticos rigiéndose siempre por el deseo de hacer siempre lo correcto, por ello se define a través de un código ético una serie de pautas de comportamiento que ayudan a la mejora personal, al mantenimiento de la confianza de los clientes y la comunidad, a que tengan plena conciencia de las implicaciones y responsabilidades que asumen al ingresar a una empresa que cuenta con un Código de Ética. Deloitte, (2016). De acuerdo a GRI (2016) indica que la organización informante debe presentar a la organización las preocupaciones relacionadas con conductas no éticas o ilegales y con la integridad de la organización.

Código de conducta. Maldonado (2006) determinó que el código de conducta es un “instrumento de regulación voluntario de las actuaciones de una empresa, tanto en sus procesos internos como en sus relaciones con otros actores y la sociedad en general, con el propósito de garantizar el control de sus efectos de acuerdo con principios y valores sociales y ambientales”. Según Fauchere (2006), un código de conducta es un documento escrito en el que se expone la política o los principios que las empresas se comprometen a seguir, son

compromisos que las empresas establecen principalmente para responder a las expectativas del mercado. Es importante diferenciar los conceptos de código de ética y código de conducta ya que es común que estos se confundan.

Desarrollo de talento humano. Según la autora Alles (2005), se debe entender que el desarrollar talento humano no es solamente capacitar y/o entrenar al personal en materia de conocimientos, sino se deberá incrementar en base al desarrollo de las competencias como determinantes del talento humano. Por ello, hoy en día se menciona a la gestión del talento lo cual te permite identificar y extraer lo mejor de cada colaborador logrando así su mejora continua, buscando mejorar sus habilidades, aptitudes, y experiencia en el centro laboral, así ello también fortalecerá su desarrollo en la organización, un ejemplo de esto es formar líderes en las empresas, buscando desarrollar y formar personas. Según EAE Business School (2018) las tres claves para la gestión del talento humano en las empresas son atraer desarrollar y retener el talento, con ello estaremos apostando por la mayor productividad y éxito de las empresas.

3.3 Conclusiones

La revisión de la literatura del problema principal de la empresa Estilo Digital ha permitido conocer a detalle los conceptos de los problemas principales, poder profundizarlos, relacionarlos, entenderlos y encontrar ventajas para la descentralización de decisiones y que particularidades se debe tener en cuenta para que se realice este proceso y maximizando sus beneficios. Asimismo, brinda el conocimiento necesario, proponiendo mejoras y toma de decisiones adecuadas para la empresa, sin dejar de brindarle importancia a la gestión y control de procesos para que pueda crecer sosteniblemente en el tiempo.

Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la empresa

El presente capítulo se enfocará en analizar cualitativa y cuantitativamente los principales aspectos de la empresa de modo que permita comprender mejor su relación con el problema clave. Con el análisis cualitativo se busca identificar a profundidad el origen de los eventos, la situación actual, el funcionamiento de la estructura y sus interrelaciones. Por otro lado, el análisis cuantitativo permite determinar la correlación de las variables que originan los resultados actuales.

4.1 Análisis Cualitativo

4.1.1 Estrategia.

Según Okpara y Wynn (2007) analizaron los determinantes de las restricciones para el crecimiento de los pequeños negocios, los problemas de menor escala que deben ser superados dentro de las micro y medianas empresas en el Perú se clasifican en problemas administrativos, operacionales, estratégicos y externos. Cabe mencionar que, el presente análisis cualitativo se basa en la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas al gerente general, Carlos Morante, así también al personal administrativo y finalmente el personal de operación, adicionalmente se utiliza como fuente de información la documentación con la que cuenta la empresa (Morante, Entrevista personal, 2019).

El planteamiento de los problemas comunes que afectan a las empresas en su crecimiento es abordado por Konja (2004), quien concluye que muchas empresas peruanas cuentan con una escasa planificación de las actividades a todo nivel, así como la ausencia de controles para medir el rendimiento, trabajan casi exclusivamente para actuar y resolver situaciones a corto plazo. En otro apartado, también sostiene que este tipo de compañías son altamente vulnerables a los cambios en la economía del país, por ejemplo, la recesión económica como la que nuestro país ha atravesado por varios años.

Otra característica es la manera en que está estructurada el uso de la mano de obra pues en su mayoría es no calificada, en otras palabras, el trabajador es contratado sin contar con una especialización en las tareas que va a resolver por lo que aporta el mínimo, no genera mejoras o finalmente tiene una curva de aprendizaje muy larga y pocas veces termina destacándose a un puesto con más alta responsabilidad, lo que resulta muchas veces en la mala calidad de productos que terminarán afectando al cliente e incluso puede originar una falta de diferenciación en el mercado frente a sus competidores.

Cabe mencionar que, como parte de su estrategia de crecimiento y consolidación en el mercado, en el año 2017, la empresa Esttilo Digital aceptó la invitación de uno de sus principales clientes, el banco Scotiabank, quien le planteó formalizar sus esfuerzos de gestión al medir el impacto de sus operaciones en el ámbito socio ambiental y económico; debido a que esta macro entidad financiera debía alinear a toda su cadena de servicios a los estándares del *Global Reporting Initiative*, como respuesta al cumplimiento de las normativas indicadas en el Código de Comercio, la ley de Sociedades de Capital y Auditorías número 26887, vigente desde Enero de 1998, que le exigía ampliar su transparencia frente a sus mercados y grupos de interés.

Es así como Esttilo Digital emite su primer Reporte de Sostenibilidad, que fue elaborado según los estándares de la Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative (GRI)*, en el que demuestran el compromiso con las acciones que minimicen la afectación a sus grupos de interés, le permitan además ser más competitivo en el mercado y finalmente, marcará las bases para el crecimiento futuro de la empresa. Sobre todo, porque tienen en cuenta que sus labores crearán impactos ambientales por el agotamiento de los recursos naturales como el consumo de energía eléctrica, consumo de papel o contaminación del suelo por la emisión de residuos sólidos. La elaboración de informes de conformidad con dichos estándares del aportan una perspectiva general y equilibrada de la organización.

Un estándar muy trascendental para la empresa Esttulo Digital es el número 412, el cual tiene proyectado incluir en el reporte de sostenibilidad al cierre del año 2020, dicho estándar trata de la evaluación de los derechos humanos, en el que busca que la organización informante se vea en la obligación de presentar la información sobre el número total y el porcentaje de las operaciones sometidas a evaluaciones de derechos humanos o evaluaciones del impacto en los derechos humanos los cuales serán detallados en la documentación de la empresa, la cual plasma las directrices no solo de operación sino también de la cultura organizacional y las alineadas con las políticas de trabajo y derechos laborales.

Adicionalmente, dentro del estándar 412, están detallados los informes que daría la empresa acerca de las horas dedicadas a la formación en políticas y procedimientos sobre derechos humanos relevantes para la ejecución de las operaciones, así como el indicador del porcentaje de empleados que recibieron dicha capacitación, con el fin de cumplir los contenido específicamente de los incisos 412-1 y 412-3 del estándar *Global Reporting Initiative (GRI)*.

Finalmente, los principales logros implementados y alcanzados después de alinearse a los objetivos del *Global Reporting Initiative*, están basados en las acciones ejecutadas en cuanto al Desempeño económico (103), Anticorrupción (205), Energía (302), Seguridad y Salud en el Trabajo (403) y Privacidad del cliente, así mismo, con la implementación de éstas, se ha identificado las oportunidades de mejora con respecto a la descentralización de la toma de decisiones que actualmente se encuentra en manos del gerente general, la falta de control y monitoreo de procesos, la baja conciencia del impacto de la digitalización en la industria de la imprenta, así como incrementar los controles operacionales necesarios para trabajar bajo un ambiente seguro en el puesto de trabajo y una alta conciencia de los peligros y riesgos a los que se ven expuestos los trabajadores.

4.1.2 Equipo de Trabajo.

En la actualidad, Esttulo Digital cuenta con una estructura organizacional jerárquica y aunque este tipo de lineamientos ofrece ventajas como por ejemplo, una delimitación de funciones claras y específicas, especialización de roles y visibilidad de la línea de carrera, sin embargo, en las pequeñas empresas representan ciertas desventajas, en el caso de Esttulo Digital surge la concentración de las decisiones en una sola autoridad, la del gerente general, quien invierte gran parte de su tiempo en participar en decisiones que competen temas operativos como la producción, planificación de lotes de trabajo, compras de materiales, distribución de productos terminados, seguimiento a órdenes, aprobaciones de diseño de productos, observaciones de calidad, temas financieros, recursos humanos, ventas y gestiones comerciales.

El seguimiento muy cercano de la forma en que se llevan a cabo las operaciones en la empresa, es de vital importancia para que tengan un buen resultado, además esto genera una buena percepción hacia los clientes, quienes asocian esta atención por parte de alguien de jerarquía de la empresa como un servicio de calidad, sin embargo, constituye también una debilidad que se debe cubrir lo antes posible, pues se contrapone al propósito de conseguir más mercados, a razón que al incrementar la cartera de clientes no todos podrán ser atendidos personalmente por el gerente general, pudiendo generar un desorden y mal servicio a los clientes en la medida en que éstos crezcan en número. Por otro lado, se encuentra el nivel operativo, es decir el equipo de trabajo que se encarga de agregar valor al producto procesado, puesto que convierte las materias primas e insumos en los productos requeridos por los clientes, haciendo uso de los recursos con los que cuenta la empresa, maquinarias, instalaciones, equipos, herramientas, insumos. Estas actividades se detallan a continuación en la Figura 15 donde se muestra el mapa de procesos de la empresa en el que incluye no sólo la

secuencia de las actividades sino también la interacción entre los trabajadores de Estilo Digital.

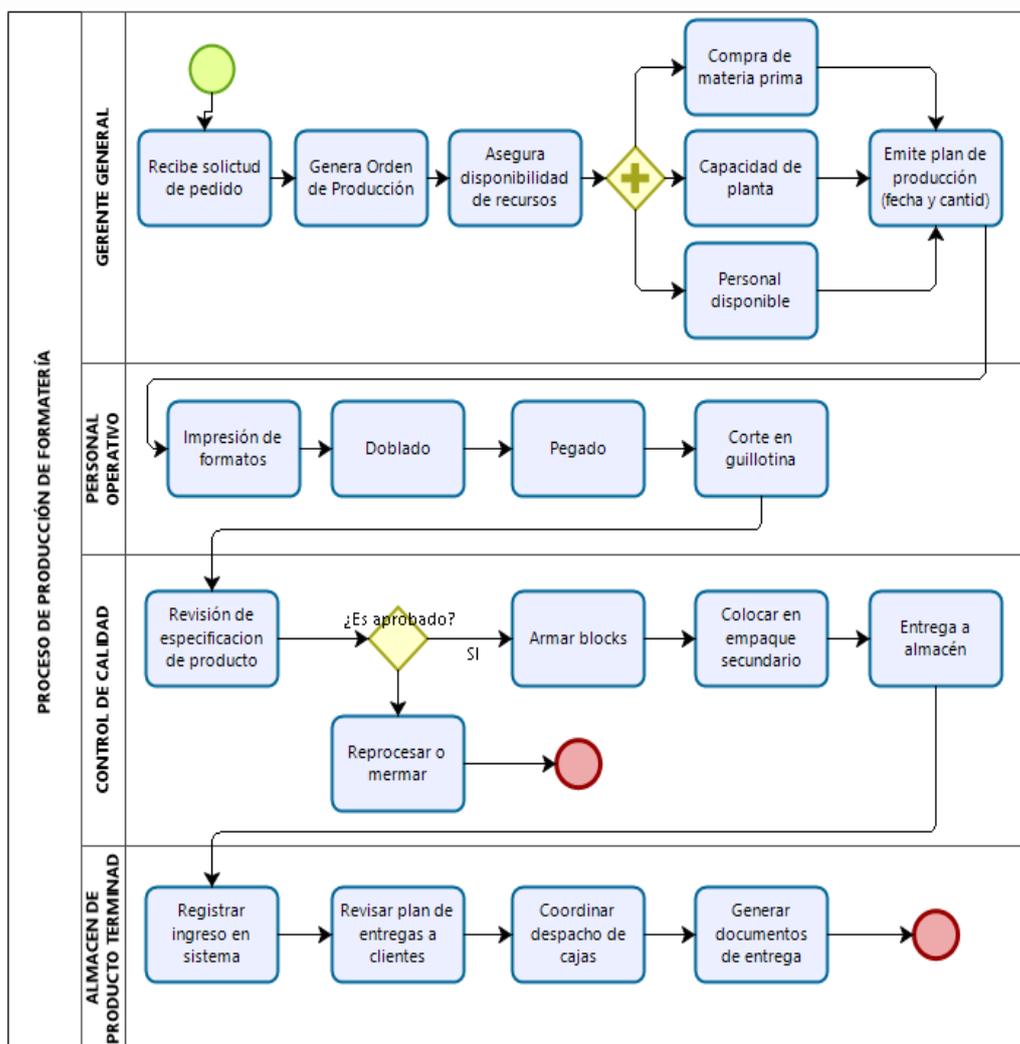


Figura 15. Mapa de procesos de Estilo Digital.
Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

Como se muestra en el mapa de procesos de la empresa Estilo Digital, la compañía cuenta con productos con un número reducido de pasos a seguir para su fabricación, por lo que, el personal está distribuido en cada una de las operaciones de modo que logre mantener una producción sostenida y cuidando las variables y especificaciones que deben cumplir los productos, sin embargo, se evidencia la falta de una cultura organizacional a través del comportamiento de los trabajadores, este valor fundamental se debería ver reflejado a través

de la motivación, satisfacción y productividad con la que llevan a cabo sus tareas así como mantener una actitud de mejora continua y medición de resultados.

Se ha evidenciado que el personal que ocupa el puesto de maquinista evade los esfuerzos por tratar de medir su productividad, muchas veces no registrando las mermas originadas en su proceso o creando un clima laboral tenso para el resto de colaboradores a través de la fijación de un límite de producción igual para todas las máquinas, sin embargo, se conoce que la capacidad de cada una de estas máquinas al producir distintos tipos de productos y por contar con un distinto modelo de fabricación, hace que las unidades producidas por turno varíen.

Sin embargo, como se menciona no se ve reflejado en los registros de producción por cada máquina, convirtiéndose en un proceso difícil de controlar y por lo tanto de plantear mejoras. Se evidencia, de esta forma, que al nivel de equipo de trabajo conformado por los maquinistas no se demuestra valores asimilados como el compromiso con los objetivos, consecución de metas y la actitud constante hacia una forma de trabajo basado en la mejora continua en los puestos de trabajo.

4.1.3 Estructura de control de procesos.

Aun cuando Estilo Digital cumple con los pedidos de sus clientes se identifica la falta de seguimiento de los procesos de preparación, producción y entrega de estos; así como también de efectuar el monitoreo de objetivos y metas en diversas frecuencias desde la semanal, mensual, semestral y anual, todas éstas lideradas por los mandos medios y alta gerencia.

Actualmente las operaciones en la empresa se realizan considerando sólo el quehacer del día a día, con lo cual, cumplen con la fecha de cada pedido solicitado por sus clientes, pero no cuenta con indicadores ni objetivos que midan con frecuencia mensual o diaria la

productividad de cada puesto de trabajo en toda la cadena productiva, una actividad clave que permite el monitoreo continuo y los beneficios que esto trae consigo al detectar las pérdidas o tiempos improductivos; una de estas ventajas es por ejemplo, el brindar procesos más eficientes mejorando la calidad requerida por sus clientes y potenciales clientes. Esta ausencia de indicadores de gestión y su respectivo monitoreo se da también por la ausencia del soporte tecnológico correspondiente que permita la captura, procesamiento y visualización de la información.

4.1.4 Planificación y previsión de cambios en el entorno.

De acuerdo con el análisis de los hallazgos relacionados con el problema principal, se muestra una baja conciencia del impacto de la digitalización en la industria de la imprenta, la empresa Estilo Digital conserva su diferenciación, excelencia en el servicio y puntualidad de entrega en los pedidos, sin embargo, dada la presente tendencia de la digitalización es necesario innovar para ser cada vez más competitivos y exclusivos.

La empresa actualmente ofrece un producto con excelentes características que cumplen con las actuales exigencias de sus clientes, sin embargo, no se tiene implementado un plan de desarrollo o un área de innovación encargada de idear productos digitales que ofrezcan las mismas características de calidad y servicio que los actuales productos físicos, dirigidos a un público que requiere atención a este tipo de nuevas necesidades en un entorno digital, considerando que actualmente existe un uso masivo de los dispositivos móviles por parte de los usuarios de las empresas clientes de Estilo Digital.

Asimismo, las ventajas que ofrece el diseño de los productos actuales no se muestran a los clientes a través de medios de comunicación como es el caso de su página web, pues ésta solo se utiliza para mostrar información básica de la empresa y no posee un enfoque de marketing y ventas, lo que constituye una falta de presencia en internet como medio para

comunicar la diferenciación de sus productos con respecto a la competencia, así como los servicios adicionales con los que cuenta, así mismo pierde la oportunidad de mostrar prototipos de nuevos diseños a los clientes potenciales. Adicionalmente, este sitio web es utilizado por los colaboradores para que puedan acceder vía intranet al sistema *Enterprise Resource Planning (ERP Sky Net)*.

Apuntar hacia la digitalización no solo de los procesos sino también de la comunicación con sus clientes, permite crear confianza con la cadena de valor ya que se tiene hasta cierto punto automatizados los procesos que se siguen, están enfocados a que sean rápidos y con menos pérdidas asociadas, además ayuda a las pequeñas empresas crecer exponencialmente y estar a la vanguardia con el mundo corporativo y competitivo.

4.2 Análisis Cuantitativo

Este análisis se genera a partir de las cifras financieras y no financieras obtenidas de la documentación otorgada por la empresa y entrevistas con el gerente general, con la finalidad de encontrar evidencias de ciertos aspectos que tengan impacto en el rendimiento y operatividad de la empresa y que pueden ser relevantes en cuanto a su relación con el problema clave.

4.2.1 Análisis de medidas financieras.

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento razón por la cual reinvierte las utilidades obtenidas en la compra de maquinarias y mejoras en la planta, con una inversión equivalente de S/.17,738 en maquinarias y S/. 10,300 en acondicionamiento de planta, sin destinar montos para el pago de dividendos. Resaltar que esta reinversión obedece en su mayoría a atender las necesidades de un nuevo cliente o prestación de un nuevo servicio más que al seguimiento de un plan de compras previamente definido.

La empresa cuenta con buena capacidad en el cumplimiento de sus deudas a corto plazo que se evidencia en el adecuado ratio de liquidez promedio y de prueba ácida promedio de 2.21 y 0.89 respectivamente, lo que a su vez se sustenta en que es capaz de cobrar a sus clientes antes de que se cumplan las fechas de pago de sus obligaciones. Resalta también la tendencia creciente en su ratio de liquidez, que pasa de 1.98 en el 2014 a 3.22 en el 2018 y en su ratio de prueba ácida que pasa de 0.95 en el 2014 a 1.19 en el 2018.

En cuanto a la estructura de capital la mayor parte del financiamiento es por parte de los accionistas puesto que la razón de deuda con terceros en promedio se ubica sólo en 33%, lo que disminuye la exposición al riesgo crediticio. Se evidencia que la política de estructura de capital es financiarse más con capital de los accionistas por lo cual, la razón de patrimonio muestra una tendencia creciente siendo 65.96% en el 2014 y 78.26% en el 2018.

La empresa podría aprovechar una oportunidad de mejora debido a que resulta más costoso para Esttulo Digital financiarse con capital de los accionistas además una adecuada negociación con terceros en cuanto a tasas de interés se refiere ayudaría a ser óptima la estructura de capital, en otras palabras, la empresa tendría un costo de capital mucho menor al actual. Finalmente, se debe resaltar que sólo en el 2016 la empresa tuvo que recurrir a préstamos con bancos, lo que generó gastos financieros por un monto de S/.47,617 equivalente a 20 veces lo generado en el 2015; aun así, existe la oportunidad de obtener un menor costo de financiamiento de capital.

Para tener una visión general del crecimiento de la empresa Esttulo Digital y de la distribución de los costos de producción, así como gastos de ventas y de administración, se tomará como referencia los Estados financieros de la empresa del periodo 2014 al 2018 los que serán mostrados en la Tabla 3, con el fin de comprender la gestión de la empresa desde un punto de vista monetario.

Tabla 3
Comparación de Estados Financieros

Soles (S/.)	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,655,558	1,950,100	1,792,018	1,445,160	2,372,632
(-) Descuentos y bonificaciones	0	0	0	0	0
Ventas Netas	1,655,558	1,950,100	1,792,018	1,445,160	2,372,632
(-) Costo de Ventas	-1,028,350	-1,386,165	-1,160,647	-1,242,090	-1,958,834
Resultado Bruto	627,208	563,935	631,371	203,070	413,798
(-) Gastos de venta	0	0	-316,886		-16,668
(-) Gastos de administración	-447,161	-445,050	-302,761	-180,467	-268,435
Resultado de operación	180,047	118,885	11,724	22,603	128,695
(-) Gastos financieros	-2,863	-2,266	-47,617	-7,266	-10,740
(+) Ingresos financieros gravados	0	0	46,327	4,690	2,894
(+) Otros ingresos gravados	0	0	0	52	0
(+) Otros ingresos no gravados	0	0	0	0	0
Resultado antes de participaciones Utilidad	177,184	116,619	10,434	20,079	120,849
Resultado antes del impuesto	177,184	116,619	10,434	20,079	120,849
(-) Impuesto a la Renta	-53,155	-32,653	-4,567	-21,144	-27,419
Resultado del ejercicio	124,029	83,966	5,867	-1,065	93,430

Adaptado de Estados Financieros de la empresa Estilo Digital (2014 - 2018).

En la Tabla 3 se muestra un crecimiento anual que no es sostenido puesto que no existe una tendencia definida, el indicador de ventas se ha visto afectado por distintos factores externos como los cambios en el mercado, es decir, pedidos que fueron producidos como stock

pero que finalmente no fueron entregados según las órdenes de compra contratadas debido a que el cliente cambió de especificaciones, además se suma la pérdida de algunos clientes importantes que optaron por otros productos que sustituían los actuales.

Un factor resalantes en los resultados que se muestran en la Figura 17 se deben a la falta de un proceso claro en el momento de la generación de contrato, en otras palabras, se debe especificar los atributos y variables del producto final, así como los rangos de tolerancias que se aceptarían en dicho producto, puesto que se conoce que el proceso de fabricación regular fluctúa entre límites máximos y mínimos, los cuales deben ser controlados por el personal a cargo del proceso y estar en línea con lo esperado por el cliente.

A continuación, se muestra en la Figura 17 la evolución anual de pérdidas, así como el porcentaje de la tasa de crecimiento en el periodo 2014 al 2018, dicha grafica demuestra una tendencia ligeramente positiva con un alto porcentaje de recupero entre el 2017 y 2018 ya que después de registrar su más alta perdida equivalente a 19%, pasó a tener un desempeño igual al 64% positivo.

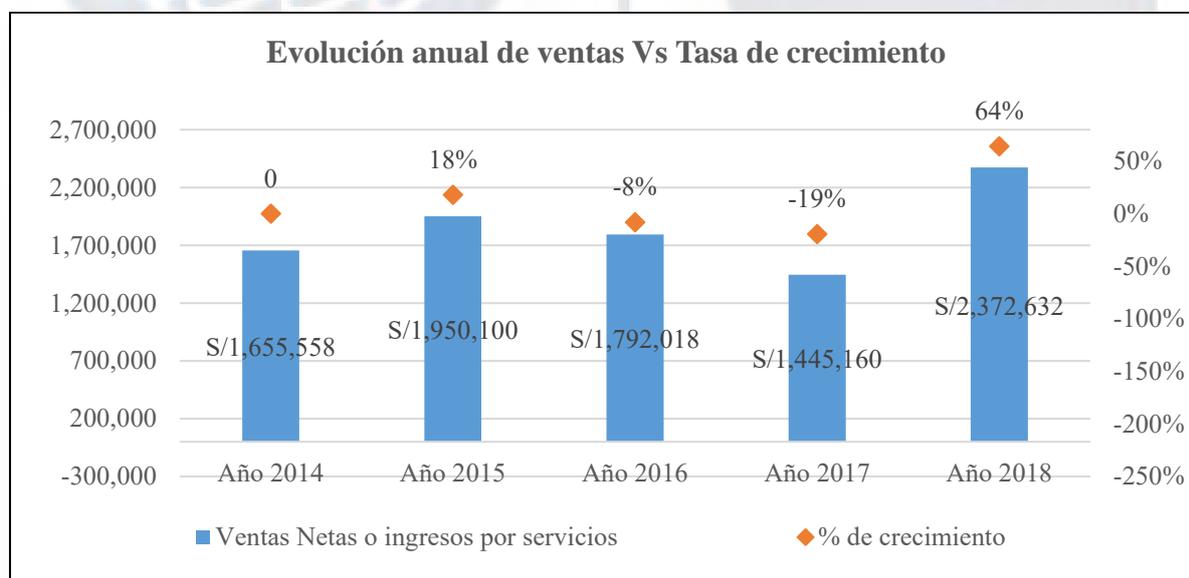


Figura 16. Evolución de ventas Vs tasa de crecimiento.

Adaptado de los Estados Financieros de la empresa Esttulo Digital (2014 – 2018).

También se ha elaborado la Figura 18, que muestra la evolución de las ventas desde el año 2014 al año 2018, así como la rentabilidad, es decir, el monto facturado se ve afectado por los costos operacionales, gastos administrativos, gastos de ventas, entre otros, obteniendo como resultado distintos porcentajes de rentabilidad los cuales son graficados a continuación.

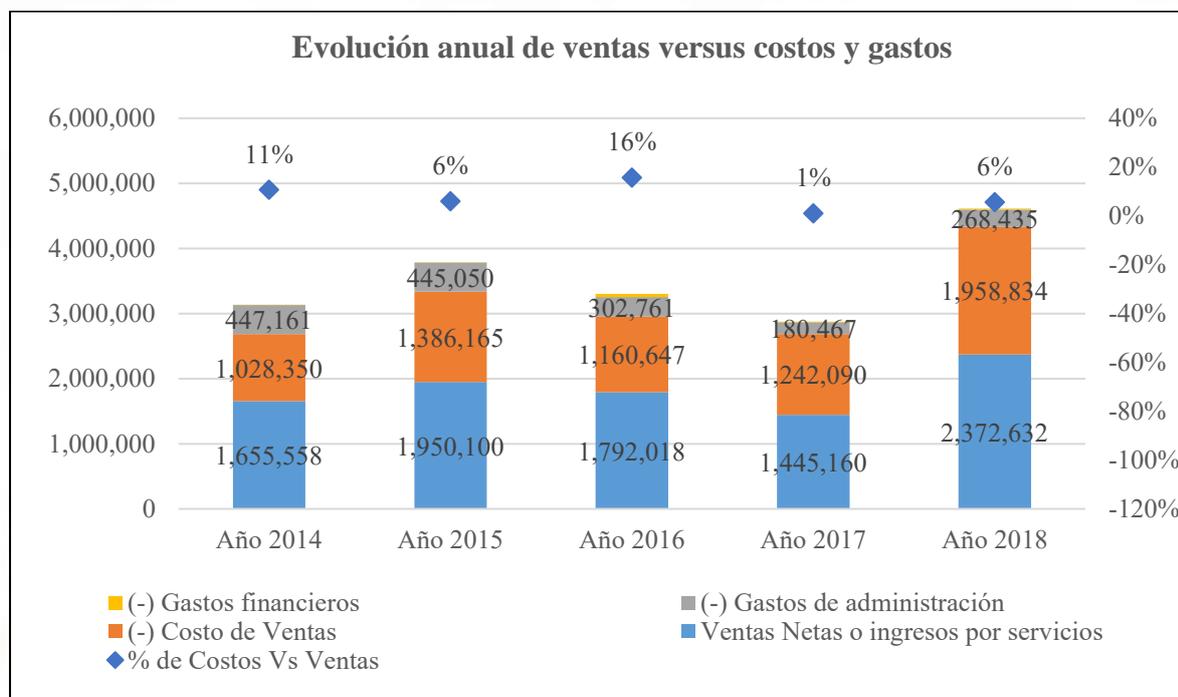


Figura 17. Evolución de ventas Vs costos y gastos.

Adaptado de los Estados Financieros de la empresa Estilo Digital (2014 – 2018).

El monto total de los costos de ventas, gastos financieros y gastos de administración representan en promedio el 8%, sin embargo, en los últimos cinco años se muestra una inestabilidad muy notoria, puesto que han habido fluctuaciones hasta de 15 puntos porcentuales de variación que representan aproximadamente 1.5 millones de soles, con lo que se concluye que la gestión de costos supone un control más detallado y una necesidad de planificación y estimación de costos previos que incluyen trabajar sobre presupuestos pre aprobados así como el control en el cumplimiento de los mismos.

Con el fin de profundizar en los conceptos de egresos en los que incurre la organización, así como el porcentaje de contribución de cada uno de los costos antes mencionados, se ha creado la Figura 19, en la que se muestra el porcentaje de participación de cada tipo de gasto

considerando como fuente de información los costos de ventas, gastos administrativos y gastos financieros promedios anuales del periodo en evaluación, desde el año 2014 al 2018.

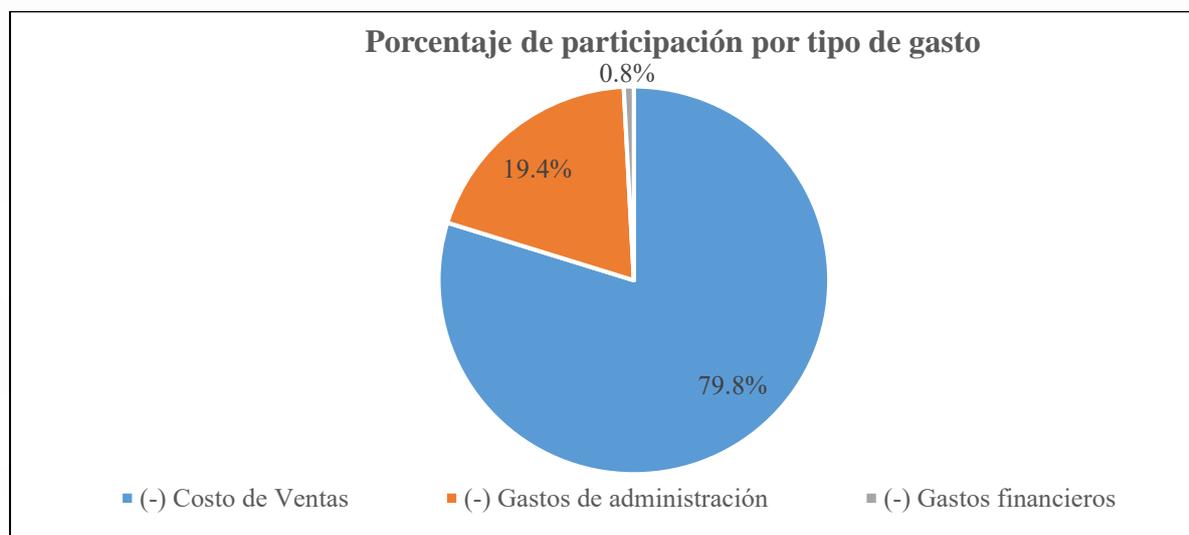


Figura 18. Porcentaje de participación por tipo de gasto.

Adaptado de los Estados financieros de la empresa Esttulo Digital (2014 – 2019).

Como se muestra en la gráfica del porcentaje de participación por tipo de gasto, el 79.8% corresponde al costo de ventas, según (Roman, 2012) los costos que se incluyen en este apartado son los materia prima, insumos, mantenimiento de máquinas, consumos de luz y agua, herramientas y todo bien utilizado para la elaboración del producto final. El objetivo es tener un presupuesto contra el cual medirse, con esta información se logra que las organizaciones tomen decisiones de manera que los recursos sean aprovechados eficientemente, con una constante búsqueda a la minimización de desperdicios y contar con un precio competitivo en el mercado sin afectar los márgenes de utilidad buscados.

Dentro de los gastos administrativos que representan el 20% de los gastos totales, se consideran las partidas para pago de los trabajadores que incluye la planilla, así como los gastos de marketing, mantenimiento de sistemas de control como el *Sky Net*. Finalmente, los costos financieros sólo participan con un 0.8% del total e incluyen pagos de tasas de interés por préstamos tomados por la empresa, generación de contratos con terceros, entre otros.

Para un mejor análisis de los costos se ha considerado el número de trabajadores en Estilo Digital para obtener el porcentaje de participación de los gastos de la planilla, concluyendo que la fuerza operativa y control de calidad representan el 56% del total. Es por esta razón que es vital la medición de su desempeño frente a estándares, con el fin de incluir planes de acción como capacitaciones, generación de procedimientos e instructivos, entre otras estrategias necesarias para conseguir el retorno monetario del recurso de mano de obra en el que se está invirtiendo, así como el sostenimiento del *know how* de la empresa.

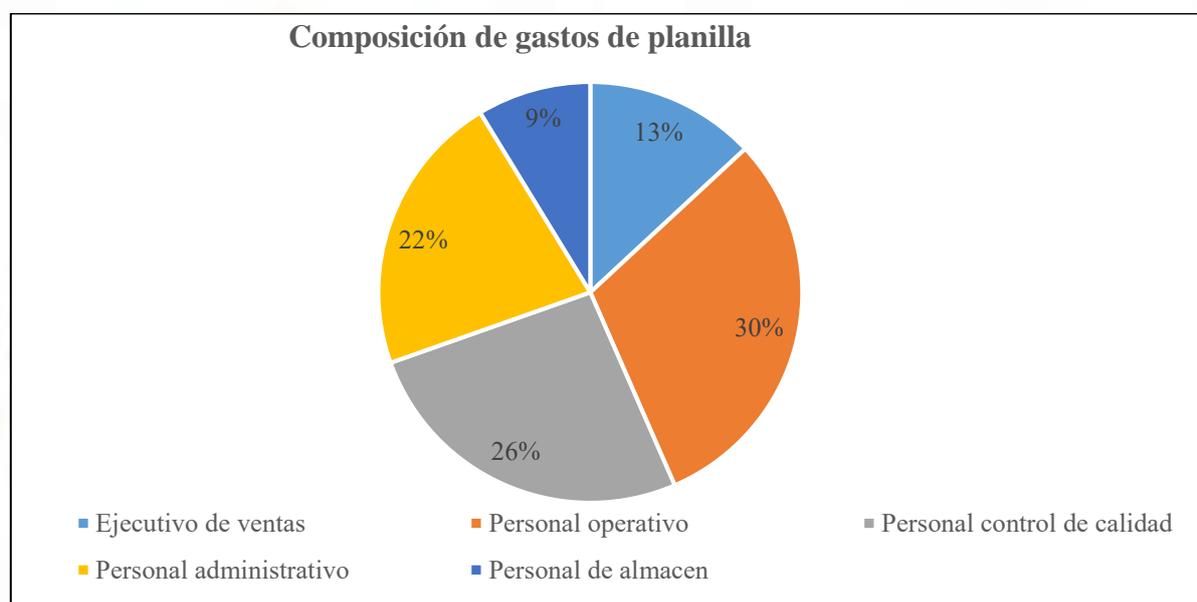


Figura 19. Composición de gastos de planilla.

Adaptado de los Estados Financieros de la empresa Estilo Digital (2014 – 2018).

Como se mencionó los gastos del personal operativo representan el 30%, seguido del control de calidad con 26%, por lo que, la medición de su capacidad real contra la establecida es fundamental para mover el indicador final de rentabilidad y ser base para la toma de decisiones futuras para lograr sosteniblemente el crecimiento de la empresa.

Al analizar los resultados año a año, se muestra una falta de sostenimiento de estos, puesto que, existen periodos en los que solo se ha ganado 0.3% de rentabilidad e incluso al cierre del 2018, se había mostrado un incremento considerable en las ventas generadas en

comparación de los años anteriores, sin embargo, solo representan el 3.9% de ganancia, porcentaje que se encuentra por debajo de los resultados de los años 2014 y 2015.

Con lo que se concluye que existe una fuerte necesidad que los esfuerzos que se están haciendo para incrementar la escala de ventas, éstos deben estar enfocados también a la gestión de una cultura de ahorro de los costos sobre todo a nivel operacional y distribución a clientes. A continuación, se muestra la gráfica de los porcentajes de rentabilidad anual de la empresa Estilo Digital.

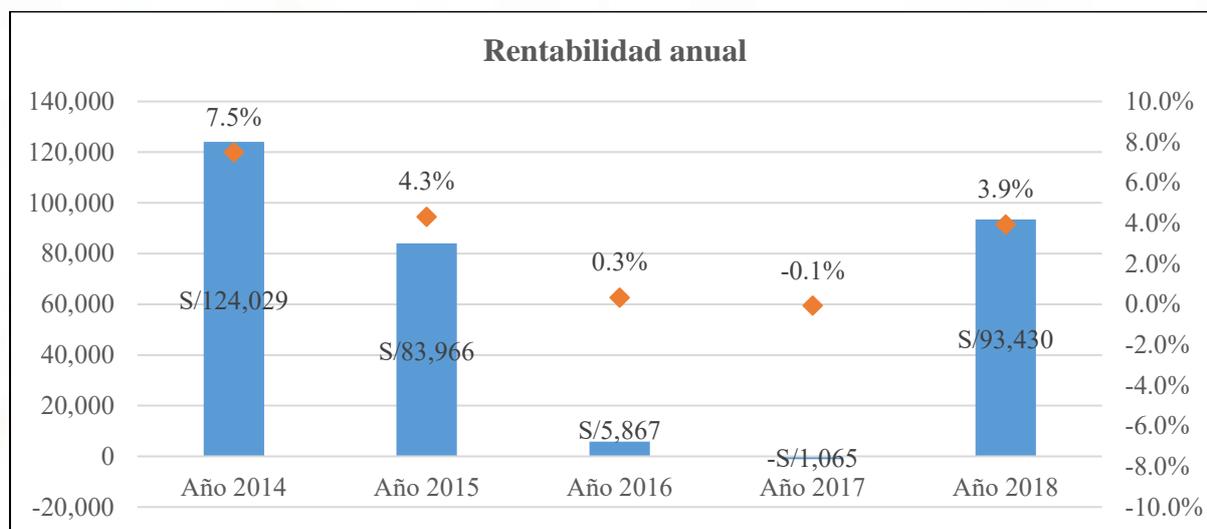


Figura 20. Rentabilidad anual.

Adaptado de los Estados financieros de la empresa Estilo Digital (2014 – 2019).

En la gráfica anterior se evidencia los resultados anuales de rentabilidad, según (Ballesta, 2002) se entiende por rentabilidad a la acción económica en la cual se movilizan medios materiales, humanos y financieros. El análisis de la rentabilidad es sumamente importante en la medida en que calcula la retribución al riesgo asumido en la ejecución de las diversas operaciones como logística y la compra de materiales, producción y la inversión en maquinaria como las partidas más relevantes dentro del sistema.

4.3 Conclusiones

Estilo Digital tiene potencial de crecimiento, puesto que, la reinversión de sus utilidades en maquinarias y mejora de las instalaciones le permiten conseguir nuevos clientes,

sin embargo, la ausencia de indicadores de gestión y control, son un aspecto clave para el monitoreo frecuente de sus actividades, como un principio de mejora continua en beneficio del cliente.

Asimismo, un aspecto importante que se está dejando de lado, por no contar con un área especializada en Investigación y Desarrollo, es la creación y diseño de productos que vayan en línea con la actual transformación digital, así como repotenciar con información relevante la página web de la empresa, para mostrar las buenas características del producto actual y conseguir aumentar la cartera actual de clientes.

Se cuenta con una estructura organizacional jerárquica que aporta con claridad en la delimitación y especialización de funciones, sin embargo, en Estilo Digital, en su calidad de pyme, ha generado un entorno propicio para que surja la concentración de decisiones en una única persona, en este caso el gerente general, quien tiene diversas responsabilidades muchas de ellas ajenas al verdadero rol de su puesto.

La empresa cuenta con una buena gestión comercial, pues el mismo gerente es el principal contacto con los clientes, lo cual genera una buena percepción en virtud, a que es asociado a un servicio de calidad, por ser atendidos directamente por el dueño, sin embargo, de mantener esta práctica se deja de lado factores críticos para lograr un crecimiento sostenido como por ejemplo la aplicación de estrategias de marketing para lograr posicionarse en los segmentos de mercado en los que trabaja así como los nuevos nichos de los que depende para seguir con el crecimiento sostenido.

Finalmente, esta concentración de decisiones genera ciertas ineficiencias dificultando la detección de diferentes oportunidades, por ejemplo, la implantación de un sistema tecnológico que permita la captación, procesamiento y visualización de información con el propósito de mejorar continuamente los procesos de la cadena productiva, la satisfacción del cliente y, en consecuencia, mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

En este capítulo se tomarán como base algunas herramientas de análisis para demostrar la causa raíz de los problemas planteados en los apartados anteriores, con el fin de detallar el contexto que origina la existencia de cada causa raíz y con lo cual se entenderá a fondo los problemas que afectan a la empresa. De ser el caso, en el que se continúe trabajando con las mismas dificultades, éstas pueden mermar los resultados alcanzados, tener una desaceleración en el crecimiento y ser afectados por cambios en el mercado.

5.1 Causas Identificadas

Se detallarán uno a uno las causas relacionadas con el problema clave mediante una tormenta de ideas donde se plantea los motivos probables que originan finalmente la inestabilidad de los resultados económicos de la empresa. Como se mencionó en el capítulo II, el problema principal detectado radica en la centralización de decisiones en el gerente general. En base a la información levantada, se ha utilizado la herramienta de análisis causa efecto, también llamada Diagrama de Ishikawa (Bermúdez, 2010). La cual consta de un gráfico que permite clasificar las causas probables del problema a analizar, en 6 aspectos conocidos como las seis M, son las siguientes mediciones, mano de obra, metodología, medio ambiente, maquinaria y materia prima.

Estos aspectos sirven como guía en el momento de generar las ideas, clasificándolas en causas atribuibles a la falta de medición en el proceso, como por ejemplo, la inclusión de indicadores de control, también indica que podrían ser originadas por alguna deficiencia relacionada con la mano de obra; incluye así mismo, la revisión de la metodología actual puesto que permite cuestionar si existe una falta de estructura para realizar las actividades, es decir un plan base que dirija las acciones a tomar, sin que una persona este decidiendo la mayor parte del tiempo los próximos pasos; adicionalmente, dentro del aspecto medio ambiente, se considera los factores externos que podrían estar causando los problemas, es

decir, que no son directos a la operación, pero de igual manera son relevantes a la hora de medir los resultados de la empresa.

Existen metodologías ya planteadas para el análisis de los problemas que podrían ser utilizadas por la empresa, con el fin de crear el conocimiento suficiente de las causas que originan las pérdidas de recursos como tiempo, materiales, insumos y que finalmente son traducidas en afectaciones económicas. Finalmente, la Figura 22 muestra el diagrama causa efecto el cual, sugiere revisar los aspectos de materia prima y maquinaria, puesto que su buen desempeño es clave para que la empresa logre los objetivos de rentabilidad, como se mencionó en capítulos anteriores en las partidas de costos operacionales se concentra el 80% del costo total. A continuación, se muestra el Diagrama de Ishikawa con las causas probables clasificadas en los aspectos antes mencionados para explicar el problema clave de la empresa Esttulo Digital: Centralización de decisiones en el gerente general.

Diagrama de Ishikawa



Figura 21. Diagrama de Ishikawa.
Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

Según lo que se detallado en el diagrama de análisis de causa y raíz, los problemas van enfocados a distintos motivos, como falta de equipos, falta de presupuesto, productos sin especificaciones, problemas con la disponibilidad del abastecimiento de materia prima, entre otros. El siguiente paso es filtrar las posibles causas en base a ciertos criterios, es por eso que una vez planteada las causas probables, se utilizará una matriz de evaluación, la cual se muestra en la Tabla 4, la información que contiene permite determinar cuál de todas las causas hipotéticas son realmente ciertas, puesto que muestra una alta puntuación en los factores de evaluación que se detallan en la matriz en mención. La calificación se realizó con tres valores que son alto, medio y bajo con puntajes de 5, 3 y 1 respectivamente.

Tabla 4
Puntuación de factores

Valor	Descripción	Puntaje
Alto	El factor de evaluación tiene alta posibilidad de ocurrencia	5
Medio	El factor de evaluación tiene mediana posibilidad de ocurrencia	3
Bajo	El factor de evaluación tiene baja posibilidad de ocurrencia	1

Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

Para continuar con la evaluación de las causas probables, se ha usado como base la tabla anterior con el puntaje asignado 1, 3 y 5 que corresponde a cada factor. Seguidamente, la Tabla 5 muestra las calificaciones, así como los factores de evaluación dentro de los cuales están la existencia de evidencia documentaria de dicha causa; además cuestiona si trabajar en ella permitirá permanecer alineados a los objetivos; otro punto a considerar es que, si la solución tiene un costo moderado que podría ser asumido por la empresa y, por último, es determinante saber si es aplicable o no según las características de la organización.

Tabla 5

Matriz de evaluación de causas

Descripción de las causas probables	Factores de evaluación						% Acumulado
	Existe evidencia documentaria	Alineado con objetivos	Costo moderado	El cambio es aplicable	TOTAL	%	
Ausencia de gestión de procesos basada en indicadores	5	5	5	5	20	16%	16%
Carencia de una cultura organizacional y empoderamiento	5	5	5	5	20	16%	31%
Inexistencia de implementaciones tecnológicas	5	5	5	3	18	14%	45%
Falta de gestión interna de costos y cultura de ahorro	5	5	5	3	18	14%	59%
Ausencia de estructura en base al Gobierno corporativo	5	3	3	5	16	13%	72%
Falta de capacitación en temas operativos	3	1	1	1	6	5%	77%
Máquinas obsoletas, sin controles automáticos	3	1	1	1	6	5%	81%
Falta de equipos adecuados para medición del proceso	1	1	1	1	4	3%	84%
Dimensión del lugar de trabajo no es adecuado	1	1	1	1	4	3%	88%
Normativas restringen la existencia de imprentas en la zona	1	1	1	1	4	3%	91%
Papel fuera de las especificaciones requeridas	1	1	1	1	4	3%	94%
Deficiencia en el abastecimiento de materia prima	1	1	1	1	4	3%	97%
Falta de presupuesto para incrementar personal	1	1	1	1	4	3%	100%
TOTAL	37	31	31	29	128	100%	

Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

Según la matriz de evaluación de causas probables, se ha determinado que los 5 primeros factores son los que más alto puntaje tienen, ya que pueden ser evidenciables, aplicables, están alineados a los objetivos de la empresa y de ser aplicados suponen un costo moderado según (Morante, Diagnostico de la situación actual de Esttulo Digital, 2019). En la Figura 23 se muestra el porcentaje de las causas más relevantes.

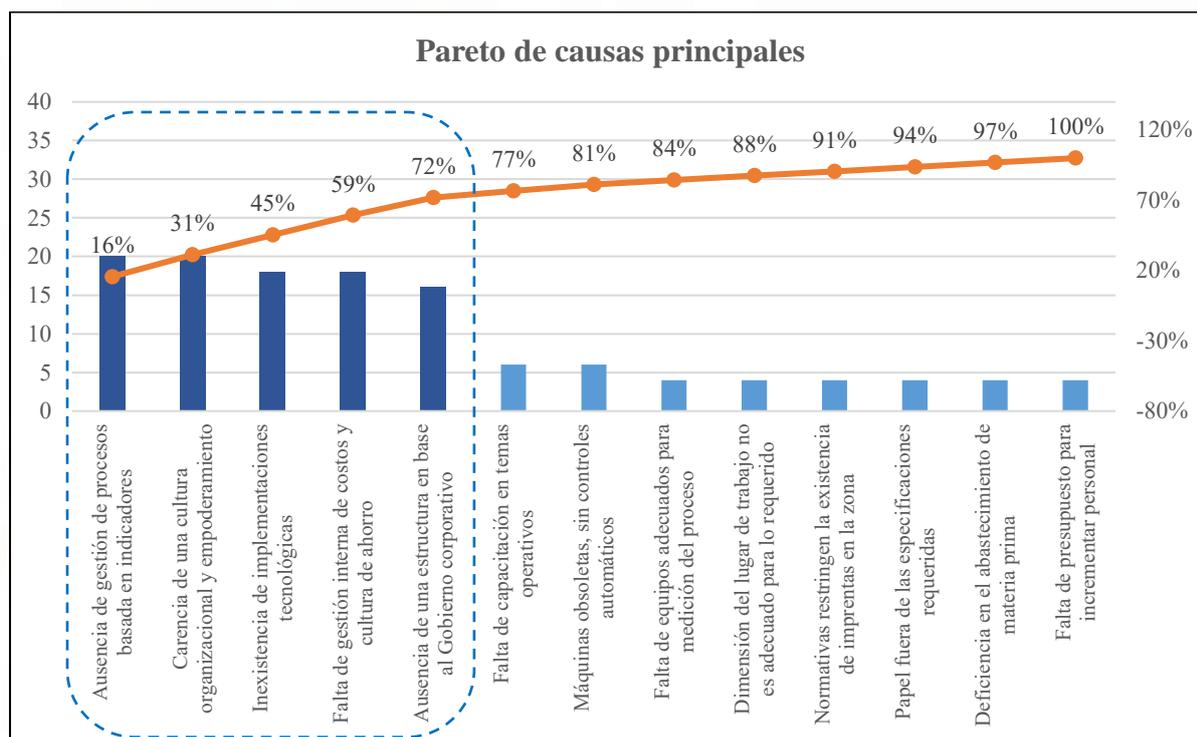


Figura 22. Pareto de causas principales. Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

Se ha utilizado la gráfica de Pareto para interpretar los resultados obtenidos en base a los puntajes más altos alcanzados por algunas de las causas. Según (Gomez, 2010) es recomendable segmentar los datos obtenidos para enfocar el análisis en la información relevante, es decir, que si se trabaja en dar solución a este grupo selecto se estará consiguiendo abarcar la mayor parte del problema, así como tener una hipótesis de solución más acertada. El 80% del resultado lo genera el 20% de las causas, como consecuencia, se pretende concentrar el esfuerzo y tiempo en gestionar las cinco primeras causas para contrastar la mayor parte del problema clave que es objeto de estudio.

Dichas causas se muestran a continuación en la Tabla 6, además se ha incluido información relevante para entender de mejor manera las razones que ocasionaron la situación actual de la empresa.

Tabla 6
Hallazgos principales de las causas elegidas

Causa	Hallazgos principales
Ausencia de gestión de procesos basada en indicadores	Al iniciar operaciones, la empresa era pequeña y sus tareas eran simples: <ul style="list-style-type: none"> - Atendían a 1 cliente - Contaban con 1 máquina - Trabajaban con la mitad de personal - No existen procesos documentados, el conocimiento es empírico y se transmite verbalmente - No se evidencia indicadores por áreas
Carencia de una cultura organizacional y empoderamiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> - No se evidencian valores corporativos que conduzcan a los trabajadores a tener actitudes basadas en la proactividad y motivación intrínseca. - Además, no se practica el empoderamiento puesto que el personal actúa sólo según las indicaciones de gerencia
Inexistencia de implementaciones tecnológicas	No se ha considerado la magnitud de la creciente amenaza de sustitución de los soportes digitales, los productos ofrecidos actualmente consideran como base fundamental el papel, no existe un área de investigación y desarrollo que genere ideas de variación en el diseño o composición de los productos. Se evidencia que los procesos son en su mayoría manuales, existe ausencia de la búsqueda para automatizar dichos procesos.
Falta de gestión interna de costos y cultura de ahorro	El margen de utilidad actual le permite una cierta holgura en la gestión de sus operaciones por lo que no se evidencia en gran magnitud acciones que indiquen una cultura de ahorro desde el consumo energético hasta la medición de capacidad de cada proceso para asegurar que sea productivo y se logre la eliminación de pérdidas.
Ausencia de una estructura basada en el gobierno corporativo	No existe un Gobierno corporativo implementado y establecido mediante documentos las responsabilidades y funciones de cada trabajador, por lo que todo gira en torno a las decisiones del gerente general.

Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

5.2 Conclusiones

El diagrama de Ishikawa ha permitido enfocar en aspectos predeterminados como son la Medición, Mano de obra, Metodología, Medio Ambiente, Maquinaria y Materia prima. Además, mediante una tormenta de ideas se ha generada las hipótesis propuestas que darían respuesta a la problemática central que es la concentración de decisiones en una sola persona, el gerente general.

Adicionalmente, se ha utilizado el diagrama de Pareto, el cual permite enfocar el análisis en las causas principales que originan el problema clave, es así como las hipótesis generadas en el paso anterior han sido ordenadas entorno a su criticidad e importancia, además éstas demuestran que son evaluadas en distintos aspectos importantes para las decisiones que tome la gerencia, así como para el logro de objetivos.

Finalmente, en el capítulo se ha buscado entender las causas de las afectaciones de la empresa, éstas implican contar con la suficiente información cualitativa y cuantitativa, la cual fue levantada en el diagnóstico inicial mediante las entrevistas y revisión de documentación actual, así como incluir los factores externos que han llevado a la empresa a dicha condición. Es importante corregir las causas que originan los problemas para conseguir la estabilidad en los resultados económicos, comerciales, de crecimiento, entre otros, que busque alcanzar por la organización.

Capítulo VI: Alternativas de solución evaluadas

En el presente capítulo se detallará las posibles soluciones que la empresa Estilo Digital debería aplicar para resolver los problemas que se plantearon en cada una de las secciones anteriores. Después del levantamiento de información del diagnóstico inicial, así como de las siguientes entrevistas que se han llevado a cabo al personal de la empresa, se ha logrado plantear algunas soluciones alineadas con los objetivos de la empresa, las cuales se detallan en el presente capítulo.

6.1 Evaluación de alternativas para resolver el problema

A continuación se van a explicar los criterios que se han determinado para eliminar las soluciones que no sean eficientes, con esto se filtrará las propuestas actuales y según el puntaje que alcancen, permitirá contar con las que son de costo o inversión adecuado, implementadas en un tiempo prudente, con alta efectividad en la generación de resultados, además que represente un valor agregado para la empresa y finalmente, cuente con un alto grado de aceptabilidad por parte del directorio y los trabajadores de la empresa. La Tabla 7 muestra los criterios y pesos determinados para evaluar las propuestas que se han generado del análisis en capítulos anteriores y que al ser implementadas serían congruentes con los resultados que busca la empresa.

Tabla 7

Criterios y pesos para evaluar soluciones propuestas

Concepto	Peso
Costo o inversión	40%
Efectividad	30%
Tiempo	15%
Valor agregado	10%
Aceptabilidad	5%

Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

Los costos o inversión, la empresa Esttulo Digital cuenta con presupuesto limitado para las distintas partidas que se han nombrado en capítulos anteriores, es por esta razón que se le da el peso más alto, ya que la ejecución de la solución propuesta no debería representar en ningún caso una pérdida para la empresa. Es fundamental evaluar el retorno de inversión de las implementaciones y estimar el riesgo de éxito de estas.

La efectividad, este criterio se centra en asegurar que haya un resultado favorable en la ejecución de las acciones en comparación con los recursos que se invirtieron. Busca que se logre el resultado, pero a la vez evalúa cuan bien se utilizaron los recursos que se tuvieron a disposición, no solo monetarios, sino también de horas invertidas, lugar utilizado, entre otros recursos. El tiempo, es aspecto es importante evaluar al momento de elegir una solución ya que tendrá mayor peso la alternativa que implique un menor periodo de duración proyecto y con resultados en el corto plazo.

El valor agregado, la solución que se elija debe ser un medio para lograr diferenciarse de los competidores, de modo que los procesos, productos, tiempos, servicios que otorgue Esttulo Digital mediante la ejecución de sus planes de acción, representen un valor agregado para el cliente, distinga con claridad que ofrece esta empresa frente a las otras opciones en el mercado. La aceptabilidad, este criterio busca asegurar que la fuerza laboral este comprometida con la solución propuesta, pues depende en gran parte de ellos que se alineen a las propuestas de trabajo nueva y que de los mismos trabajadores salgan las ideas para mejorar continuamente.

Es común que exista la resistencia al cambio, por esta razón es fundamental que la propuesta cuenta con alto grado de aceptabilidad por parte del personal operativo con el fin de alcanzar el éxito de la implementación y sobre todo la sostenibilidad, debido a que ellos serán los principales ejecutores.

6.2 Listado de alternativas de solución propuesta

En esta sección se mostrarán las posibles soluciones para resolver el problema principal, se ha considerado como base de información el análisis de causas, las cuales empezaban por un la implementación de un programa de entrenamiento en gestión empresarial, la posibilidad de generar una cultura organizacional que aporte a la gestión humana de la organización, además de diseñar indicadores para el control de resultados, un enfoque radical en innovación, un radical cambio a la gestión por procesos así como la inclusión del gobierno corporativo.

6.2.1 Programa de entrenamiento en gestión empresarial.

Con el propósito de reducir la alta concentración de toma de decisiones que recaen en el gerente general, buscando que amplíe los conocimientos relacionados a la conducción eficiente de la organización, además de desarrollar las habilidades y capacidades profesionales y directivas que le permitan descentralizar las diversas decisiones a las que se enfrenta, la solución planteada se centra en crear un programa de entrenamiento sistémico, es decir, en el que incluya diversos temas relacionados a la gestión empresarial, con el fin de aumentar las posibilidades de éxito de la empresa.

Esta alternativa implica que el gerente general se nutra de los aprendizajes y experiencias del capacitador quien debe transmitir el conocimiento adecuado de gestión de empresas de manera organizada y precisa; a la vez que el gerente también podrá formular sus propias preguntas de modo que se procure una retroalimentación constante que potencie y mejore su experiencia de aprendizaje. El programa de capacitación también debe incluir a los mandos medios como los supervisores o personas que tienen a cargo un grupo de trabajadores, ya que éstos tienen la capacidad de influenciar positiva o negativamente en el resto del equipo de trabajo, el propósito es favorecer su proactividad y descentralizar las decisiones del gerente general quien cuenta con una capacidad determinada para detectar los

problemas en las áreas, sin embargo, el crecimiento de la empresa va a superar dicha capacidad. Adicionalmente, se busca crear una cultura organizacional alineada con el cumplimiento de los estándares del *Global Reporting Initiative* sobre todo con el que esta relacionado con el inciso 412 para la evaluación de derechos humanos, puesto que contempla incluir una formación estructurada de los empleados en políticas y procedimientos sobre derechos humanos, el cual debe estar incluida en el programa de entrenamiento de gestión empresarial detallado.

Es ideal contar con personas especializadas en cada área que se dediquen a gestionar las causas de los problemas y ejecutar las soluciones necesarias. La capacitación deberá tener énfasis en el empoderamiento que debería ser otorgado por el gerente general a sus trabajadores, de modo que esta persona esté enfocada sólo en las labores prioritarias que como gerente general le competen, delegando las demás labores, para reducir esa concentración de decisiones a las que se encuentra expuesto actualmente. El objetivo de este programa de capacitaciones está centrado en que el gerente general cuente con la capacidad de trasladar de manera organizada las responsabilidades y autoridad con el fin de mejorar la eficiencia de la gestión. A su vez, el personal debe adoptar también dichas habilidades de gestión como el desarrollo del liderazgo, un componente importante y necesario para llevar las riendas de una empresa que no sólo tenga en cuenta el beneficio económico sino también contemple el beneficio social y ambiental, como bases fundamentales que procuren la sostenibilidad de Esttulo Digital.

6.2.2 Generación de una cultura organizacional.

Para lograr los objetivos buscados por la empresa, el personal es una pieza clave para alcanzarlos puesto que su motivación y talento, aportan ventajas para lograr diferenciarse entre los demás competidores, así mismo, en línea con el cumplimiento del inciso 412-1 del *Global Reporting Initiative*, el personal debe conocer los derechos humanos que delinear sus

actividades diarias así como el trato que reciben, el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con ellos, el respeto a sus horas de trabajo y derecho al descanso, entre otros puntos fundamentales. Es así como resulta obligatorio contar con hábitos, creencias, valores, tradiciones y comportamientos compartidos, en resumen, es contar con una cultura organizacional. Esta implementación inicia por la declaración de los lineamientos compartidos por los miembros de la organización. Los elementos básicos que incluyen esta propuesta de inclusión de una cultura organizacional son los siguientes: conjunto de valores, creencias esenciales, imagen integradora, tolerancia del riesgo, control, integración, sistema de incentivos, tolerancia de conflicto y un buen modelo de comunicación alineado a la forma de trabajo que caracteriza a la empresa.

6.2.3 Diseño de indicadores para el control de resultados.

La adecuada gestión pretende tener pleno conocimiento y comprensión de cuándo y en qué momento se está usando o no, determinado recurso dentro de la cadena de valor de la empresa, de modo que esta información puede ser utilizada por las diversas áreas de Estilo Digital para una mejor y acertada toma de decisiones. Un adecuado control de gestión permite alinear adecuadamente los recursos con el plan de trabajo de la empresa, el principal beneficio radica en que además de una mejor gestión de recursos, se pueda contar con una interfaz de planificación flexible compuesta por diversos e importantes indicadores de gestión enfocados en la planificación y el control.

Asimismo, la generación de *Key Performance Indicators* apropiados, junto con el seguimiento continuo respectivo, da solución a la falta de seguimiento de los procesos que componen la cadena de valor de Estilo Digital, contribuyendo además al logro y cumplimiento de las metas, con las condiciones definidas en base a los requerimientos de calidad establecidos para el cliente. Con los indicadores y metas diseñadas en base a la capacidad de los procesos y los objetivos que se requieren alcanzar, el personal delimitará su

gestión, debido a que se verá reflejado en los resultados. Con respecto al indicador de porcentaje de merma, los maquinistas sabrán cual es el porcentaje máximo permitido en su proceso, al interiorizar estas metas, podrá trabajar bajo la cultura de ahorro y generar ideas para dar soluciones a las pérdidas que podrían estar dándose durante las operaciones.

Alcanzar las metas planteadas en cada área se convierte en una cultura puesto que no se necesita a una persona de mando medio o alto que este controlando todo el tiempo o decidiendo por él, mediante el llenado de registros o inclusión de bonos de adicionales que se enfocan más que todo en motivaciones extrínsecas, sino que el mismo trabajador actúa en base a la búsqueda del cumplimiento de lo que se ha plasmado en su indicador y enfoca sus esfuerzos por lograr las metas en base a los principios de mejora continua, haciendo cada día mejor las tareas que ayer se hizo bien.

6.2.4 Innovación.

Esttulo Digital cuenta con un excelente servicio reconocido por el cliente, en base a ello, es posible potenciar esta imagen de calidad en el servicio a través de una serie de productos basados en una innovación alineada al impacto social y ambiental. El propósito de la innovación debe estar enfocada en la incorporación y utilización de materiales e insumos amigables con el medio ambiente, junto con una estrategia de comunicación adecuada que dé a conocer a los clientes y demás *stakeholders*, que Esttulo Digital no sólo se preocupa por ofrecer un mejor producto, de rápida entrega y con excelente atención al cliente; sino también que los recursos utilizados en su cadena de valor permiten evidenciar la intención de la empresa de preservar el medio ambiente.

Por otro lado, se propone como solución considerar también la innovación en sus procesos, puesto que existen muchos registros manuales como la cantidad de unidades producidas en cada máquina y es fundamental saber la producción real para tener claro cuáles

han sido los recursos invertidos en dicha producción, es decir cantidad de material ingresado en comparación con el que está saliendo de la máquina, es vital tener un control confiable de dicho valor, por lo que hoy en día existen sensores de control de piezas producidas que se implementan a la maquinaria mediante *Programmable Logic Controller*, de modo que pasa a ser un proceso automatizado eliminando los posibles modos de error o falta de atención inherente muchas veces al ser humano, además de incrementar la velocidad de reacción en el caso exista algún riesgo de seguridad tanto del personal como de los activos.

6.2.5 Gestión de procesos.

Esta solución propuesta busca trabajar con una sola secuencia de actividades, diseñadas y analizadas previamente, de modo que no exista la posibilidad de confundir tareas, olvidar pasos, asumir responsabilidades que no son del puesto; ya que plantea un ordenamiento de dichas actividades y funciones además de establecer como interactúan todos los recursos. Se busca alinear la forma de trabajo de modo que ésta sea productiva, eficiente, sin pérdidas, además implica un desarrollo de la autodisciplina organizacional, optimización y estandarización del trabajo del personal, logrando así la reducción de tiempos, errores y costos elevados.

De este modo la empresa pueda orientar su tradicional enfoque organizacional, al enfoque por procesos. Así mismo, adoptar la mencionada gestión basada en procesos no es tan solo un cambio operativo o documentario, supone un cambio de mentalidad y de cultura empresarial entre los trabajadores. Implica muchas veces romper los silos o creencias y resistencia al cambio además, cada empleado debe dejar de centrarse únicamente en su área y pase a ver la empresa como un todo, pensando que su trabajo supone un resultado que beneficia a toda la organización, del mismo modo, su falta de acción también afectará negativamente a los resultados de la empresa.

Finalmente, los procesos mapeados y rediseñados son puestos en documentación formal mediante la cual se registran los acuerdos y queda claro el procedimiento de trabajo con el que se capacita a todo el personal, futuros talentos que se incorporen a la organización así también sirven como una fuente de conocimiento puesto que los instructivos de trabajo, especificaciones de productos, manejo operacional de maquinarias, entre otros tipos de documentación, no se pierden en el tiempo.

6.2.6 Inclusión de un gobierno corporativo.

Esta alternativa de solución que se plantea consta del conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de las áreas. Es clave para la empresa Esttulo Digital aclarar los temas de funciones y roles de cada trabajador de modo que se trabaja bajo un sistema claro y armónico con base en el respeto de los derechos humanos de los trabajadores, en línea con la continuidad del cumplimiento de emisiones del informe para el *Global Reporting Initiative*.

De este modo, también se plantea las bases necesarias para evitar la pérdida de información y de conocimiento técnico logrado en los trabajos realizados, ya que las tareas y actividades tendrían una secuencia estandarizada, además, se tendría claro los niveles de supervisión y por lo tanto, se trabajaría con un alto grado de descentralización de las decisiones puesto que se ha determinado, desde la información levantada en los capítulos anteriores, que la empresa Esttulo Digital debe tener como prioridad resolver dificultades a nivel de distribución de tareas, las responsabilidades asumidas y desarrollo y aplicación del empoderamiento al equipo de trabajo.

6.3 Evaluación de alternativas

Para evaluar la posible implementación de las alternativas de solución, se va a realizar la calificación de cada una de las alternativas en base a cuatro criterios (importancia,

viabilidad, valor añadido y riesgo). El criterio de importancia implica que tan probable es que la empresa tenga problemas si no se lleva a cabo la alternativa, un valor alto significa una mayor importancia para la empresa. El criterio viabilidad mide la facilidad con la que se puede implementar una alternativa, un valor alto significa que no habría dificultad en su implementación.

El criterio valor agregado mide qué tanto aporta la alternativa evaluada, un valor alto en este criterio implica un mayor aporte de valor para la empresa. El criterio riesgo mide el potencial de la alternativa para impedir las tareas que permiten las mejoras, un valor alto significa una alternativa sin implicación negativa en las tareas. Con estos lineamientos se analiza cada alternativa en base a estos cinco criterios mostrado a continuación en la Tabla 8, donde el puntaje va de 1 a 5, donde 5 es el mejor puntaje y 1 el de más bajo interés para la organización.

Tabla 8

Comparación de Alternativas Propuestas

Concepto de evaluación y pesos		Costo o inversión	Tiempo	Efectividad	Valor agregado	Aceptabilidad	Total
IT	Descripción de soluciones	40%	25%	15%	10%	5%	
1	Programa de entrenamiento en gestión empresarial	4	3	5	5	3	4.0
2	Innovación	4	3	5	2	3	3.6
3	Generar cultura organizacional	4	4	4	5	3	4.1
4	Gestión de procesos	5	4	4	5	3	4.5
5	Diseño de indicadores para el control de resultados	4	5	4	5	3	4.4
6	Inclusión del gobierno corporativo	5	3	4	5	3	4.3

Adaptado de la entrevista a Carlos Morante (2019).

Los puntajes de las alternativas de solución propuestas han sido ordenadas en forma ascendente en base a la más alta posibilidad de éxito en su implementación, es así que la alternativa que generará mayor impacto en los resultados, ha sido la gestión de procesos con 4.5 de puntaje, en segundo lugar el diseño de indicadores para el control de resultados con 4.4 puntos, en tercer lugar la inclusión de gobierno corporativo con 4.3 puntos, en cuarto lugar la posibilidad de generar cultura organizacional con 4.1 puntos y finalmente, las alternativas 1 y 2, las cuales se tratan del programa de entrenamiento en gestión empresarial y la innovación obtuvieron solo 4.0 y 3.6 puntos respectivamente.

Cabe mencionar que estas soluciones son las que posiblemente se implementarán ya que se ajustan a los criterios que son importantes para la dirección general y que están en línea con las características de la empresa. Se debe considerar que si bien es cierto hay alternativas que tienen baja puntuación, pueden ser útiles en el futuro, puesto que, han sido generadas como propuestas de solución a problemas reales que aquejan a la empresa y en algún momento podrían incrementar la escala de su impacto y mermer los resultados que vaya obteniendo la empresa Esttulo Digital.

Es el caso de las dos alternativas relacionadas con la gestión de los recursos humanos pero que obtuvieron bajo puntaje, por lo que no se están considerando en la implementación detallada en los capítulos posteriores como prioridad a corto plazo, cabe mencionar que la razón principal está basada en que la organización se encuentra dentro de la categoría de pequeña empresa y es característico de este sector, asignar un presupuesto reducido para temas de gestión de personas puesto que cuentan con un número mínimo de empleados con los que soporta la ejecución de las operaciones actuales, sin embargo, la empresa apunta a crecer en ventas, en clientes, en líneas de negocio nuevas, por lo que se volverá en el mediano plazo un punto débil que se debe, de todos modos, subsanar para conseguir los resultados que Esttulo Digital está buscando.

Capítulo VII: Solución propuesta

Considerando las alternativas planteadas junto con la respectiva evaluación realizada en la sección anterior, y considerando que elegir sólo una alternativa reduce las posibilidades de éxito para resolver el problema de Esttulo Digital, se plantea implementar las tres alternativas con más alto puntaje, puesto que cumplen los conceptos de evaluación en costos, tiempo, efectividad, valor agregado y aceptabilidad; las alternativas elegidas empiezan por la gestión de procesos, luego el diseñar indicadores para el control de resultados y finalmente la inclusión de gobierno corporativo. En secciones anteriores se demostró mediante el análisis numérico y cualitativo, que los problemas que afectan a la empresa podrán ser resueltos con las sugerencias de solución que se plantearán a continuación.

7.1 Primera solución propuesta: Gestión de procesos

Se requiere autodisciplina organizacional que sea la base para el crecimiento de la empresa Esttulo Digital, un desarrollo desordenado y sin una estrategia de fondo genera siempre una inestabilidad en los resultados, así como no poder hacer frente a los cambios en el mercado como la aparición de nuevos competidores o productos con una más alta diferenciación, es por esta razón que contar con una correcta gestión de los procesos actuales va a ayudar a lograr eliminar las pérdidas; encontrar la excelencia en las operaciones ya que serán pensadas bajo los conceptos de efectividad y ahorro en costos, permitiendo así tener una holgura en la cual proponer precios de venta menores para captar nuevos clientes, sin afectar la rentabilidad.

Tener una gestión de procesos bien estructurada no solo aclara y da seguridad a los trabajadores que están realizando sus labores conforme lo que se espera de ellos sino también evita la duplicidad de funciones, trabajos que se realizan dos veces sin agregar más valor al producto y que sin duda terminan incrementando el costo operacional por los recursos invertidos, así como el tiempo perdido en realizar labores innecesarias. El mapeo de procesos

actual en comparación con el mapeo de procesos después de la ejecución del proyecto demostraría un gran cambio no solo en el número de actividades que son más simples y de manera lineal, sino un ahorro en tiempo, reducción de errores, administración de información más clara, entre otros tantos beneficios.

7.2 Segunda solución propuesta: Diseño de indicadores para el control de resultados

Es importante la medición de procesos como un medio para poder tener control de lo que pasa internamente en la empresa, así como también, permite tener un enfoque claro en lo que afecta a la organización y sobre todo marca el paso a los trabajadores de modo que sepan en que aspectos se debe trabajar, para esto se utilizan herramientas alternativas como el Análisis de Causa Raíz, *Six Sigma*, *Lean Manufacturing*, Mantenimiento Productivo Total entre otros, puesto que su implementación tiene un impacto importante para la empresa y así como una adecuada viabilidad para llevarlo a cabo en el corto o mediano plazo.

Incluso existen técnicas para realizar reuniones efectivas de apertura de turno donde existe la posibilidad de que el gerente general transmita información sobre las necesidades de la organización, la dirección del día, prioridades indicadas en el programa de producción, se toca también temas de seguridad y salud ocupacional, así como reforzar algunos estándares de calidad. Dichas reuniones son evaluadas a través de la medición de la salud de dicha actividad, la cual debe cumplir no solo con la estructura establecida previamente sino también con el aporte que debe traer cada integrante, como base del empoderamiento que es necesario practicar en la empresa Esttulo Digital.

Finalmente, se revisan los indicadores de desempeño de las líneas y se hace el enfoque en las pérdidas que se hayan tenido con el fin de resolver el problema suscitados, generar nuevos estándares y procedimientos, así como evitar con acciones preventivas que se vea afectado el buen desempeño de la empresa. La persona que lidera la gestión de dichos

indicadores debe tener en cuenta que las pérdidas que deben tocar en la reunión de apertura no solo se refieren a pérdidas materiales o costos de oportunidad sino también a las relacionadas con el personal, es decir, incidentes, accidentes, eventos de impactos ambientales, así como cualquier otro suceso que pudiera afectar el cumplimiento de los estándares del *Global Reporting Initiative*.

Esta alternativa soluciona de manera directa al problema de la concentración de toma de decisiones del gerente general, puesto que mediante la implementación de estos controles cada área se vuelve mucho más independiente en la gestión de sus operaciones y consecución de metas ya que le permitan medir adecuadamente el logro de los objetivos planteados, los cuales se encuentran alineados a las estrategias bajo las cuales la gerencia busca trabajar.

7.3 Tercera solución propuesta: Inclusión de gobierno corporativo

Esta alternativa de diseñar un gobierno corporativo en el que los roles y funciones de cada trabajador estarían claros, así como los niveles de supervisión y con esto, el logro de la descentralización de decisiones, además, implementar este gobierno corporativo, traería consigo mayor innovación que debería estar alineada a la responsabilidad social, ambiental y de derechos humanos, que hasta hoy representa un mediano grado de importancia para la empresa, pero sí aportaría mucho valor en cuanto a la imagen frente a los clientes y demás *stakeholders*.

La organización ha logrado algunos avances al identificar con detalle a sus grupos de interés, éstos han sido listados en su reporte de Sostenibilidad anual, es decir, Esttulo Digital tiene mapeado como impacta sus diversas actividades en los grupos de interés, lo que haría falta es tener como fundamento aquellos principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de todos órganos implicados, logrando así los resultados buscados gracias al trabajo alineado a los fundamentos del gobierno corporativo aplicado para Esttulo Digital.

Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En el presente capítulo se detallarán las actividades que se deberán llevar a cabo para la implementación de las soluciones propuestas y analizadas en el anterior capítulo para resolver los problemas principales de la empresa Estilo Digital; definiendo las tareas, responsables y el tiempo que tomará cada una de estas. Así mismo, se detallarán los factores claves de éxito con el cual se deberá trabajar para lograr la correcta implementación.

8.1 Actividades

Se ha establecido un plan de proyecto teniendo como *sponsor* al gerente general de la compañía para las tres soluciones propuestas: gestión de procesos, diseño de indicadores para el control de resultados e inclusión de gobierno corporativo, las cuales se detallarán a continuación:

8.1.1 Gestión de procesos.

Esta solución es relevante para la empresa ya que permitirá establecer, estandarizar y formalizar todos sus procesos para optimizarlos y reducir sus mermas y costos; por consiguiente, se propone siete actividades para su ejecución, las cuales se llevarán a cabo durante cuatro meses para definir y concientizar una cultura de gestión de procesos a toda la organización. Así mismo, se sugiere que el responsable de esta solución sea el supervisor de producción ya que lidera el área *core* del negocio y se contrate a un asistente que posea experiencia en gestión de procesos para que sea de apoyo.

Se ha planteado que la primera actividad debe ser capacitar en gestión de procesos al gerente general y supervisor de producción para que adquieran conocimiento y conozcan los beneficios que contraería su implantación en la empresa. La segunda es elaborar un plan de implementación donde se detallarán las tareas y recursos que participarán, se ha previsto que esta actividad dure tres semanas y su responsable sea el supervisor de producción con apoyo del gerente general. La tercera es comunicar e involucrar al personal para generar

compromiso y no causar obstáculos que retrasen o impacten en el éxito de esta solución. La cuarta es realizar el levantamiento de información que tomará tres semanas donde se efectuarán entrevistas a los usuarios claves por área para tener conocimiento de cada proceso que ejecutan.

La quinta actividad es analizar la información de los procesos y se propone que dure cuatro semanas, donde se verificará que los procesos se efectúen correctamente en términos de recursos, tiempo, calidad y costos, y su interacción entre las diversas áreas. La sexta actividad es diseñar procesos que tomará tres semanas donde se crearán y/o mejorarán los procesos para eliminar tareas que no generan valor o sean cuello de botella; donde se deberá estandarizar, especificar y mapear todos procesos de la empresa. Finalmente, la séptima actividad es formalizar los procesos que ocupará una semana, donde se presentarán y capacitarán los nuevos y/o mejorados procesos al personal de la organización.

8.1.2 Diseño de indicadores para el control de resultados.

Esta solución permitirá mantener lo propuesto en el anterior punto ya que los procesos podrán ser gestionados y mejorados con los indicadores que se proponga; lo cual, ayudará a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del negocio para que la gerencia y jefaturas tengan la facultad de tomar decisiones oportunas. Por lo que se propone que la implementación de esta solución abarque cinco actividades en un plazo de seis meses (24 semanas) teniendo como responsable al supervisor de producción con apoyo de un asistente de procesos.

La primera actividad es establecer indicadores de procesos que tomará cuatro semanas y tendrá como input la documentación y mapeos de los procesos para definir y determinar los indicadores adecuados para cada uno de estos. La segunda es identificar herramientas de medición, que al igual que la anterior, durará cuatro semanas; donde se investigará que sistemas y/o recursos se deberá adquirir para registrar y calcular los indicadores,

considerando usabilidad, costo y tiempo. La tercera actividad es ejecutar la medición de indicadores donde se registrarán los resultados de los procesos y se propone que tome cuatro meses (16 semanas), pero esta duración es en función de este proyecto, por lo que una vez culminado, esta actividad debe mantenerse en el tiempo con el objetivo de mantener una cultura de gestión de procesos. La cuarta actividad es ajustar indicadores que tendrá como plazo cuatro semanas donde se mantendrán, modificarán, agregarán y/o eliminarán indicadores con el propósito de que sean útiles para el negocio. Y finalmente, la quinta es mejorar los procesos que para fines del proyecto durará dos meses, donde se modificarán los procesos para que sean optimizados en tiempo, costos, recursos y calidad.

8.1.3 Inclusión de gobierno corporativo.

Esta solución permitirá a la compañía incrementar la transparencia de su información y procesos, generando un impacto positivo en su imagen ante sus *stakeholders*, sobre todo ante sus clientes que vienen a ser entidades bancarias que poseen lineamientos estrictos para contratar a sus proveedores. Por ello, para su implementación se ha definido seis actividades que se llevarán a cabo en un plazo de trece semanas teniendo como responsable al gerente general que deberá contratar a un asesor que tenga experiencia implementando este tipo de soluciones en empresas pequeñas.

La primera actividad es capacitar en gobierno corporativo al gerente general que tomará una semana. La segunda es elaborar un plan de implementación donde se recibirá el apoyo de un asesor experto en gobierno corporativo. La tercera actividad es establecer órganos de gobierno corporativo donde se seleccionará, definirá y delimitará las funciones y responsabilidades de sus miembros. La cuarta es definir políticas y reglas de gobierno corporativo que durará cuatro semanas. La quinta actividad es establecer procesos de gobierno corporativo donde se especificarán y documentarán el método y sistema que deberá efectuar la empresa para mantener un buen gobierno corporativo. Finalmente, la sexta es

comunicar y capacitar al personal en los lineamientos, políticas y procesos de gobierno de corporativo que se deberán efectuar en adelante.

8.2 Gráfico de implementación de Gantt

El plan de implementación de las soluciones propuestas para Estilo Digital se muestra en la Figura 23 en un diagrama Gantt que establece los tiempos y responsables de cada actividad. Una vez iniciado el proceso de implementación, el plan de trabajo se estima terminar en un plazo de 10 meses, iniciando por la aplicación de la primera propuesta de mejora que es la Gestión de procesos, la cual a su vez implica 7 pasos y tomaría un tiempo total de 4 meses para abordar todas las aristas necesarias para el dominio y cambio de la organización a una gestión por procesos.

El segundo paso trata acerca de la implementación del diseño de indicadores para el control de resultados, se estima un plazo de duración de 6 meses en el que incluye 6 actividades principales relacionadas con el uso de herramientas existentes para su inclusión al sistema así como la medición y verificación de los resultados esperados con el fin de afrontar los problemas de falta de control y poco empoderamiento del equipo de trabajo por parte de la gerencia, al administrar sus propios indicadores, los trabajadores se hacen dueños de su proceso y del cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, el Gantt de trabajo considera que el plazo ideal para una implementación del gobierno corporativo se puede realizar en un plazo estimado de 3 meses, puesto que viene alineado con las actividades que se realizaron previamente desde la primera actividad del Gantt de trabajo. Además, se sugiere contratar a un asistente de procesos para que sirva de apoyo en las soluciones de gestión de procesos y diseño de indicadores para el control de resultados; así como un asesor de gobierno corporativo para la tercera solución ya que se necesita a un especialista en este tema con el fin de asegurar el éxito de la implementación.

Plan de Implementación

Actividades	Responsable	Apoyo	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10			
			S1	S2	S3	S4																																				
Gestión de procesos																																										
Capacitar en gestión de procesos	SP/GG																																									
Elaborar un plan de implementación	SP	GG																																								
Comunicar e involucrar al personal	SP	GG																																								
Realizar el levantamiento de información	AP	SP																																								
Análizar la información de los procesos	SP	AP																																								
Diseñar procesos	SP	AP																																								
Formalizar los procesos	SP	GG																																								
Diseño de indicadores para el control de resultados																																										
Establecer indicadores en los procesos	SP	AP																																								
Identificar herramientas de medición	SP	AP																																								
Ejecutar la medición de indicadores	SP	AP																																								
Ajustar indicadores	SP	AP																																								
Mejorar procesos	SP	AP																																								
Inclusión de gobierno corporativo																																										
Capacitar en gobierno corporativo	GG																																									
Elaborar el plan de implementación	GG	AG																																								
Establecer órganos de gobierno corporativo	GG	AG																																								
Definir políticas y reglas de gobierno corporativo	GG	AG																																								
Establecer procesos de gobierno corporativo	GG	AG																																								
Comunicar y capacitar al personal	GG	AG																																								

Responsables	Iniciales
Gerente General	GG
Supervisor de producción	SP
Asistente de procesos	AP
Asesor en gobierno corporativo	AG

Figura 23. Plan de implementación.

Fuente: Elaboración propia

8.3 Factores clave de éxito

La empresa Esttulo Digital requiere estructurar los factores claves de éxito como puntos críticos de evaluación del negocio puesto que son esenciales para plantear estrategias que permitirán reducir el riesgo, maximizar la rentabilidad, permitiendo que se pueda lograr las metas propuestas por la empresa.

A continuación, se detalla los factores clave de éxito que se han considerado para asegurar una implantación adecuada:

- a. Rentabilidad del negocio: refleja el valor que está generando la empresa en el tiempo.
- b. Cumplimiento de estándares operacionales: La organización estratégicamente está dirigiendo sus esfuerzos a cumplir los plazos acordados con sus clientes a fin de brindar un servicio personalizado y de calidad.
- c. Crecimiento en ventas y número de clientes: ampliar cobertura de abastecimiento a los clientes actuales y nuevos, presentándose como una opción distinta de alto rendimiento.

El plan de implementación desarrollado en el presente capítulo contiene las posibles soluciones a los problemas detectados en los capítulos anteriores y para que estos gocen de éxito se necesita de las siguientes herramientas, las cuales buscan medir si estos son efectivos o no como todo proyecto. Estos son los siguientes:

8.3.1 La implementación debe ser la prioridad.

La implementación debe ser la prioridad debiendo cumplirse el 100% del cronograma de actividades planificado en el *gantt* y realizando el seguimiento adecuado contando con el compromiso de todos los colaboradores; por ello, que tener un personal enfocado permitirá tener un cumplimiento de las actividades y una adecuada ejecución.

8.3.2 Liderazgo claro y efectivo.

El plan de implementación deberá realizarse con el acompañamiento adecuado de un gran líder que tenga conocimiento de la gestión para poder controlar el avance, el alcance y las expectativas de la gerencia general.

8.3.3 Compromiso del personal.

Durante el plan de implementación se tendrán que tomar decisiones importantes que ayudarán al cumplimiento del cronograma de actividades por ello es imprescindible contar con el compromiso y dedicación del personal que participa en el plan de implementación.

8.3.4 Disponibilidad de tiempo.

Se debe brindar el soporte a las áreas participantes en el plan de implementación a fin de que puedan contar con el tiempo necesario para la realización del plan y cumplimiento de cada actividad detallada en el cronograma. Supone una organización a nivel personal y laboral, puesto que muchas veces el trabajador percibirá la situación como una carga laboral adicional, a la cual responden con una actitud poco proactiva. Es por esta razón que se debe comunicar anticipadamente al personal los detalles del trabajo de implementación de cambios mencionados hasta ahora.

8.3.5 Conocimiento del negocio.

Para el cumplimiento exitoso del plan de implementación se necesita que los actores principales de la ejecución del plan cuenten con el conocimiento técnico del negocio, que se convierte en una pieza clave para la correcta aplicación de cada punto. Así mismo, se requiere conocimiento de como se gestionan las actividades en el sector imprenta, además de los cambios que puedan surgir en el mercado objetivo. Es básico tener en cuenta no solo el historial de los movimientos en el negocio sino también una noción de las estimaciones futuras que pueden afectar la aguja de los resultados.

Capítulo IX: Resultados esperados

En el presente capítulo se detallará los resultados que se espera obtener luego de desarrollar las soluciones propuestas y ejecutar el plan de implementación en conjunto con los factores de éxito claves. Lo que se busca con la correcta aplicación y cumplimiento del plan de implementación en conjunto con cada uno de los factores de éxitos descritos en el capítulo anterior es contar con una empresa sólida que aproveche al máximo cada una de las actividades a desarrollar en el plan de implementación.

9.1 Beneficios de las soluciones implementadas

La implementación del plan tendrá un impacto positivo en los resultados financieros de la empresa Estilo Digital y la mejora del desempeño de los colaboradores en cada una de las áreas para la empresa en general ya que se busca una mejora de procesos, implementar diseño de indicadores, y la inclusión del gobierno corporativo. A continuación, se presentará los beneficios a corto y largo plazo que se obtendrán para la empresa Estilo Digital.

9.1.1 Beneficios a corto plazo.

Se iniciará el plan de implementación con la gestión de procesos ya que no existen limitantes para poder comenzar con ello, no importando el tamaño de la empresa ya que es de fácil adopción del modelo por su flexibilidad y adaptación. A continuación, se detalla los principales beneficios:

- Facilita la toma de decisiones
- Reducción de desperdicios.
- Incremento de visibilidad y control sobre las diferentes áreas.
- Posible reducción de costes y una mayor rentabilidad.
- Mejora la gestión e implementación de recursos.
- Favorece la calidad de productos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.

Estos beneficios ayudarán a la empresa Esttulo Digital a cumplir con todos los objetivos planteados y también al gerente General para llevar un mayor control sobre la empresa. Cabe precisar que la mejora de la gestión de procesos es un trabajo constante que deberá incluirse en el desarrollo de sus actividades en la empresa de forma perenne por ende los beneficios se darán a corto y largo plazo.

9.1.2 Beneficios a Largo Plazo.

Los beneficios a largo plazo que se obtendrán luego de ejecutar el plan de implementación en el ítem de diseño de indicadores para el control de resultados serán los siguientes:

- Permite la medición de los objetivos y metas de la empresa.
- Brinda información suficiente para toma de decisiones.
- Fomenta la transparencia, equidad y justicia.
- Incrementa la motivación de los colaboradores.
- Análisis de patrones a largo tiempo.
- Permite realizar evaluaciones de desempeño de los colaboradores.
- Generación de una identidad, un mismo lenguaje en toda la empresa.
- Permite realizar un pensamiento crítico y un análisis real.
- Ayuda a redefinir prioridades
- Enfoca los esfuerzos en lo que está causando pérdidas a la organización
- Previene de posibles incidentes con respecto a la seguridad de los trabajadores
- Soporta con información cuantitativa los cambios que se quieran realizar en el proceso así como algunas decisiones de inversión en nuevos activos

Estos beneficios ayudarán a la empresa Esttulo Digital a cumplir con todos los objetivos planteados y también ayudará al gerente general y supervisores en los mandos medios para llevar un mayor control sobre la empresa y sus resultados. Por otro lado,

tenemos la inclusión de la siguiente alternativa de mejora, la cual apunta a contar con un Gobierno Corporativo implementado en la empresa Esttilo Digital, tiene los siguientes beneficios:

- Mejora la gestión de riesgos
- Reputación y reconocimiento para la empresa.
- Generación de confianza con todos sus stakeholders.
- Genera mayor transparencia sobre como la empresa desarrolla su labor.
- Establecimiento de objetivos que busquen un crecimiento sostenible a largo plazo.
- Generación de valor.
- Estructura sólida de control y gobierno en la empresa.
- Desarrolla el sustento documentario en el que todos los trabajadores cuentan con lineamientos acerca de la organización y funciones de sus puesto.

Estos beneficios que se obtendrán luego de la ejecución del plan de implementación permitirán que la empresa Esttilo Digital se convierta en una empresa más competitiva ya que actualmente se busca contar con proveedores organizados, que tengan un adecuado control sobre sus procesos, políticas e indicadores sobre la cual cumplan con los servicios contratados de manera eficiente y donde todos se vean beneficiados, la empresa, sus clientes y proveedores.

Además, asegurará que la empresa cuente con la suficiente madurez de modo que haya tomado en cuenta los factores tanto internos como externos que le afectan, los riesgos que suponen los cambios tecnológicos, la sustitución de productos, aparición de competidores, entre otros aspectos, los cuales la empresa Esttilo Digital debe haber mapeado, entendido, medido su riesgo y lanzado un plan para contrarrestar los impactos directos que mermarían la rentabilidad.

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

La empresa Esttulo Digital S.A. es una imprenta que tiene una gran cantidad de competidores, pero se diferencia en la calidad de sus productos y en la atención personalizada a sus clientes. Adicionalmente, es una compañía que participa y se encuentra en proceso de implementación de buenas prácticas de sostenibilidad empresarial; así mismo, es una de las pioneras como pymes en el Perú en incursionar en el programa Global Reporting Initiative (GRI) generando valor agregado a sus clientes.

Según el levantamiento de información realizado en Esttulo Digital, se identificaron los siguientes problemas: falta de innovación, indicadores de producción, falta de procesos, tecnología de la información y ventas. Los que se han originado porque existe una centralización de decisiones en una sola persona que es el gerente general y esto a su vez no permite que la empresa pueda desarrollarse ni incrementar su cartera de clientes, causando retrasos en los procesos que afecta en no lograr consolidarse como el principal proveedor de las empresas del sistema financiero.

La revisión de la literatura permitió conocer las ventajas que genera la descentralización de decisiones en una empresa y conocer los factores que se requieren llevar a cabo para su implementación. Así mismo, estos últimos se clasificaron de acuerdo con la priorización de necesidades y/o problemas de Esttulo Digital para profundizar y comprender los beneficios que traería cada uno a la organización. La descentralización de decisiones permite que la compañía sea ágil en sus labores y que sus ejecutivos ocupen el tiempo en procesos estratégicos y no operativos; por consiguiente, es relevante que el gerente general considere su relevancia y pronta ejecución para que la compañía crezca.

Luego de realizado el análisis cuantitativo de la empresa Esttulo Digital se desprende una escasa planificación de las actividades, así como la ausencia de controles para medir el

rendimiento, ya que trabajan en su mayoría para actuar y resolver situaciones a corto plazo. Aun cuando Estilo Digital cumple con los pedidos de sus clientes se identifica la falta de seguimiento de los procesos de preparación, producción y entrega de estos; así como también de efectuar el monitoreo de objetivos y metas en diversas frecuencias. En cuanto al análisis cualitativo se verifica que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, cuenta con buena capacidad en el cumplimiento de sus deudas a corto plazo y se evidencia que la política de estructura de capital es financiarse más con capital de los accionistas por lo cual, la razón de patrimonio muestra una tendencia creciente siendo 65.96% en 2014 y 78.26% en 2018. Adicionalmente se valida que existe una fuerte necesidad que los esfuerzos que se están haciendo para incrementar la escala de ventas, deben estar enfocados también a la gestión de una cultura de ahorro de los costos sobre todo a nivel operacional.

Según la matriz de evaluación de causas probables se ha determinado que los cinco primeros factores revisados deberán estar alineados a los objetivos de la empresa y de ser aplicados suponen un costo moderado. Los hallazgos principales de las causas elegidas son ausencia de gestión de procesos basada en indicadores, carencia de una cultura organizacional y empoderamiento del personal, inexistencia de implementaciones tecnológicas, falta de gestión interna de costos y cultura de ahorro y ausencia de una estructura basada en el gobierno corporativo.

Las posibles soluciones que la empresa Estilo Digital debería aplicar para resolver los problemas según el análisis realizado son el programa de entrenamiento en gestión empresarial, innovación, generar una cultura organizacional, gestión de procesos, diseño de indicadores e inclusión de gobierno corporativo, sin embargo, luego de evaluar los mismos se tuvo que priorizar en base a la posibilidad de éxito, la generación de impacto en los resultados, evaluación en costos, tiempo, efectividad, valor agregado y aceptabilidad, los

cuales son la gestión de procesos, diseño de indicadores para el control de resultados y la inclusión de gobierno corporativo.

Considerando las alternativas planteadas junto con la respectiva evaluación realizada se realizó el análisis de cada solución propuesta iniciando con gestión de procesos la cual se requiere una autodisciplina organizacional, que impactaría en ahorro de tiempo, reducción de errores, administración de información más clara, entre otros tantos beneficios. En cuanto al diseño de indicadores para el control de resultados, mediante la implementación de estos controles cada área se vuelve mucho más independiente en la gestión de sus operaciones y consecución de metas ya que le permitan medir adecuadamente el logro de los objetivos planteados. Finalmente, la tercera solución propuesta es la inclusión de gobierno corporativo con la cual los roles y funciones de cada trabajador estarían claros, así como los niveles de supervisión y el logro de la descentralización de decisiones. Adicionalmente traería consigo una mayor innovación que deberá estar alineada a la responsabilidad social y ambiental aportando mucho valor en cuanto a imagen frente a los clientes y demás *stakeholders*.

En el plan de implementación se propusieron los recursos y el tiempo que es necesario para llevar a cabo las soluciones recomendadas para Estillo Digital. Debido a la magnitud de la empresa, se estimó que la solución de gestión de procesos dure dieciséis semanas (cuatro meses) y se contrate a un asistente de procesos para que apoye al líder; de igual manera, este recurso servirá de ayuda a la solución del diseño de indicadores para el control de resultados que tendrá una duración de veinticuatro semanas (seis meses); y la solución de inclusión de gobierno corporativo tomará trece semanas (tres meses) con la colaboración de un asesor experto en este tema. Para lograr el éxito en esta implementación, la gerencia general debe comunicar a su personal la relevancia y el impacto que tendrá en el negocio para generar compromiso, colaboración y trabajo en equipo.

Los beneficios que se obtendrían al iniciar el plan de implementación con la gestión de procesos son facilitar la toma de decisiones, reducción de desperdicios, posible reducción de costos y una mayor rentabilidad; en cuanto al diseño de indicadores para el control de resultados los beneficios serán la medición de objetivos y metas de la empresa que ayuda a la toma de decisiones, fomentar la transparencia, equidad y justicia e incrementar la motivación de los colaboradores. Como otro beneficio de la inclusión del Gobierno Corporativo en la empresa Esttulo Digital tenemos la mejora de gestión de riesgos, reconocimiento de la empresa y generación de confianza con todos sus stakeholders.

10.2 Recomendaciones

Se recomienda a Esttulo Digital que implemente las soluciones propuestas en la presente tesis para la descentralización de decisiones de su gerente general, Carlos Morante, para que él solo se ocupe en desarrollar estrategias y realice actividades que generen valor a la empresa. Por consiguiente, primero, debe instituir una cultura de gestión de procesos para ordenarlos, estandarizarlos, documentarlos y formalizarlos; de esta manera, se podrá establecer y delimitar las funciones y responsabilidades de cada área; lo cual, permitirá identificar la falta de empleados y/o el desarrollo de sus habilidades. Así mismo, esto ayudará a implantar indicadores para medir el logro de objetivos a fin de que la gerencia y jefaturas puedan realizar una oportuna toma de decisiones; además permitirá la mejora de todos los procesos porque se tendrá información de la eficacia y eficiencia de las actividades para ser optimizadas.

Desarrollar las soluciones propuestas, especialmente la inclusión de gobierno corporativo ayudaría a obtener los roles y funciones claros de cada trabajador, los niveles de supervisión y el logro descentralizado de las decisiones, traería consigo mayor innovación que debería estar alineada a la responsabilidad social y ambiental, con lo cual Esttulo Digital

tendría ese valor agregado y diferenciado que todas las pymes del Perú, siendo una de las pioneras en su clase en incluir un gobierno corporativo.

Esttulo Digital tiene como oportunidad de mejora optimizar los procesos de la planta y adquirir nuevas tecnologías para agilizar el proceso de control de inventarios, calidad, costos y control de activo fijo ya que hasta el momento se realizan manualmente impidiendo un seguimiento y control adecuado, generando errores y pérdidas.

En un largo plazo, la compañía debe apuntar hacia la digitalización no solo de los procesos sino también de la comunicación con sus clientes, ya que la página web no cuenta con un enfoque de marketing y ventas, enfocándose a mostrar información básica de la empresa. De igual manera, se recomienda contar con un personal encargado de recursos humanos, pues no se conocen los estilos de decisión de los supervisores, ya que la toma de decisiones recae al 100% en el gerente general. Es importante indicar que la empresa no cuenta con políticas referente a capacitación y desarrollo, promociones, incentivos, tercerización, higiene y seguridad industrial, coaching y asesoramiento. Respecto a la cultura y clima organizacional la empresa no cuenta con un plan ni una medición de estos ítems, las actividades que se realizan son eventos de clima laboral, por ello debería potenciar la comunicación interna y enriquecer su cultura organizacional.

Referencias

- Asociación Española para la Calidad. (2019). *Buen Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/buen-gobierno-corporativo>
- Alles, L. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=3186069&query=talento%2Bhumano>
- Álvarez, L. (2009). *Competencias Centrales y ventaja competitiva*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/25651922.pdf>
- Aramburu, N. & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas (3a. ed.)*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3212931>.
- Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. Recuperado de <https://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Barbosa, D. (2013). *Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación del valor*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>
- Bermúdez, E. R. (2010). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos*. Revista Latinoamericana de Estudios, 17.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos (4ta ed.)*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34966411/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_JBC_2011.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestion_de_Procesos_Alineados_con_la_est.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190630%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190630T014753Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-

Signature=b44b27aa2f33aa9f260d0c0c9278a9faf0a3eaa7884a45d9614b3b9b490306b
e

Bigio, S. & Ramírez, N. (2017). *Corrupción e indicadores de desarrollo en el Perú*.

Recuperado de <http://perueconomics.org/wp-content/uploads/2014/01/WP-111.pdf>

Bonmati, J. (2011). *El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa*.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3816159>

Castillo, N. (2018). *El Perú sigue rezagado en tecnología*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251>

Cobo, J. (2009). *El concepto de la tecnología de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento*. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=94898f5b-8599-47e8-b56b-9716445d5235%40sessionmgr4006>

Conexión Esan. (2018). *¿Qué consecuencias obtiene una empresa que carece de un código ético?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/04/que-consecuencias-obtiene-una-empresa-que-carece-de-un-codigo-etico/>

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning.

Düsseldorf, M. (2018). *V Informe sobre Tendencias Internacionales de Drupa 2018*.

Recuperado de <https://www.interempresas.net/Graficas/Articulos/216646-Los-mejores-resultados-globales-para-la-impresion-desde-2013.html>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México. D.F., México, Pearson.

D'Alessio, I. F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra ed.)*. México, D.F, Pearson.

- Deloitte. (2016). *Código Ético*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Codigo-Etico.pdf>
- EAE Business School. (2018). *Como controlar la amenaza de productos sustitutos*. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/>
- EC. (2019). *BCR mantiene la tasa de interés en 2.75%*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-mantiene-tasa-interes-2-75-noticia-614668>
- Escorza, P. (2003). *Tecnología e Innovación en la empresa*. 1era Edición. Ediciones UPC. Barcelona.
- ESI School of Managment. (2017). *La importancia de los indicadores de desempeño en la gestión de una empresa*. Recuperado de <https://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/>
- Espinosa, R. (2013). *Estrategias de Marketing*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Espinoza, M. (2009). *Cultura Organizacional, dos caras de un mismo servicio*. Editorial El Cid.
- Esttilo Digital S.A. (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/59949/>
- Fauchere, B. (2006). *La responsabilidad social de las empresas y los códigos de conducta*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2195030>
- Forbes. (2019). *La Digitalización hacia las empresas inteligentes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-digitalizacion-hacia-las-empresas-inteligentes/>
- Franco, R. (2003). *Descentralización, participación y competencia en la gestión social*. Recuperado de

<https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/2670/0047517.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fuchs, M. M. (2017). *El impacto de la informalidad*. Recuperado de

https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion800/edici%C3%B3n_800_dig.pdf

Ganga, F. (2019). *El Gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos*.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503505.pdf>

García, C. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/home.action>

García, Y. (2016). *Estrategia para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas Pymes constructoras*. Recuperado de

<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/607/1/07051503166-2016-2-GEC.pdf>

Garibay, J. (2017). *Las 7P del marketing*. Recuperado de <https://www.merca20.com/las-7-p-del-marketing-que-el-profesional-del-marketing-debe-dominar/>

Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. *Región y sociedad*, 22(49), 177-200.

Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=4849687>.

Global Reporting Initiative. (2016). *GRI Standards*. Recuperado de

<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>

Hernández, G. (2017). *Las herramientas básicas de calidad*. Recuperado de

<https://aprendiendocalidadyadr.com/7-herramientas-basicas-calidad/>.

Instituto Europeo de Postgrado. (2018). *Tareas de un Director General*. Recuperado de

<https://www.iep-edu.com.co/cual-son-las-tareas-de-un-director-general/>

- Infoautonomos. (2014). *Marketing y ventas*. Recuperado de <https://infoautonomos.economista.es/marketing-y-ventas/calidad-y-satisfaccion-del-cliente/>
- Instituto Peruano de Economía. (2018). *Inflación*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/inflacion-0/>
- Instituto Peruano de Economía. (2019). *Economía a media máquina*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/economia-a-media-maquina/>
- Jaramillo, M. (2010). *La descentralización: una mirada desde las políticas públicas y las relaciones intergubernamentales en Baja California*. *Región y sociedad*, 22(49), 177-200. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252010000300007&lng=es&tlng=es
- Konja, A. A. (2004). *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Leandro, G. (2019). *La empresa ante la inflación y la devaluación*. Recuperado de <https://www.auladeeconomia.com/articulos11.htm>
- Lefcovich, M. (2009). *Estrategia Kaizen*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3181913>.
- Lezama, C. (2019). *Sector financiero sube proyección de expansión del PBI*. Recuperado de Andina, Agencia peruana de noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-sector-financiero-sub-proyeccion-expansion-del-pbi-a-39-para-2019-741976.aspx>
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo* (1era ed.). México, D.F.

- Maldonado, C. (2006). *Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta*. Recuperado de http://www.ilo.int/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_117521.pdf
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3201706>
- MINAM. (2014). *Fabricación de papel y su impacto ambiental*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/cursovirtual/Modulos/modulo2/3Secundaria/Actividades-Aprendizaje/EPT_1/S3/anexo3/EPT_S3_Anexo_3.pdf
- MINJUSDH. (2018). *Resolución Ministerial*. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/RM-N%C2%B0061-2018-JUS1.pdf>
- Montoya, Y. (2019). *Sobre corrupción en el Perú*. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/\\$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf)
- Morales, G. G. (2019). *Como avanza la tecnología y su regulación en el Perú*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/06/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru/>
- Navas, J. L. (2015). *Corrupción en el Perú: Visión del Ejecutivo Peruano*. Lima: CENTRUM Católica Working Paper Series. Recuperado de http://vcentrum.pucp.edu.pe/investigacion/wps/pdf/CERES_WP2015-07-0007.pdf
- Nakagawa, V. (2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-proyecto-llevara-fibra-optica-a-selva-debe-declararse-viable-este-ano-710828.aspx>

Ochoa, A. (2018). *Alza al ISC: ¿Problema ambiental o aumento en la recaudación?*

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/alza-isc-problema-ambiental-aumento-recaudacion-233397>

Olivares, J. (2013). *La innovación como supervivencia de las empresas tecnológicas.*

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-innovacion-como-supervivencia-de-las-empresas-tecnologicas/>

Okpara, J. & Wynn, P. (2007). *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–34.

Recuperado el 15 de mayo de 2009 de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>

Ortiz, C. (2009). *El control como fase del proceso administrativo.* Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3181645>

Política Local. (2019). *El futuro de la imprenta.* Recuperado de

<https://politicalocal.es/51471/futuro-la-imprenta/>

Porter, M. (1987). *La ventaja competitiva.* Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva+concepto&ots=mwwwvq6W2dv&sig=3wIDkYi9n5j63ljWJ-bqoj04j2A#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20concepto&f=true>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.*

Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Porter, M. & Kramer M. (2011). *La creación del valor compartido.* Recuperado de

<http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed.* Recuperado de

<https://dle.rae.es/>

- Restrepo, G. (2000). *El concepto y alcance de la gestión tecnológica*. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/view/325929/20783236>
- Ridera, A. (2014). *Análisis externo: Oportunidades y amenazas*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Riquelme, M. (2015). *Amenaza de productos sustitutos*. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/>
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=lang_es&id=X-KVAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=descentralizaci%C3%B3n+de+decisiones+de+una+empresa&ots=_R7-ALlxg6&sig=yKsD4zn_Z1oT5ligvNYpXkR1IK8#v=onepage&q=descentralizaci%C3%B3n%20de%20decisiones%20de%20una%20empresa&f=false
- Rodríguez & Hernández. (2003). *La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/auth/lib/pucpcentrumsp/message.action?code>
- Román, C. L. (2012). *Costos históricos*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). *Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa*. Recuperado de https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf
- Saunders, A. (2019). *El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo*. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-crecimiento-y-el-empleo/>

Shum, Y. (2018). *Branding y Gerencia*. Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

Smith, L. (2002). *Reforma y Descentralización de Servicios Agrícolas: Un Marco de Políticas*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y2006s/y2006s05.htm>

Sunat. (2019). *Impuesto selectivo al consumo*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-selectivo-al-consumo-empresas/3115-01-concepto-del-impuesto-selectivo-al-consumo>

Sunat. (2019). *Estadísticas y estudios*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/>

Xinhua. (2019). *Perú pierde al año casi US\$ 5.200M por actos de corrupción en todos los niveles*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/peru-pierde-al-ano-casi-us5200m-por-actos-de-corrupcion-en-todos-los>

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Recuperado de

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

Apéndices

Apéndice A: Estados Financieros de la empresa Esttulo Digital

SUNAT	DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA	
DECLARACION DE PAGO	TERCERA CATEGORIA	
	Ejercicio gravable 2014	
692	RUC	20509891860
	RAZON SOCIAL	Esttulo Digital S.A.

1.- ESTADOS FINANCIEROS	Importe	
II.- Estados de pérdidas y ganancia - Valores históricos	Al 31 Dic de 2014	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	1,655,558
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	0
Ventas Netas	463	1,655,558
(-) Costo de Ventas	464	-1,028,350
Resultado Bruto	466	627,208
(-) Gastos de venta	468	0
(-) Gastos de administración	469	-447,161
Resultado de operación	470	180,047
(-) Gastos financieros	472	-2,863
(+) Ingresos financieros gravados	473	0
(+) Otros ingresos gravados	475	0
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
Resultado antes de participaciones Utilidad	484	177,184
Resultado antes del impuesto	487	177,184
(-) Impuesto a la Renta	490	-53,155
Resultado del ejercicio	492	124,029

SUNAT	DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA	
DECLARACION DE PAGO	TERCERA CATEGORIA	
	Ejercicio gravable 2015	
702	RUC	20509891860
	RAZON SOCIAL	Esttilo Digital S.A.
1.- ESTADOS FINANCIEROS		
		Importe
II.- Estados de pérdidas y ganancia - Valores históricos		Al 31 Dic de 2015
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	1,950,100
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	0
Ventas Netas	463	1,950,100
(-) Costo de Ventas	464	-1,386,165
Resultado Bruto	466	563,935
(-) Gastos de venta	468	0
(-) Gastos de administración	469	-445,050
Resultado de operación	470	118,885
(-) Gastos financieros	472	-2,266
(+) Ingresos financieros gravados	473	0
(+) Otros ingresos gravados	475	0
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
Resultado antes de participaciones Utilidad	484	116,619
Resultado antes del impuesto	487	116,619
(-) Impuesto a la Renta	490	-32,653
Resultado del ejercicio	492	83,966

SUNAT	DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA	
DECLARACION DE PAGO	TERCERA CATEGORIA	
	Ejercicio gravable 2016	
704	RUC	20509891860
	RAZON SOCIAL	Estilo Digital S.A.

1.- ESTADOS FINANCIEROS	Importe	
II.- Estados de pérdidas y ganancia - Valores históricos	Al 31 Dic de 2016	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	1,792,018
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	0
Ventas Netas	463	1,792,018
(-) Costo de Ventas	464	-1,160,647
Resultado Bruto	466	631,371
(-) Gastos de venta	468	-316,886
(-) Gastos de administración	469	-302,761
Resultado de operación	470	11,724
(-) Gastos financieros	472	-47,617
(+) Ingresos financieros gravados	473	46327
(+) Otros ingresos gravados	475	0
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
Resultado antes de participaciones Utilidad	484	10,434
Resultado antes del impuesto	487	10,434
(-) Impuesto a la Renta	490	-4,567
Resultado del ejercicio	492	5,867

SUNAT	DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA	
DECLARACION DE PAGO	TERCERA CATEGORIA	
	Ejercicio gravable 2017	
706	RUC	20509891860
	RAZON SOCIAL	Estilo Digital S.A.
1.- ESTADOS FINANCIEROS		
	Importe	
II.- Estados de pérdidas y ganancia - Valores históricos	Al 31 Dic de 2017	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	1,445,160
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	0
Ventas Netas	463	1,445,160
(-) Costo de Ventas	464	-1,242,090
Resultado Bruto	466	203,070
(-) Gastos de venta	468	
(-) Gastos de administración	469	-180,467
Resultado de operación	470	22,603
(-) Gastos financieros	472	-7,266
(+) Ingresos financieros gravados	473	4690
(+) Otros ingresos gravados	475	52
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
Resultado antes de participaciones Utilidad	484	20,079
Resultado antes del impuesto	487	20,079
(-) Impuesto a la Renta	490	-21,144
Resultado del ejercicio	492	-1,065

SUNAT	DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA	
DECLARACION DE PAGO	TERCERA CATEGORIA	
	Ejercicio gravable 2018	
708	RUC	20509891860
	RAZON SOCIAL	Estilo Digital S.A.

1.- ESTADOS FINANCIEROS	Importe	
II.- Estados de pérdidas y ganancia - Valores históricos	Al 31 Dic de 2018	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	2,372,632
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	0
Ventas Netas	463	2,372,632
(-) Costo de Ventas	464	-1,958,834
Resultado Bruto	466	413,798
(-) Gastos de venta	468	-16,668
(-) Gastos de administración	469	-268,435
Resultado de operación	470	128,695
(-) Gastos financieros	472	-10,740
(+) Ingresos financieros gravados	473	2894
(+) Otros ingresos gravados	475	0
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
Resultado antes de participaciones Utilidad	484	120,849
Resultado antes del impuesto	487	120,849
(-) Impuesto a la Renta	490	-27,419
Resultado del ejercicio	492	93,430

Apéndice B: Entrevista al gerente general

Carlos Morante: somos proveedores de empresas que cotizan en la bolsa de valores, ya no es solo decir qué haces, yo hago esto, si se mira atrás tienes un montón de empresas que proveen, entonces sería ilógico que yo me preocupara por estar bien cuando contrato gente que no lo es.

Entrevistador: ¿De qué empresa son proveedores?

Carlos Morante: Quien nos invitó fue el banco Scotiabank, el año 2018 se presentó esta oportunidad para pequeñas empresas ya que antes solo se estaba enfocado a aquellas organizaciones que estaban listadas en la Bolsa de Valores las cuales están obligadas a realizar reportes de sostenibilidad, entonces fue una decisión de Scotiabank agregar a sus proveedores, ya que son parte de su cadena de valor con el fin que cada una de estas empresas estén en la misma sintonía.

El año pasado era la primera vez que participábamos, como era a partir de cero, las operaciones siempre se hicieron de la manera tradicional, hemos pasado por capacitaciones durante varios meses donde nos detallaron los puntos que se toman en cuenta en este tipo de mejoras a implementar. Nosotros hacemos contratos con las empresas de uno, dos, tres o cuatro años y abastecemos a todas sus agencias a nivel nacional, de acuerdo a sus pedidos, por ejemplo el banco Scotiabank hace un pedido para todo el mes de todas sus agencias, nosotros le fabricamos los productos en base a requerimientos personalizamos para cada agencia, digamos: el banco tiene 100 formatos y la agencia Larco desea 5 formatos de un contrato, 10 de otro contrato, cada pedido es individualizado, nosotros rotulamos, embalsamos y lo llevamos a la zona de despacho, llega a cada agencia a la persona que lo ha solicitado y ellos lo revisan, nosotros volvemos a seguir fabricando todos los meses de esa forma. La

distribución es a través de terceros quien entregan el pedido a las agencias, el costo lo asumen los clientes, no está dentro de la cotización del servicio.

Entrevistador: ¿De cuántos clientes estamos hablando?

Carlos Morante: tenemos 6 clientes.

Entrevistador: Cuéntanos su reseña histórica, ¿cómo inicio la empresa?:

Carlos Morante: La empresa es creada por quien habla, ya tenía experiencia en el sector imprenta puesto que trabajé varios años en este rubro como dependiente, formamos esta empresa desde el principio porque la diferencia que tenía es que yo iba hacia los clientes, obviamente porque éramos nuevos, el primer año no conseguimos nada, por suerte un antiguo cliente del Scotiabank empezó a trabajar en el área de compras, le planteamos la propuesta de lo que nosotros íbamos hacer, de encargarnos de todas sus agencias, con bastante dudas tomaron nuestra propuesta, pero nosotros tenemos como principal ventaja la personalización, a comparación de otras imprentas más grandes que nosotros, que tienen más clientes y para ellos atender a un banco es un cliente más, para nosotros más bien, el banco era el motivo por el cual voy a vivir, tú me llamas y a la hora y día que quieran yo estaré allí con ellos, a parte en este caso yo soy el dueño entonces el cliente trata directamente conmigo, entonces la relación es más directa, y así comenzamos con el Scotiabank.

Luego, el grupo adquirió Crediscotia, hace casi ya 9 años y desde entonces somos proveedores de ellos, nos dieron además de Crediscotia, otra empresa de cobranzas más por dos años y después renovamos contrato y seguimos hasta la fecha. La empresa inicia 1 de junio del 2009, en el 2010 nos llamó el Banco Continental y trabajamos con ellos de la misma forma, después nos llamó el Banco GNB, después Caja Municipal de Trujillo, Financiera Compartamos y Prosegur.

Este tema de los clientes no están sencillo, no es que te toco la puerta y te caigo simpático y hacemos acuerdos, son contratos que muchas veces no lo ven desde la sede en Perú, por ejemplo: el área de compras del Banco Continental está en Chile, pero paga desde Argentina, el contacto inicial es desde el Perú, pero cuando comienzas a concursar y se tiene que hacer la documentación, propuestas de trabajo y los procesos, lo van viendo afuera, de acuerdo a cada empresa, y así por la experiencia que tenemos y por el tipo de cliente que manejamos es que cada uno de nuestros cliente ha ido confiando en los trabajos que hacemos, si nosotros le fallamos es una agencia que se puede caer, para mí un contrato puede ser un sol, para el banco puede significar una cuenta de 200mil soles, entonces nosotros no podemos fallarle a ellos, y así ya tenemos buen tiempo desde el 2010 con el grupo Scotiabank.

Somos dos socios la empresa la administro yo, tenemos 16 colaboradores.

Entrevistador: Coméntanos acerca de la forma en como participan de los concursos de licitación.

Carlos Morante: En mi caso vemos nuestra capacidad, si estamos en aptos para atender con lo que tenemos en cuanto a maquinarias, infraestructuras, personal, vamos analizando las brechas y de ser necesario contratamos más gente o empezamos con la gestión de compra de maquinarias,

Entrevistador: ¿Esos concursos son públicos?

Carlos Morante: Sí, públicos, no son contactos que tenemos, sino que participamos varios, entonces ellos van evaluando nuestra experiencia y posición en el mercado. Cuando iniciamos con Scotiabank solo tenía experiencia, no tenía nada, solo mi palabra, tenía toda la logística de como se hace, entonces me dijeron Carlos no me hagas patinar, así que conseguí los contactos suficientes para iniciar la empresa, además de las personas quienes empezaron a

trabajar conmigo, antes era su jefe y me los jalé, renunciaron a su trabajo y actualmente tenemos 14 máquinas en un único local.

Este año es muy importante para la empresa, puesto que tenemos en mente ver la posibilidad de certificar con una ISO, dar un paso en mejorar nuestra tecnología, queremos ver algunas mejoras para cambiar la imagen frente a nuestros clientes.

Entrevistador: ¿Qué ISO es más estratégica para su negocio?

Carlos Morante: Este negocio, entre comillas se puede decir que es informal, partiendo de que la gente tiene para capacitarse muy pocas instituciones, por ejemplo para formarse como maquinistas solo está disponible SENATI, pero obtienen conocimientos básicos, tú le enseñas a un muchacho a encender una máquina que puede ser como un Volkswagen y sale al mercado y te encuentras con un Audi, además hay muchas imprentas que la gente no están en planillas, no se les pagan sus horas extras, nosotros desde el principio contemplamos eso, entra alguien a trabajar y ya está en planilla, con todos sus beneficios de ley, nos preocupamos porque el nivel de clientes que tenemos nos los exige, no nos lo piden pero nosotros queremos brindarle al trabajador todos los beneficios de ley, anteriormente les ayudábamos con los almuerzos pero tuvimos dificultades en el año 2017 y se nos complicó, por ejemplo los sábados que no trabajaban le pagamos el almuerzo, a veces hay bonos por producción, viendo para este año unas tarjetas *gift card* como bono para los colaboradores.

Acá todos tenemos el mismo nivel jerárquico, ponemos el hombro, trabajamos juntos cuando llueve, todos nos mojamos, si la empresa va bien a ellos les va bien, normalmente les aumento el sueldo una vez al año; ellos son el motor de la empresa, yo me preocupo mucho que ellos estén contentos, el objetivo de alcanzar la certificación es tener una ISO

anticorrupción, por los clientes que tenemos, yo firmo una cláusulas en los contratos con ellos, después sobre gestión, sobre procesos, sobre sostenibilidad, son 4 ISO que estamos planeando implementar, pero supone trabajar en promedio unos 16 meses para desarrollarlo, para el 2020 presentarnos, no existe ninguna empresa certificada si no me equivoco, hablando de empresas grandes, el gasto y la inversión 180mil cada ISO, yo quiero marcar la diferencia, es lo único que va a mantener a la empresa y me va a garantizar seguir invirtiendo, esto está dentro de los proyectos para el 2020.

Entrevistador: ¿Qué otros planes tienen en mente para la empresa?

Carlos Morante: Un plan a corto plazo, son las mejoras en tecnología como la página web para tener un sistema interno exclusivo para el cliente donde revise su pedido y el estatus de avance. Este 2019 es muy importante, va a marcar la diferencia, el mercado no exige, por ejemplo: el tema de sostenibilidad, sin embargo, el Gobierno peruano, está muy metido en temas de gestión de recursos y exige sustentos de la procedencia por del dinero con el que se compra la materia prima. El año pasado hubo una capacitación en el tema de sostenibilidad organizada por el Ministerio de la producción.

Entrevistador: ¿Cómo estima el tiempo de entrega de pedidos?

Carlos Morante: Nosotros tenemos un tiempo promedio de producción por máquina, el supervisor se guía por las ordenes de producción y verifica los tiempos. Como los pedidos se repiten todos los meses, por ejemplo, me piden 500 y si tengo capacidad disponible me anticipo con 1000, guardo en stock la diferencia.

Además, contamos con un sistema *ERP*, donde se ven las compras, logística, producción, aquí se ven los stocks de materia prima, por ejemplo, necesito mantener 20 toneladas de papel, para evitar quebrar stock.

Entrevistador: ¿Cuáles son las normas legislativas para el rubro?

Carlos Morante: Fiscalización nos supervisa aleatoriamente, generalmente no dan licencia de funcionamiento fácilmente, nosotros si contamos con la licencia de funcionamiento, la municipalidad de Lima frecuentemente viene a revisar nuestro local. Además, está la licencia otorgada por Defensa Civil la cual se renueva cada dos años.

Entrevistador: Coméntenos acerca del desempeño corporativo:

Carlos Morante: La información que tengo no muestra tendencias del todo positivas por los dos años complicados que tuvimos, el 2016 y 2017, En octubre 2017 comenzamos a recuperarnos. En relación a nuestra ventas del 2017 y 2018, muestra un incremento del 60%, porque renegociamos algunos contratos, que nos estaban generando pérdidas y acumulación de stock, los contratos eran para dos o tres años y tenían variables que habían aparecido y que no se habían revisado, por ejemplo; los banco te pagan en soles, compramos los materiales en dólares, el problema era el tipo de cambio que subió, de un abanico de 20 productos había un producto que ganábamos el 100%, y por los otros 19 sacrificábamos los márgenes y ganábamos al final solo el 5%, pero de este pedían un volumen enorme, de esta forma se mantenía todo el negocio.

Hay cláusulas en el contrato con el banco, que indican que no te garantiza que te va a comprar los mismos volúmenes que ha estipulado, ejemplo: eliminaron los sobres ya que ahora los envíos son digitales, eso nos golpeó muy fuerte y no había como renegociar porque lo ven en el extranjero, teníamos que seguir atendiendo los otros pedidos que eran pérdidas, y también no podemos cerrar la puerta a los bancos, porque ellos se conocen y piden referencias de los proveedores, y si los atiendo mal hay alta probabilidad que les llegue a ellos esa información.

Entrevistador: ¿Han contemplado alguna amenaza de sustitución?

Carlos Morante: Sí, el tema digital afecta directamente a la imprenta, los contratos lo están haciendo en forma digital. Los estados de cuenta son digitales, ya no se usan los formatos.

Entrevistador: ¿Cuáles son las empresas que son competencia directa para ustedes?

Carlos Morante: Por ejemplo, la imprenta que se llama Enotria, es una empresa grande, financieramente, en estructura son 20 veces más grande que Esttulo Digital, pero no tiene atención personalizada, allí un vendedor es el que trata con los clientes, el vendedor no se responsabiliza por la producción ni por las entregas. Ahora tenemos el 100% de la formatería de los bancos antes era un 30%.

Entrevistador: ¿Cómo ha pensado seguir creciendo?

Carlos Morante: Faltan varios bancos, queremos tener un banco más este año 2019, voy a este sector porque siempre compran lo mismo, es fijo, el trabajo con el papel es más sencillo, pero no en el sector de marketing y publicidad porque son muy complicadas las aprobaciones de tonalidades de color, diseño, entre otros.

Entrevistador: ¿Cuenta con Misión, visión y valores ya estructurados?

Carlos Morante: Aun no lo tenemos, pero quiero incluir a mi negocio de otro tipo de productos distintos al papel, tengo en mente irme a otras áreas, ya estoy llegando a nivel nacional con todos estos clientes, estoy viendo que más proponerles a ellos, de que más encargarme, buscar más beneficios para el banco, reducir costos y que mi cliente no esté buscando otro proveedor.

Entrevistador: ¿Con que indicadores de desempeño cuenta?

Carlos Morante: Lo que puede medir son las entregas, que estas no fallen según las fechas pactadas. Otro punto que puedo ver es la merma, en el sistema de producción se hace seguimiento a la orden hasta que la termina, el de almacén ingresa las cantidades que salió y

las compara con las cantidades que debió salir, allí vemos las variaciones de las mermas. Nos falta que la producción este más controlada, saber cuánto produce una máquina por hora.

Por otro lado, no tenemos nada documentado, los maquinistas no llenan ningún reporte, se ha tratado de hacer, pero el personal lo toma a mal, piensan que se les quiere pagar menos o que se les quiere sacar de la empresa, no lo ven como una mejora.

Entrevistador: ¿Cómo es su organigrama?

Carlos Morante: Las compras las realiza el gerente general, la compra del papel las realizo al contado, los proveedores nos pagan semanalmente, todo se vende a través de una compañía aseguradora, ellos evalúan a los proveedores, en cuanto a la capacidad de pago.

Además, yo como gerente me encarga del área comercial, estar con el cliente, conseguir más clientes. También me encargo de la planificación de las ordenes, el cálculo de planilla de personal si es tercerizado pero el pago lo realizo yo en calidad de gerente.

Apéndice C: Carta de conformidad

CARTA DE CONFORMIDAD DE REVISIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA EMPRESA ESTILO DIGITAL S.A.

Lima, 21 de Febrero del 2020

Señores Jurados de Sustentación de tesis para obtención del grado de Magister en Administración Estratégica de empresas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADOS

Presente.

Previa un atento saludo, por intermedio de la presente y en mi condición de Gerente General de la empresa Estilo Digital S.A. doy mi CONFORMIDAD a la TESIS titulada:

"Reporte de Sostenibilidad como Herramienta de Gestión de la empresa Estilo Digital S.A."

Presentada por las alumnas:

- Cynthia Cecilia López Vizcarra DNI: 43656790
- Karín Geraldine Salazar López DNI: 49111164
- Patricia Sánchez Bardeles DNI: 09717645
- Silvia Mercedes Parejo Zarate DNI: 43667654

Por ello dejo constancia que después de las reuniones con el equipo de alumnas para el levantamiento de información, análisis de los hallazgos, revisión y validación de propuestas; la tesis finalizada contiene los lineamientos que ayudarán a mi organización para mejorar el desempeño social, ambiental y económico como estrategia esencial para incrementar el rendimiento, reducir riesgos e identificar oportunidades.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Ateentamente

ESTILO DIGITAL S.A.

CARLOS MORANTE DANESSI
GERENTE GENERAL

Carlos Morante Danessi



Gerente General de **Estilo Digital S.A.**
Celular: 998265298 Teléfono: (01) 6501647
Mail: cmoranted@estilodigitalva.com
Dirección: Arón Recuay 362 - Breña