

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



BUSINESS CONSULTING PARA EMPRESA IMAGEN
ALTERNATIVA SAC

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

María Alejandra Benítez Mora, DNI: 46831050

Álvaro Romel Carpio Begazo, DNI: 43240456

Daysi Carrillo Triviños, DNI: 41998344

Diego Alfredo Chávez Icaza, DNI: 45121997

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi

Surco, Julio 2021

Agradecimiento

Manifestamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familia y profesores por su apoyo incondicional a lo largo del desarrollo de nuestra maestría. Además, un especial agradecimiento al Sr. Carlo Arturo Estrada, accionista de Imagen Alternativa, así como todos los colaboradores por su disposición para el desarrollo de esta consultoría plasmada exitosamente en esta tesis. Finalmente, nuestro agradecimiento a nuestro asesor, Dr. Pablo Arana Barbier por su orientación, durante el desarrollo de esta consultoria.



Dedicatorias

María Alejandra Benítez Mora

La presente tesis está dedicada, en primer lugar, a Dios, a mis padres, quienes me apoyaron en todo momento a lo largo de mi vida, brindándome consejos para afrontar los momentos difíciles y para ser cada vez una mejor persona y un buen profesional.

Álvaro Carpio Begazo

A mis padres, por los consejos y valores enseñados como la responsabilidad, perseverancia y por su apoyo incondicional para seguir siempre adelante.

Daysi Carrillo Triviños

Agradezco a Dios por permitirme culminar este objetivo. A mis padres quienes son mi inspiración que, a través de su amor, ayudan a trazar mi camino. A mi esposo por su apoyo incondicional que me ayuda alcanzar mis objetivos. A mis hijos que son mi motivo de superación y fortaleza.

Diego Chávez Icaza

Quisiera dedicar este trabajo a mi familia, que me ha apoyado en todo momento haciendo más sencillo mi proceso de aprendizaje a lo largo de estos más de dos años. Del mismo modo agradecer a mis compañeros por todo el tiempo y experiencias compartidas.

Resumen Ejecutivo

Imagen Alternativa es una empresa dedicada al trade marketing, actualmente se encuentra en proceso de mejora continúa buscando la transformación digital. Se identificó como principal problema, la falta de integración digital entre las distintas áreas de Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Producción, generando una gestión ineficiente de costos y procesos; para ello se ha revisado literatura sobre transformación digital que gira entorno a palabras clave como liderazgo, cultura organizacional, capital humano, tecnología y herramientas, aspectos fundamentales para lograr una efectiva transformación digital en la organización. La consultoría ha permitido encontrar el problema, enmarcarlo y realizar la investigación con el fin de encontrar la solución sustentada en una estructura definida, basada en hechos, formulando hipótesis para plantear alternativas de solución en base al liderazgo, desarrollando competencias digitales en los colaboradores; en cultura organizacional estableciendo políticas obligatorias; respecto a capital humano mediante la evaluación de competencias y en el aspecto tecnológico empleando la metodología ASAP (Accelerated SAP) para la reestructuración de los parámetros del ERP SAP Business One; el plan propuesto involucra aspectos específicos para lograr la integración de la información entre las áreas. La reestructuración del sistema ERP ha permitido mejorar procesos y reducir costos; en cuatro perspectivas, financiera, cliente, proceso y cultura; obteniendo información integrada de las áreas para la generación de reportes y estados financieros en tiempo real para la toma de decisiones; personal capacitado en uso de herramientas digitales enfocados siempre a la mejora continua, con ello se logra una mayor satisfacción del cliente.

Palabras Clave: Liderazgo, cultura, capital humano, tecnología, herramientas

Abstract

Imagen Alternativa is a company dedicated to trade marketing, it is currently in the process of continuous improvement and to seek digital transformation. The main problem was identified as the lack of digital integration between the different areas of Finance, Operations, Commercial, Logistics and Production, generating inefficient management of costs and processes; for this, the literature on digital transformation has been reviewed, which revolves around keywords such as leadership, organizational culture, human capital, technology and tools, fundamental aspects to achieve an effective digital transformation in the organization. This consultancy has made it possible to find the problem, frame it and carry out research in order to find the solution based on a defined structure, based on facts, formulating hypotheses to propose alternative solutions based on leadership, developing digital skills in employees; in organizational culture establishing mandatory policies; regarding human capital through the evaluation of competencies and in the technological aspect using the ASAP (Accelerated SAP) methodology for restructuring the parameters of the ERP SAP Business One; the proposed plan involves specific aspects to achieve the integration of information between the areas. The restructuring of the ERP system has made possible to improve processes and reduce costs; in four perspectives, financial, customer, process and culture; obtaining integrated information from the areas for the generation of reports and financial statements in real time for decision making; also staff trained in the use of digital tools always focused on continuous improvement, thereby achieving greater customer satisfaction.

Key Words: Leadership, culture, human capital, technology, tools

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1. Presentación de la Empresa	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Visión	3
1.1.3. Misión	3
1.1.4. Valores	4
1.1.5. Código de ética.....	4
1.2. Análisis de la Industria.....	5
1.2.1. El Poder de negociación de los proveedores.....	6
1.2.2. El Poder de negociación de los compradores.....	7
1.2.3. Amenazas de productos sustitutos	9
1.2.4. Amenazas de nuevos entrantes.....	11
1.2.5. Rivalidad competitiva	12
1.3. Análisis Externo (PESTE)-	15
1.3.1. Factores políticos (P)	15
1.3.2. Factores económicos (E)	18
1.3.3. Factores sociales (S).....	22
1.3.4. Factores tecnológicos (T).....	24
1.3.5 Factores ecológicos	28
1.4. Análisis Interno (AMOFHIT)	30
1.4.1. Administración y gestión (A).....	30
1.4.2. Marketing y ventas (M)	33

1.4.3. Operaciones, logística e infraestructura (O).....	33
1.4.4. Finanzas y contabilidad (F).....	36
1.4.5. Recursos humanos (H).....	37
1.4.6. Sistemas de información y comunicación (I).....	38
1.4.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	39
1.5. Análisis FODA.....	41
1.6. Resumen.....	41
Capítulo II: Problema Clave.....	43
2.1 Metodología de Trabajo.....	43
2.2. Problemas Identificados.....	43
2.3. Problema Principal.....	46
2.3.1. Sustancia.....	46
2.3.2. Ubicación.....	47
2.3.3. Propiedad.....	47
2.3.4. Magnitud.....	48
2.3.5. Perspectiva del tiempo.....	48
2.4 Resumen.....	49
Capítulo III: Revisión de Literatura.....	51
3.1. Mapa de la Literatura.....	51
3.2. Revisión de Literatura-Digitalización de Empresas.....	51
3.2.1. Transformación digital.....	51
3.2.2. Liderazgo.....	55
3.2.3. Cultura organizacional.....	56
3.2.4. Capital humano.....	59
3.2.5. Tecnología y herramientas.....	61

3.3. Resumen.....	66
3.4. Conclusiones	66
Capítulo IV: Análisis de Causa Raíz.....	68
4.1. Causas Identificadas	68
4.2. Análisis de las Causas Identificadas	70
4.2.1 Liderazgo	70
4.2.2 Cultura organizacional	70
4.2.3 Capital humano	70
4.2.4 Tecnologías y herramientas.....	71
4.2.5 Entorno.....	71
4.3. Resumen.....	72
Capítulo V: Alternativas de Solución	74
5.1. Determinación de la Hipótesis	74
5.2. Alternativas de Solución Identificadas.....	75
5.1.1. Alternativas sobre liderazgo.....	75
5.1.2. Alternativas sobre cultura organizacional	76
5.1.3. Alternativas sobre capital humano	77
5.1.4. Alternativas sobre tecnologías de información	79
5.3. Evaluación de las Alternativas de Solución	86
5.4. Resumen.....	89
Capítulo VI: Plan de Implementación.....	91
6.1. Reestructuración de ERP SAP	91
6.1.1. Metodología	92
6.1.2. Preparación de proyecto.....	92
6.1.3. Diseño de la implementación	99

6.1.4. Realización del proyecto	111
6.1.5. Preparación final	114
6.1.6 Puesta en marcha, revisión y soporte	116
6.1.7 Indicadores de la reestructuración de SAP.....	116
6.1.8. Costos de la reestructuración del ERP SAP Business One.....	117
6.2. Políticas de la empresa	118
6.2.1 Políticas de tecnologías de la información de Imagen Alternativa....	118
6.3. Programa de Incentivos.....	119
6.3.1. Objetivo.....	120
6.3.2. Procedimiento de plan de incentivos.....	121
6.4. Desarrollo de competencias digitales	122
6.4.1. Objetivo	122
6.4.2. Método de evaluación del plan de capacitación.....	122
6.4.3. Plan de capacitación	123
6.5. Proceso de evaluación de desempeño	125
6.5.1. Objetivo.....	125
6.5.2. Método de evaluación	125
6.5.3. Normas para la evaluación del desempeño	130
6.6. Resumen.....	131
Capítulo VII: Resultados del Método Utilizado	134
7.1. ERP SAP Business One	134
7.2. Desarrollo de Competencias	142
7.3. Programa de Incentivos.....	146
7.4. Evaluación de Desempeño	149
7.5. Resumen.....	151

Capítulo VIII: Discusión de Resultados.....	153
8.1. ERP SAP Business One	153
8.2. Desarrollo de Competencias	156
8.3. Programa de Incentivos.....	157
8.4. Evaluación de Desempeño	158
8.5. Resumen.....	158
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	160
9.1. Conclusiones	160
9.2. Recomendaciones.....	162
Capítulo X: Reporte Ejecutivo de Consultoría	164
10.1. Situación Actual de la Empresa	164
10.2. Problema Clave	164
10.3. Causa.....	164
10.4. Alternativas de Solución Implementadas y Resultados	164
10.5. Plan de Implementación	166
10.6. Metodología Utilizada.....	167
10.6.1. Desarrollando el acercamiento al problema.....	167
10.6.2. Conformación de equipo consultor	167
10.6.3. Investigación	167
10.6.4. Entrevistas	168
10.6.5. Construyendo la solución - métodos de solución.....	168
Referencias.....	170
Apéndice A: Formato de evaluación de desempeño	180
Apéndice B: Diagrama Gantt- Restructuración del ERP SAP.....	182
Apéndice C: Diagrama Gantt General	183

Apéndice D: Cotización Reestructuración de ERP SAP Business One..... 184

Apéndice E: Aprobación de la empresa para la utilización de su información 185



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Proveedores por Unidad de Negocio</i>	7
Tabla 2. <i>Competidores por Unidad de Negocio</i>	13
Tabla 3. <i>Empresas del Sector Publicidad</i>	14
Tabla 4. <i>Principales Competidores por Unidad de Negocio</i>	15
Tabla 5. <i>Lista de Problemas Identificados de Imagen Alternativa</i>	44
Tabla 6. <i>Matriz de Priorización de Problemas</i>	46
Tabla 7. <i>Identificación de Causas</i>	72
Tabla 8. <i>Matriz de Análisis Tecnológico de Imagen Alternativa AGT-3 #1</i>	82
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Tecnologías AGT-3 #2</i>	83
Tabla 10. <i>Aprobación o Rechazo de Hipótesis</i>	87
Tabla 11. <i>Conformación de Equipo Imagen Alternativa</i>	98
Tabla 12. <i>Diagnóstico en el ERP SAP</i>	100
Tabla 13. <i>Listado de Configuraciones Generales Compras-Ventas</i>	112
Tabla 14. <i>Listado de Configuraciones Generales de Producción y Operaciones</i> ..	112
Tabla 15. <i>Listado de Configuraciones Inventario</i>	113
Tabla 16. <i>Listado de Configuraciones Generales Finanzas</i>	113
Tabla 17. <i>Plan de Capacitación ERP SAP Business One</i>	116
Tabla 18. <i>Indicadores de la Reestructuración SAP</i>	117
Tabla 19. <i>Costos de Reestructuración de ERP SAP Business One</i>	117
Tabla 20. <i>Indicadores del Plan de Capacitación</i>	122
Tabla 21. <i>Puntuación de Niveles de Eficiencia de Desempeño.</i>	129
Tabla 22. <i>Indicadores de ERP SAP Business One</i>	135
Tabla 23. <i>Resultados de la Prueba inicial y la Prueba Final</i>	136
Tabla 24. <i>Estadística Descriptiva de Prueba Inicial y Final</i>	137

Tabla 25. <i>Resultado de los Objetivos ERP SAP</i>	139
Tabla 26. <i>Ejecución del Plan de Capacitación</i>	143
Tabla 27. <i>Participación Mensual de colaboradores del plan de capacitación</i>	145
Tabla 28. <i>Resultados de Capacitaciones</i>	147
Tabla 29. <i>Resultados de Horas Libres Ganadas</i>	148
Tabla 30. <i>Resultado de la Evaluación de Desempeño</i>	150
Tabla 31. <i>Resultado de la Evaluación de Desempeño por Escala de Valoración</i> ..	151



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	6
<i>Figura 2.</i> PBI por Sectores Económicos.	19
<i>Figura 3.</i> Media Mix por tipos de publicidad. OOH, Radio, Impreso, digital, TV. .	20
<i>Figura 4.</i> Riesgo país - EMBI. Latinoamérica.	21
<i>Figura 5.</i> Indicadores Tendenciales de la Inflación.	22
<i>Figura 6.</i> Participación de Tráfico en Línea por Tipo de Dispositivo.	25
<i>Figura 7.</i> Perfil de la Audiencia de la Publicidad en Redes Sociales.	26
<i>Figura 8.</i> Gasto en Comercio Electrónico por Categoría.	27
<i>Figura 9.</i> Valor del Mercado Publicitario Digital.	27
<i>Figura 10.</i> Panel Publicitario que Produce Agua	30
<i>Figura 11.</i> Organigrama de Imagen Alternativa.	32
<i>Figura 12.</i> Ventas Anuales Empresa Imagen Alternativa.	37
<i>Figura 13.</i> FODA Imagen Alternativa.	41
<i>Figura 14.</i> Mapa de Literatura para Digitalización de Empresas.	51
<i>Figura 15.</i> Diagrama de Causa-Efecto.	69
<i>Figura 16.</i> Formulación de Hipótesis Iniciales.	74
<i>Figura 17.</i> Modelo de Negocio Canvas de Imagen Alternativa	80
<i>Figura 18.</i> Vértices de la Estrategia Competitiva de Imagen Alternativa AGT-2.	81
<i>Figura 19.</i> Cuadrante Mágico de Gartner 2019.	84
<i>Figura 20.</i> Roadmap ASAP.	92
<i>Figura 21.</i> Interacción de Procesos.	93
<i>Figura 22.</i> Proceso de Flujo de Ventas	103
<i>Figura 23.</i> Proceso de Flujo de Pedidos	104
<i>Figura 24.</i> Proceso de Flujo de Compras.	106

<i>Figura 25.</i> Proceso de Flujo de Ciclo de Inventario	108
<i>Figura 26.</i> Proceso de Flujo del Ciclo de Producción	109
<i>Figura 27.</i> Proceso de Flujo de Cobranzas	110
<i>Figura 28.</i> Proceso de Flujo de Pagos	111
<i>Figura 29.</i> Plan Anual de Capacitaciones -Desarrollo de Competencias.....	124
<i>Figura 30.</i> Proceso de Implementación de Evaluación de Desempeño 360°	126
<i>Figura 31.</i> Involucrados del Proceso de Evaluación de Desempeño 360°.....	127
<i>Figura 32.</i> Mejora de Tiempos de ejecución de ERP SAP.....	140
<i>Figura 33.</i> Mejora Porcentual de los Indicadores.....	140
<i>Figura 34.</i> Resultado de los Objetivos.....	141
<i>Figura 35.</i> Ejecución del Plan de Capacitación.....	144
<i>Figura 36.</i> Participación Mensual de colaboradores del plan de capacitación.....	146
<i>Figura 37.</i> Resultados de Horas Libres Ganadas y Participación en el Programa .	149
<i>Figura 38.</i> Resultados de Evaluación de Desempeño 90° por Área	150
<i>Figura 39.</i> Resultados Generales Evaluación de Desempeño Imagen Alternativa.	151
<i>Figura 40.</i> Cronograma para implementación de las alternativas de solución.....	166

Capítulo I: Situación General de la Empresa

En el capítulo uno, se analizará la situación de la empresa, con el fin de tener un claro entendimiento de su estrategia y cultura, por medio de la revisión de la misión, visión, y sus valores; además se analizarán las fuerzas de la industria, luego se realizará el análisis externo PESTE para definir aquellas oportunidades y amenazas que puedan aprovecharse o evitarse para Imagen Alternativa; finalmente se realizará el análisis interno AMOFHIT con el equipo de alta dirección para determinar las fortalezas y debilidades.

1.1. Presentación de la Empresa

1.1.1. Antecedentes

Imagen Alternativa es una empresa arequipeña, del sector de la publicidad que inició en el año 2004, cuenta con 16 años en el mercado, logrando una evolución constante a lo largo del tiempo, satisfaciendo de manera óptima las necesidades de los clientes con una excelente calidad en el servicio de marketing y publicidad, brindando una experiencia y cobertura a nivel nacional. La empresa pertenece al rubro publicidad, enfocada en el trade marketing con 16 años de experiencia en el mercado, la sede principal está ubicada en Arequipa con la que tiene un alcance en la zona sur y centro del país ya que cuenta con una sucursal en la ciudad de Lima que además brinda la atención de la zona norte del Perú. Todos estos años Imagen Alternativa ha evolucionado según la coyuntura del negocio incorporando nuevas tecnologías y gestionando de forma innovadora, lo que ha permitido ofrecer una solución flexible e idónea a los proyectos de acuerdo a las necesidades actuales de sus clientes.

La empresa en su inicio comenzó con tres áreas, (a) Finanzas, (b) Comercial y (c) Recursos Humanos, donde el core del negocio de la empresa de marketing fueron los eventos de posicionamiento de marca, para luego enfocarse en el trade marketing, apostando por la inversión de publicidad del punto de venta, considerando el mayor retorno

de la inversión con ese nuevo canal en la empresa, para luego diversificarse en ofrecer servicios 360° para las empresas que requieran varios tipos de servicio. Estableciendo así la empresa claramente sus siete unidades de negocios, las cuales son: (a) unidad de Trade, (b) unidad BTL, (c) unidad de Producción de eventos, (d) unidad OOH (Out of home), (e) unidad de Mercaderistas, (f) unidad de Impresiones, y en la etapa de implementación, (g) unidad Digital. Todas estas unidades se enfocan en la generación de tráfico, conversión y resultados que el cliente busca para sus campañas de marketing y publicidad.

Para explicar las diferentes unidades de negocio de la empresa, la unidad de Trade trata sobre la implementación total en puntos de ventas, subdividiéndose en implementaciones y distribución. La unidad de Trade de implementaciones basa su servicio en el establecimiento de estrategias, planes de acción, para transformar el punto de venta en ambientes más atractivos, que pueden ir desde la instalación de un simple vinilo, hasta la ambientación de espacios, apuntados a fortalecer la presencia de la marca. El Trade de distribución es un servicio de reparto de material proporcionado por nuestros clientes, para luego ser distribuidos en distintos puntos y rutas, pudiendo ser el material publicitario, merch, mobiliario, entre otros; siendo dichas actividades monitoreadas en tiempo real mediante el software Seven minds, que es una herramienta de gestión con indicadores.

La unidad de BTL está enfocada a nichos de mercado, siendo un servicio donde se desarrolla activaciones de marca de nuestros clientes con el fin de lograr una interacción con el consumidor, a través de una experiencia única que lo haga recordar la marca, buscando una estrategia orientada a la venta, esto incluye shows para el impulso de una marca. La unidad de producción de eventos consiste en el proceso de la creación de un concepto, diseño, planificación, producción y post producción de distintas finalidades de comunicación y que se concretan en la puesta en marcha del evento en sí, pudiendo ser: congresos, festivales, ceremonias, fiestas, convenciones u otros, cada uno de estos eventos

es trabajado con un fin y una razón. La unidad de OOH o publicidad de exteriores, define su actividad desarrollando un medio visual con el cual se busca reforzar el nombre de una marca, producto específico o campaña.

La unidad de mercaderistas es un servicio para promover e impulsar la marca de los clientes, transformando estratégicamente los puntos de ventas haciéndolos más atractivos y elevando la experiencia de compra de sus consumidores, teniendo esta unidad una cobertura a nivel nacional, además dichas actividades son monitoreadas en tiempo real mediante el software Seven minds. La unidad de impresiones es un servicio interno para dar soporte a las distintas unidades de negocio de Imagen Alternativa, así como también es un servicio otorgado directamente a clientes externos, específicamente a nuestros socios de negocio, imprimiendo gráficas, en formato ancho de alta calidad, en material especial con adhesivos, tensado y bases rígidas con máquinas de última tecnología y tintas ecológicamente amigables. Finalmente, la unidad digital está enfocada para el impulso de una marca o empresa a través de medios electrónicos, aplicaciones, páginas web, etc.

1.1.2. Visión

Las aspiraciones que ha propuesto Imagen Alternativa, como visión es: “Para el 2024, ser considerada referente del rubro de las principales empresas publicitarias del Perú, diseñando estrategias de marketing creativas e innovadoras, orientadas a la venta, consolidando nuestras operaciones a nivel nacional e internacional en el mercado de Bolivia” (Imagen Alternativa, 2020).

1.1.3. Misión

La empresa Imagen Alternativa como motor impulsor, ha establecido como misión lo siguiente: “Amamos lo que hacemos, nos exigimos al máximo en cada proyecto de marketing diseñado a través del trabajo en equipo, asegurando el éxito de nuestros clientes acorde con la tecnología digital, buscando el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo

de nuestros colaboradores y accionistas de forma responsable con nuestro entorno” (Imagen Alternativa, 2020).

1.1.4. Valores

Imagen Alternativa (2020) ha plasmado su cultura a través de los siguientes valores:

- Hacemos lo correcto - **Somos íntegros**
- Disfrutamos lo que hacemos- **Trabajamos con pasión**
- Damos ideas diferentes que rompan esquemas- **Somos disruptivos**
- Organización, limpieza, puntualidad- **Somos disciplinados**
- No conformarse, llegamos más lejos- **Somos competitivos**
- Cumplir lo que prometemos - **Nos comprometemos**

1.1.5. Código de ética

Todos los colaboradores en Imagen Alternativa ponen en práctica el código de ética y políticas comerciales; cada colaborador tiene el deber de identificar y evitar situaciones que originen infracciones a estas políticas, evitando generar toda situación real o potencial que pudiera resultar ilícita por parte de los intereses propios de un colaborador, dando lugar a sanciones como amonestaciones, degradación o despido; por lo que además se ha considerado que no tomará medidas o represalia en contra de los colaboradores que informen alguna actividad no propia a este código. El código de ética contempla las siguientes descripciones las cuales se han resumido como referencia al documento emitido por la empresa (Imagen Alternativa, 2013).

Bienestar y seguridad. Todo el personal y la empresa Imagen Alternativa asumen el compromiso de propiciar un ambiente laboral saludable y libre de riesgos.

Alcohol y drogas. Está prohibido el consumo de alcohol y drogas en el lugar de trabajo, ya que constituye un peligro para la seguridad y la eficiencia en las actividades de Imagen Alternativa.

Sistemas de información. Toda información interna perteneciente a Imagen Alternativa, deberá ser tomada como confidencial y como tal no puede ser develada a ninguna persona ajena a la empresa en ninguna circunstancia. Esto incluye la propiedad intelectual y el uso apropiado de recursos propios de la empresa.

Ausencia de discriminación, acoso y otras situaciones constitutivas de abuso. Toda forma de discriminación, abuso de autoridad y/o acoso, es inaceptable en Imagen Alternativa.

Negociaciones transparentes. Todos los colaboradores de Imagen Alternativa deben aplicar buenas prácticas comerciales con sus stakeholders, dentro del marco de transparencia en todo momento que se entablen adquisiciones o venta de bienes y servicios de la empresa.

Medio ambiente. La empresa está comprometida con el medio ambiente y la administración responsable por lo cual reduce el impacto en sus procesos.

Ausencia de conflictos de intereses. La empresa procura evitar toda situación en que los intereses de un colaborador estén por encima para el beneficio propio respecto a los intereses de la empresa.

Protección y uso adecuado de los activos. Nuestros los colaboradores velan por un uso adecuado y eficiente de los activos de nuestra empresa.

Gestión comercial y principales registros financieros. Imagen Alternativa asume el compromiso de administrar el negocio éticamente, además de presentar la información financiera transparente para las partes interesadas.

1.2. Análisis de la Industria

Para el análisis de la industria donde opera la empresa Imagen Alternativa, por medio de las cinco fuerzas de Porter, permitió conocer y analizar la atraktividad y competitividad de la industria, la misma que está compuesta por el poder (a) negociación de

proveedores, (b) negociación de los compradores, (c) rivalidad competitiva, (d) amenaza de los sustitutos, y (e) nuevos entrantes. Es importante conocer y analizar la intensidad de las fuerzas para finalmente conocer la atractividad del sector que servirá para plantear las condiciones ideales para planificar las estrategias (D'Alessio, 2008).



Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

1.2.1. El Poder de negociación de los proveedores

En este sector de publicidad y marketing donde compite Imagen Alternativa, los proveedores tienen un poder medio de negociación por los siguientes motivos:

Menor concentración que el sector. No existe un monopolio de proveedores en el sector de publicidad, lo que permite contar con un abanico de proveedores para cada unidad de negocio (UN) de Imagen Alternativa. Los proveedores de las unidades de negocio de BTL, Trade, OOH y Producción, abastecen a muchos sectores y también manejan su canal de ventas directo al público final, por lo que sus ingresos no dependen del sector de publicidad (Imagen Alternativa, 2020).

Costos altos por cambio de proveedor. Los costos que se asume por cambio de

proveedores son altos, debido a la especialización y personalización que requiere la elaboración o implementación del producto de cada uno de sus clientes, la empresa asume un costo de capacitación en el manejo de las marcas de cada cliente, este proceso de aprendizaje toma un tiempo en promedio de tres a cuatro meses (D'Alessio, 2008).

Tabla 1.

Proveedores por Unidad de Negocio

Unidad Impresiones	Unidad Trade	Unidad BTL	Unidad OOH
Gráfica Asia Import SAC	López Condori, Nelson	Quispe Cervantes, Luisa	Municipalidades del Perú
Grafimundo	Inversiones Brismel E.I.R.L.	Villalba Zapata, Ana Marina	Arquitectos Ruth Alvarado
Arclad del Perú SAC	Grupo Industrial Andina S.A.C.	Ramos López, Juana Carmen	Arquitecta Sandra Barclay
Cams SAC	Fast Color E.I.R.L.	Cuni Ccama, Jacqueline América	Ingenieros de seguridad
Quimigraf Perú SAC	Aceros Otero del Perú S.A.C.	Loayza Gonzales, Jan karlo	López Condori, Nelson
Cavaser SAC	Sven S.R.L.	Huancollo Córdova, Pedro Agapito	Valdivia Cuellar John Isaac
Seri-Grab Puma SAC	Coimsac	Arlequín	
Globa Activa SRL	Famagon	Animador	
Andamios Harqcorp Perú SAC	3D Publicidad S.R. L	Fast color E.I.R.L.	
	Zelatel Soluciones y Negocios	Bambú	
	J.A.M. Visión Publicitaria S.A.C.	Pasión Sabores	
	Acrílica Publicidad Creativa	Piscas Perú	
	Tenminste S.A.C.	Krea merchandising	
	Botoacril	Imapu S.A.C	
	Ransa		
	Civa		
	Cruz del Sur		

Nota. Tomado de reporte logístico de Imagen Alternativa, 2019

Los proveedores no ofrecen productos diferenciados. Los proveedores de la unidad de negocio Trade no tienen productos diferenciados, los productos de esta unidad de negocio son; metalmecánica, mobiliario, acrílicos, instaladores, distribuciones. En cuanto a los proveedores de BTL, Producciones IA, Digital y Mercaderistas tiene un poco más de diferenciación en sus servicios, por lo que los proveedores en estas unidades de negocio pueden tener un mediano poder de negociación (Imagen Alternativa, 2020).

1.2.2. El Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen un alto poder de negociación por lo siguiente:

Compradores que compran en volúmenes altos. Para la unidad de negocio de impresiones existe una gran cantidad de compradores en los sectores de educación, banca, telecomunicaciones, producción (cervecera, cementera), retail, belleza, cuidado personal y minería, que compran en volúmenes altos enfocados en optimizar en costos. Los clientes de las unidades de negocio de Trade, BTL, Mercaderistas y OOH, requieren de productos más personalizados, campañas que requieren confidencialidad por parte de los proveedores, lo que implica que el número de compradores se reduce, debido a que se firman contratos de confidencialidad y exclusividad; considerando que los compradores son los líderes en sus sectores y existen numerosos proveedores luchando por trabajar con ellos; por tanto es alto el poder de negociación de los compradores (Imagen Alternativa, 2020).

Sensibilidad al precio. Los compradores están muy bien organizados, cuentan con presupuestos establecidos anuales para la ejecución de sus presupuestos usan plataformas para convocar licitaciones donde los proveedores se enfrentan por ofrecer el mejor precio, imponen términos de pagos y condiciones. Los compradores tienen metas de optimizar el precio y mejorar la calidad de los productos recibidos de sus proveedores, exigen calidad a menor costo por lo que la rentabilidad del sector se ve afectada (Imagen Alternativa, 2020).

Acceso a la información. Los compradores al contar con una gran cantidad de proveedores disponen de información sobre precio y costos que manejan, esto les da un gran poder de negociación y de elegir al proveedor con el precio más competitivo (Imagen Alternativa, 2020).

Decisión de compra en manos del área logística. La adquisición de un producto tiene dos procesos muy importantes, la primera es la propuesta técnica que es evaluada por el departamento de marketing y la segunda es la propuesta económica que es evaluada por el departamento de logística; la decisión final y las negociaciones se realizan con el

departamento de logística y siempre prima la parte económica a la propuesta técnica por que las negociaciones se tornan muy difíciles (Imagen Alternativa, 2020).

1.2.3. Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos se puede dar de forma directa o indirecta y pueden cumplir con la misma o una similar función de los productos que ofrece el sector, logrando satisfacer las mismas necesidades de los compradores (D'Alessio, 2008). Para el caso de análisis de la empresa Imagen Alternativa se ha realizado un análisis por cada unidad de negocio:

Unidad de negocio de impresiones

Opciones digitales. Los productos de vinilos, banner y rígidos que se utilizan para comunicar una promoción, oferta, atributos del producto, etc. Los compradores pueden reemplazarlos por tecnologías digitales como pantallas led, televisores; permitiéndoles un ahorro en costos y tiempos de implementación (Imagen Alternativa, 2020).

Productos textiles. Los compradores utilizan estos productos textiles para la implementación de campañas en los puntos de venta de corta duración, son productos que tienen precios más bajos que los vinilos y banners (Imagen Alternativa, 2020).

Unidad de negocio de BTL, Trade, OOH

Marketing digital. Una amenaza poderosa de producto sustituto es el canal digital que tiene un crecimiento 14% según Adlatina, por IPG Mediabrand, 2020; y ofrece atraer clientes potenciales mediante tráfico orgánico (redes sociales, página de ventas), tráfico pagado (página de ventas, embudo de ventas, pauta publicitaria en Facebook, integraciones con whatsapp, mailing), y tráfico propio que pueden ser gestionadas por un CRM o las plataformas antes mencionadas. Este producto puede tener un alcance mayor, una mejor segmentación del cliente ideal, además de identificar y capturar patrones, gustos, preferencias, necesidades, intereses de los compradores, que permiten generar una mejor

estrategia para comunicar el valor de sus productos. Los precios de este producto sustituto son sumamente competitivos además de que esta inversión realizada por los compradores se puede medir en Leads y conversión de venta.

Plataformas digitales. Otros productos sustitutos son las plataformas digitales dentro de esta categoría se tiene, eventos virtuales, centros comerciales virtuales, e-commerce, si los clientes de los compradores están y compran más mediante estas plataformas, no necesitan implementar publicidad en los puntos de venta y no necesitan de acciones BTL (Imagen Alternativa, 2020).

Departamento de marketing. Los compradores al ser empresas corporativas y líderes en sus sectores, cuentan con sus propios departamentos de marketing que se encargan de elaborar las campañas publicitarias, sin posibilidad de ofrecerles el servicio de estrategia y creatividad publicitaria, que es donde genera valor el producto; finalmente licitan la parte más operativa del producto que son implementaciones, elaboración de elementos que afecta a la rentabilidad del sector (Imagen Alternativa, 2020).

Unidad de negocio de mercaderistas

Tercerización de personal. Empresas como Manpower, Tawa Consulting, Adecco Perú SAC, Objetivo Lavoro, que brindan el servicio de contratación de personal, que asumen el coste de planilla y los compradores asumen la capacitación y control de sus actividades, pero no brindan una gestión integral (Imagen Alternativa, 2020).

Socio Negocio de los Compradores (Distribuidores). Son aquellos clientes de los compradores, que tienen una alta participación de ventas y que están a cargo de una porción de mercado a los cuales se les conoce como minoristas. Los distribuidores en las visitas que tiene por venta y mantenimiento de cliente, asumen el rol de los mercaderistas realizando la actividad de implementación del punto de venta con material publicitario, pero no brindan servicios de auditorías, estudios y análisis de la competencia, encuestas, medición de las

implementaciones, este sustituto representa una amenaza media (D'Alessio, 2008).

Unidad de negocio digital

Marketing y publicidad tradicional. Los sustitutos para esta unidad de negocio son todos los canales tradicionales, Offset, Trade, BTL, OOH y Mercaderistas.

1.2.4. Amenazas de nuevos entrantes

Si la amenaza es alta de nuevos competidores, esta ejercerá una fuerza importante sobre los costos y precios del sector, presionando a los actores involucrados a mantener precios bajos (D'Alessio, 2008). El análisis las barreras de ingreso son bajas por:

Requisitos de capital. Para la unidad de negocio de impresiones se requiere de una inversión aproximada de USD 200,000 que se puede considerar una barrera de entrada media. Para las unidades de negocio BTL, trade, mercaderistas, OOH, digital, la inversión podría oscilar alrededor de USD 70 000 lo cual significa una barrera no difícil de superar para los inversores que se vean atraídos a este sector, las empresas de servicio no requieren mantener costos de fabricación, costos de inventarios o realizar inversiones costosas en activos fijos, su inversión radica en capital humano especializado (Imagen Alternativa, 2020).

Economías de escalas. La unidad de negocio de impresiones se basa en la estrategia de costos bajos, por lo que requiere mantener altos volúmenes de producción para diluir los costos fijos de mano de obra y obtener una mejor rentabilidad y mantener precios competitivos en el mercado que marquen una barrera alta para los nuevos entrantes. Las unidades de negocio de BTL, Trade, Mercaderistas, OOH y Digital, ofrecen un valor en la personalización de los productos y no se mueven en economías de escala, para estas unidades de negocios la barrera puede ser superada fácilmente (Imagen Alternativa, 2020).

Costo de los clientes por cambiar de proveedor. Los compradores al tener una gran cantidad de proveedores que además tiene la experiencia en el manejo de su marca, no

asumen costos altos por cambiar de proveedor (Imagen Alternativa, 2020).

Ventajas de los actores establecidos. En el sector publicidad los compradores valoran la capacidad de respuesta y la cobertura geográfica que los proveedores puedan ofrecer, es una ventaja muy importante, tener una cobertura geográfica a nivel nacional, así como tener una logística y cadena de suministros muy competitiva para generar confianza con el comprador; capitalizar estas variables representaría tener una barrera alta de ingreso.

Diferenciación de producto. La empresa Imagen Alternativa tiene una promesa hacia sus compradores que va dirigido a medir los resultados en ventas, logradas en relación a la inversión que se realice en cada campaña publicitaria, además tiene la ventaja de contar con la unidad de negocio Digital con la que se desarrollan estrategias integradas entre el canal digital y tradicional; ambas están enfocadas en generar clientes potenciales, a través de estrategias diseñadas para generar ventas (Imagen Alternativa, 2020).

1.2.5. Rivalidad competitiva

La rivalidad entre los competidores es una de las fuerzas más importantes a considerar, porque permitirá conocer la rentabilidad y las utilidades que se pueda generar en el sector de publicidad y esta dependerá de su intensidad entre las empresas, a continuación, se muestra el análisis de la intensidad de la competencia (D'Alessio, 2008).

Número de competidores. Los competidores existentes en el sector son numerosos y tienen una capacidad de influencia muy parecida, compiten en precios, en mejorar sus productos, e innovando en sus propuestas creativas constantemente, la rivalidad tiene una concentración en precios e innovación de la creatividad de sus propuestas, a continuación, se presenta la cantidad de competidores del sector por unidad de negocio en la Tabla 2.

Tabla 2.

Competidores por unidad de negocio

Unidad de Negocios	Categoría	Número de competidores
Impresiones. Trade	Agencias de diseño y branding	106
	Planeamiento y estrategia de marca	22
	Marketing promocional	18
	Puntos de venta	11
	Marketing directo	3
	Trade marketing	20
	Estructuras - Mobiliario para eventos - Arquitectura publicitaria	78
BTL	Merchandising	19
	Agencias BTL	215
	Agencias creativas	91
	Fotografía, anfitriona, artistas, camarógrafo	131
	BTL	142
	Productora de eventos	168
OOH	Catering	42
	Outdoor	169
	DOOH	29
	Vallas móviles	14
Mercaderistas	Empresas reclutadoras	10
	Servicios de degustación, implementación	30
Producciones IA	Casa realizadores/Productoras	144
	Productor de ferias, circos teatro etc.	18
Digital	Marketing digital/ interactivo	63
	Social Media marketing	6
	Agencias digitales	121
	Realidad virtual	2
	BTL	142
	Productora de eventos	168
	Catering	42

Nota. Tomado de Directorio de Mercado Negro, 2019.

Principales competidores. La propuesta de valor que Imagen Alternativa entrega a sus compradores tiene un valor diferenciador que radica en la conversión de venta que generan las campañas creativas elaboradas con estrategias digitales y tradicionales enfocadas en generar resultados, en comparación de la competencia que sigue ofreciendo productos tradicionales que no le permiten al comprador medir el impacto de estas inversiones. Los competidores más importantes se encuentran ubicados en la capital, y cuentan con cobertura a nivel nacional, esto les da una ventaja competitiva al momento de presentarse a las licitaciones anuales, la oficina principal de Imagen Alternativa está ubicada en Arequipa y cuenta con una sucursal en la ciudad de Lima, tiene un mayor

alcance logístico a nivel regional centro, en proceso a nivel norte.

Tabla 3.

Empresas del Sector Publicidad

Unidad de Negocios	Categoría	Número de competidores	Total
Servicios de MKT	Consultorías	55	604
	Merchandising	51	
	Inv. Mercado/ consultoría	37	
	E- Commerce	3	
	Monitoreo y medición	15	
	Marketing Directo	61	
	Telemarketing /Contact center	10	
	Marketing relacional y CRM	25	
	MKT Promocional	91	
	MKT Digital /Interactivo	119	
	Social Media Marketing	22	
	Impresos	28	
	Geomarketing / Base de Datos	16	
	Planeamiento y Estrategia de Marca	29	
	Puntos de Venta	12	
	Endomarketing	30	
	Agencias	BTL	
ATL		56	
Digitales		207	
PR		33	
Diseños Branding		129	
Central de Medios		43	
Medios	Periódicos / Revistas	58	319
	TV digital /TV Cable	73	
	Radio	19	
	OOH	169	
Audiovisuales	Casa Realizadora	58	186
	Casa de Audio	73	
	Multimedia	19	
	Realidad Virtual	10	
	Postproducción EN 3D	26	
Freelance	Creativo	140	1226
	Diseñador Gráfico	471	
	Diseñador y desarrollo de Web	57	
	Edición / Pos P	59	
	Fotografía	127	
	Locutores	39	
	Producción Audiovisual	126	
	Streaming	7	
	Programación	10	
	Social Media	190	

Nota. Tomado de Directorio de Mercado Negro, 2019.

Tabla 4.

Principales Competidores por Unidad de Negocio

Unidad de Negocios	Competidor	Cobertura
Impresiones.	Irudiak	Nacional
	Perú Print	Nacional
Impresiones OOH Impresiones, Trade	Sissa	Nacional
	Mac Point	Nacional
	ROA	Nacional
	Dominios Publicidad	Nacional
	Publicity	Nacional
	Mira Investment	Región Sur
	R2	Región Sur
Mercaderistas	Overall Strategy	Nacional
	Adecco	Nacional
	Manpower	Nacional
	Visual Impact SAC	Nacional
	Tawa Consulting	Nacional
BTL	Crea Comunicaciones	Nacional
	Publicis	Nacional
	360 BTL	Nacional
	Cuarzo Publicidad	Nacional
	Interactiva Ingenia	Nacional
	Mccann	Nacional
	Holístico	Nacional
Digital	Webtilia	Nacional
	Sr Burns	Nacional
	Mango Marketing Digital	Nacional

Nota. Tomado de Directorio de Mercado Negro, 2019.

1.3. Análisis Externo (PESTE)-

1.3.1. Factores políticos (P)

Política monetaria e inflación. El confinamiento social está teniendo impactos de gran envergadura en la economía del país, sin embargo, las expectativas de las empresas acerca del crecimiento del PBI han mostrado indicadores que se han recuperado ligeramente en mayo en línea con la apertura gradual de actividades económicas (BCRP, 2020).

De acuerdo con lo indicado en el programa monetario del Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), emitido en junio del 2020, la tasa de interés de referencia se mantiene en 0,25%, esta decisión ha sido tomada en base a la siguiente información:

En lo que a inflación se refiere, esta se ubicaría en el presente año 2020 por debajo

del rango meta, influenciado por el significativo debilitamiento de la demanda interna. A finales del año 2019, las expectativas de inflación para el siguiente año eran de 2,2% al cierre, sin embargo, esta estimación se ha visto reducida a 1,5% en mayo (BCRP, 2020).

Para el 2021 y 2022 la inflación se mantendría dentro de la meta, a razón de la actividad económica estará dentro de su nivel de potencial, siendo las expectativas ubicadas entre 1.9 y 2.1%, considerando que la actividad mundial viene mejorando, se espera que la recuperación sea rápida bajo estímulos fiscales y otros instrumentos de política monetaria (BCRP, 2021)

Elecciones presidenciales 2021. EL Perú llevó a cabo las elecciones presidenciales y congresales en abril del año 2021, lo que ha producido desconfianza en el sector privado para generar inversiones en nuestro país, intensificando la crisis e inclusive complicando la recuperación económica prevista. En este momento, existe rechazo de la población a las medidas y políticas adoptadas por el gobierno, que son muchas veces entendidas como el reflejo de las fallas del modelo económico que el país ha llevado a cabo en los últimos años (Semana Económica, 2020).

Como efecto colateral, las elecciones y sobre todo el cambio de modelo pueden significar una degradación en la clasificación que Fitch Ratings y otras evaluadoras de riesgo puedan asignar al país. Por ejemplo, en las elecciones congresales celebradas en enero del 2020, Fitch emitió un comunicado donde indicaba que las elecciones en sí, alivian el riesgo de gobernabilidad a corto plazo debido a que estas reducen el conflicto entre el ejecutivo y el legislativo (Fitch Ratings, 2020). Del mismo modo, un cambio de modelo o la generación de nuevas fricciones entre los dos poderes del estado pueden conducir a agravar la situación económica del país.

En el plan de gobierno de Perú Libre tiene propuestas como el relanzamiento del empleo y la economía popular regulando los monopolios y oligopolios. Además, ha

establecido el aumento de la inversión pública mediante la construcción de infraestructura para promover el empleo y dinamismo de la economía; otras estrategias para el fomento de economía serán mediante compras públicas direccionadas hacia las MYPES y la aplicación de subsidios temporales y focalizado por servicios de agua, electricidad e internet; respecto a las importaciones el gobierno de Perú libre frenará las importaciones que afectan a la industria nacional y el inicio de una segunda reforma agraria para disminuir y reorientar la importación de alimentos; finalmente lo más importante es la nacionalización de nuestras riquezas y la negociación de contratos y nuevas reglas de impuestos y regalías (Perú Libre, 2021). Dichas medidas conllevan una desaceleración en la inversión privada, que pueden conducir a agravar la situación económica del país, tampoco ha definido claramente los recursos de inversión pública, ni de donde provendrán dichos recursos, las compras mediante MYPES solo es una solución de muy bajo impacto que conllevara a mayores costos, las subvenciones de servicios de agua, electricidad e internet no reflejan una buena decisión del gasto público que tampoco genera valor. Por otro parte no formar parte de tratados de libre comercio en un mundo globalizado es destinar el futuro del país a su propia destrucción, ya que no solo incrementara los precios de artículos de primera necesidad considerando la baja producción local si no que afectara a nuestras exportaciones; pero lo más preocupante de dichas medidas es la reducción de la inversión privada en este próximo quinquenio frenando el crecimiento del PERU.

Situación laboral. A inicios de mayo del presente año, el MINTRA ha informado respecto a la suspensión perfecta de labores ha recepcionado 20,342 solicitudes. De este número total de empresas, el 80% conforma empresas con menos de 10 trabajadores, el 17% menos de 100 trabajadores y el 3% que poseen más de 100 trabajadores (Gestión, 2020). Las solicitudes representan alrededor de 205,000 trabajadores del sector privado. Lo mencionado presenta un panorama poco alentador para la inversión privada y la

reactivación de la economía, del mismo modo, complica la inversión en gastos publicitarios y la reactivación del sector, al no ser considerado como esencial.

1.3.2. Factores económicos (E)

Producto bruto interno (PBI). Desde que inició la pandemia, el Perú se ha visto afectado en términos económicos los cuales han resultado en la contracción de la economía. De acuerdo con el BCRP (2020) el PBI en el mes de marzo 2020 alcanzó una registre una contracción de 16,3% y para el mes siguiente 40,5%. Para poder superar la situación generada por la pandemia en términos económicos los negocios han tenido que adaptarse a nuevas situaciones, realidades y protocolos. De la mano con lo mencionado, las empresas y negocios deben buscar llegar a sus clientes y potenciales clientes a través de nuevos medios digitales que limiten la interacción de contacto y tenga mayor alcance. Es por ello que el uso de nuevos sistemas informáticos, digitalización de operaciones y el cambio en la forma de interactuar con los clientes se hace necesario para lograr la supervivencia de las empresas, lo que se traduce en mayor empleo y crecimiento económico para el país; donde se busca mitigar la caída de 11,1% del PBI en el 2020, luego de dos décadas de crecimiento, según los datos de BCRP (2020). Las proyecciones realizadas por el BCRP suponen de acuerdo a sus propias estimaciones la estabilidad macroeconómica y financiera y aquellas reformas enfocadas para conformar un adecuado ambiente económico que promueva la inversión y la creación de empleo. Para el 2021 el crecimiento esperado es del 10.7% para el 2021 y 4.5% para el 2022, bajo un escenario de vacunación general y una estabilidad política, vinculado a una recuperación de sectores de servicios en un ambiente favorable de condiciones económicas, la cual puede generar empleo, dichos pueden reducirse debido al plan de gobierno de Perú Libre e incremento de la inflación por factores de incertidumbre política, falta de inversión publica y una débil confianza del sector privado por las medidas BCRP (2021).

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS
(Variaciones porcentuales reales)

	2020	2021*		2022*	
		RI Dic.20	RI Mar.20	RI Dic.20	RI Mar.20
PBI primario	-7,7	9,5	7,4	4,6	5,7
Agropecuario	1,3	2,7	1,8	3,0	3,0
Pesca	2,1	8,5	7,2	4,7	4,7
Minería metálica	-13,5	14,4	11,0	4,8	6,9
Hidrocarburos	-11,0	6,8	6,5	9,0	9,0
Manufactura	-2,6	8,0	6,7	4,8	5,1
PBI no primario	-12,1	12,0	11,7	3,8	4,2
Manufactura	-17,3	16,9	18,1	2,0	2,0
Electricidad y agua	-6,1	7,9	7,5	2,3	2,3
Construcción	-13,9	17,4	17,4	3,8	3,8
Comercio	-16,0	18,4	18,0	3,3	3,3
Servicios	-10,3	9,5	8,9	4,3	4,8
Producto Bruto Interno	-11,1	11,5	10,7	4,0	4,5

RI: Reporte de Inflación
*Proyección.

Figura 2. PBI por Sectores Económicos.

Tomado de “Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020 - 2021” BCRP, p.49. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>

Crecimiento económico en el sector (América Latina). El sector de medios en Latinoamérica mostraba antes de la pandemia signos de desaceleración, lo que se ha magnificado con la pandemia y ha generado que las empresas del sector estén orientadas a retener la inversión (Adlatina, 2020).

IPG Mediabrands ha elaborado un informe que ha sido presentado por Adlatina (2020) donde se proyectó que en la región latinoamericana se preveen unas pérdidas de 21 mil millones de dólares en ventas publicitarias lo que significa una caída del 10%; en el rubro de formatos lineales se estima una caída de 16%. Hasta finales de mayo, el crecimiento se ha dado únicamente en los canales digitales con un crecimiento del dos por ciento al haber sido los medios más utilizados durante este periodo (Adlatina, 2020). Según lo mencionado por Adlatina (2020) el crecimiento del gasto en publicidad estará dado por el rubro de redes sociales con un nueve por ciento y videos con un ocho por ciento, y apunta a un crecimiento continuado pudiendo llegar al 10% de crecimiento para el rubro de ventas publicitarias digitales.

En la Figura 3, se observa la comparación en dos periodos diferentes donde se observan reducciones e incrementos de publicidad en los diferentes medios de comunicación. La cantidad de publicidad impresa y la publicidad por televisión se reducen en los periodos evaluados, mientras que la publicidad digital muestra un crecimiento de 14 puntos porcentuales. Es relevante considerar que los datos mostrados en la Figura 3 son datos previos a la pandemia, lo que lleva a especular que las tendencias van a magnificarse y hacerse presentes posiblemente en menor tiempo y de una forma más acentuada.

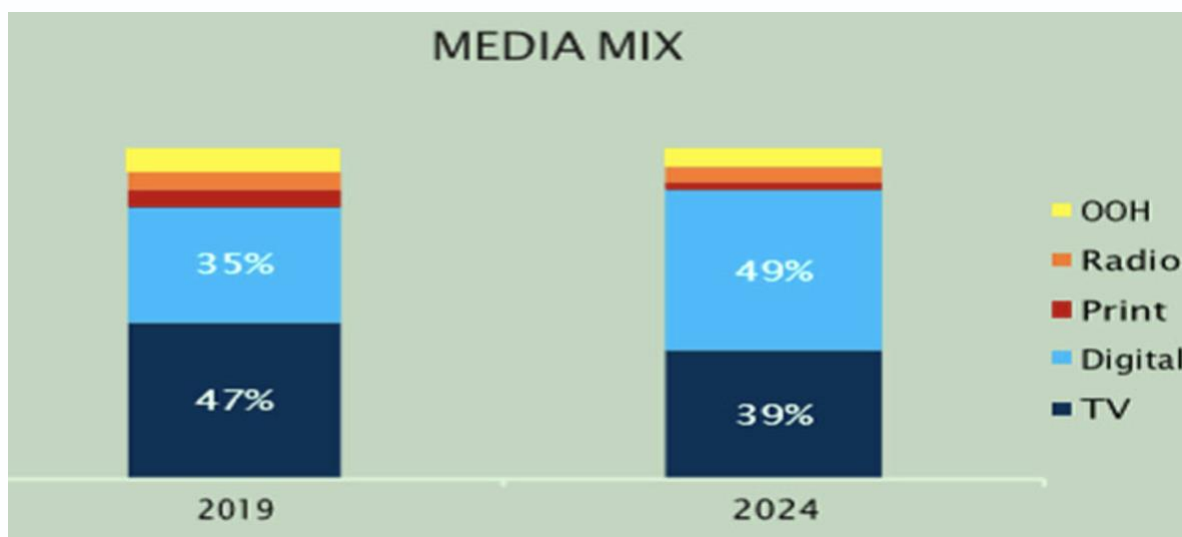


Figura 3. Media Mix por tipos de publicidad. OOH, Radio, Impreso, digital, TV. Tomado de Adlatina, por IPG Mediabrands, 2020. Recuperado de <https://www.adlatina.com/publicidad/para-2021-magna-pronostica-un-fuerte-impulso-de-las-ventas-de-publicidad-digital>

Riesgo país. El Instituto Peruano de Economía (IPE) lo define como las contingencias referentes a las características específicas de cada país que tienden estar relacionados con la parte interna (conflictos), como riesgos de regulación y cambiarios y aspectos legales que podrían tener un impacto en las actividades y la intención de pago de las empresas que operan dentro de un país (IPE, 2020). El riesgo país va a influir si un país paga una mayor o menor cantidad por el costo de capital, dependiendo de la calificación que obtenga. Al primero de julio del 2020, el riesgo país de Perú se ubicaba en uno punto cuarenta y cinco puntos porcentuales calculado por JP Morgan. Nuestro país viene reportando el riesgo país más bajo de la región, seguido por Chile, Colombia y México

(Gestión, 2020). Adicionalmente, conforme lo indicado en uno de sus comunicados del Ministerio Economía y Finanzas (2020), Moody's ha calificado a nuestro país y ratificado en base a sus fuentes de financiamiento diversificadas y respaldados las tasas de rendimiento del Tesoro Público en moneda extranjera y local que derivan en el ingreso de mercado de capitales. Esta ratificación coloca al Perú bajo una perspectiva estable considerándolo como el único país en la región que mantiene su calificación crediticia en moneda extranjera de forma estable; lo que refuerza su posición de líder en cuanto a calificación de riesgo país.

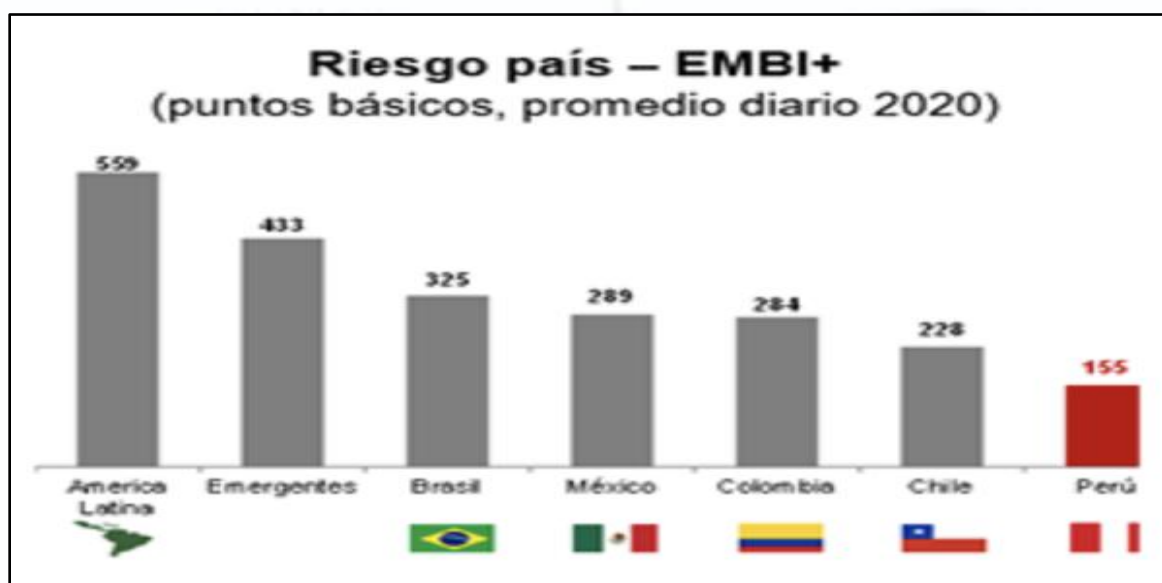


Figura 4. Riesgo país - EMBI. Latinoamérica.

Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas, por Moody's Investor Service, 2020

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6478-moody-s-investor-service-moody-s-ratifica-la-calificación-crediticia-de-perú-en-moneda-local-y-extranjera-en-a3-con-perspectiva-estable>.

Inflación. En nuestro país, durante los meses de confinamiento, es decir desde marzo a mayo, el indicador inflacionario se ha mantenido controlado. La inflación mensual de abril y mayo fueron de 0,10% y de 0,20% respectivamente: el crecimiento de precios promedio del total de rubros disponibles fue 0,17% y de 0,33% mensual en abril y mayo (BCRP, 2020). De acuerdo a las proyecciones del BCRP se proyecta que los efectos negativos de la demanda, mermada por la pandemia, presione los precios a una tendencia

bajista y resulte en que la inflación anual se reduzca hasta ubicarse debajo del límite inferior meta a fines de 2020 (BCRP, 2020).

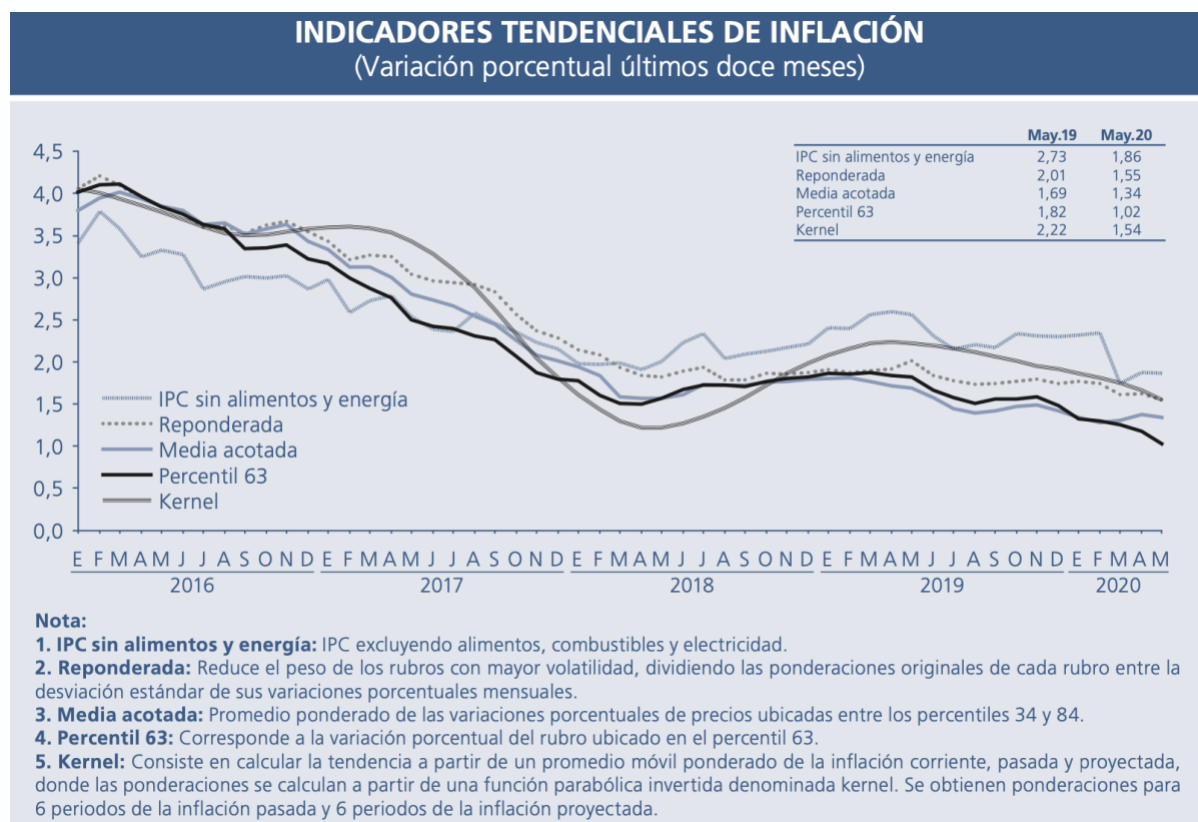


Figura 5. Indicadores Tendenciales de la Inflación.

Tomado de Reporte de inflación. Banco Central de Reservas del Perú, 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflación/2020/junio/reporte-de-inflación-junio-2020.pdf>

1.3.3. Factores sociales (S)

Crecimiento de clase media/baja. La relevancia de realizar el análisis de la clase media, radica en el impacto que relaciona el tamaño de la clase media con el desarrollo y crecimiento económico del país, como consecuencia de mayor gasto e ingreso de dicha clase y que al mismo tiempo impacta positivamente reduciendo la brecha de desigualdad. Según el Banco Mundial la clase media está compuesta por todo aquel que tenga ingresos entre 12 dólares americanos y 62 dólares americanos diarios (IPE, 2019). De acuerdo con el mismo estudio, para el año 2018 en el Perú la clase media ocupaba el grupo más relevante de la población concentrando el 41,5%, logrando pasar en 2004 de 5,2 millones a 13,4 millones en 2018 (IPE, 2019). Viviendo recién los estragos causados en materia social y

económica, es importante analizar a futuro el impacto del confinamiento en los resultados finales sobre la clase media del país.

Lima Metropolitana y Callao concentran el mayor porcentaje de clase media del país, obteniendo un 62%. Una de las regiones que mayor crecimiento ha obtenido en estos últimos años es Ica que multiplicó su clase media por 3.9 veces. Nuestra región Arequipa también ha demostrado un crecimiento significativo creciendo en 2.8 veces en el mismo periodo, del 2004 al 2018. Ambos casos obtuvieron un crecimiento mayor al de Lima Metropolitana y Callao que obtuvo un crecimiento de 1.6 veces.

Huancavelica, Apurímac, Amazonas y Cajamarca son consideradas como las regiones con menor porcentaje de clase media, resultando menor al 20%, siendo Huancavelica la más baja con 11.1% al cierre del 2018 y la que menos incremento desde 2004 (IPE, 2019). La crisis económica, puede generar algún retroceso o disminución en el crecimiento de la clase media y debido a lo mencionado anteriormente, que este crecimiento es considerado como indicador de fortaleza y crecimiento económico, el país puede mostrar signos de debilitamiento y aumentar la brecha de la desigualdad al incrementarse la pobreza, indicador que se venía reduciendo consistentemente. En el periodo del 2004 al 2019, se sumaron a como clase media a 8,2 millones de peruanos, teniendo como resultado una reducción de la pobreza en todas las regiones donde el incremento de la clase media fue mayor al de los vulnerables (IPE, 2019).

Conflictos Sociales. En el Perú actualmente se vive una crisis social ascentuada por las recientes elecciones presidenciales llevadas a cabo en abril del 2021 y la segunda vuelta en junio del mismo año. De acuerdo con la Plataforma digital única del Estado Peruano (2021) los conflictos sociales se definen como aquellos procesos complejos que tiene como protagonistas a sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas las cuales tienen la percepción que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son

contradictorios, lo que eventualmente podría generar una situación de enfrentamientos o violenta; los conflictos se dividen por tipo, fase en la que se encuentran, rubros y la autoridad competente (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021). Para marzo del 2021 en el país se contabilizaron 194 conflictos sociales (BNAmericas, 2021), adicionalmente a los conflictos ya existentes, la polarización que vive el país lo convierte en una bomba de tiempo en la posibilidad de nuevos conflictos lo que de generarse podría desencadenar una crisis y contracción económica que ralentiza las expectativas de crecimiento y recuperación económica.

1.3.4. Factores tecnológicos (T)

Consumo online /Uso de internet. En el planeta existen más de cuatro punto cinco billones usuarios de internet, de los cuales tres punto ocho billones son usuarios de redes sociales, dando como resultado que alrededor del 60% de las personas en el mundo estén en línea, proyectando que para fin del 2020 más de la mitad de la población mundial será usuaria de redes sociales (We Are Social, 2020). Al hablar exclusivamente de la región latinoamericana el crecimiento de usuarios es de 37% (We Are Social, 2020).

El Perú con una población de 32,7 millones de habitantes, sin embargo, cuenta con un 16% más de líneas telefónicas que de habitantes (YiMinShum, 2020); esto muestra el creciente interés y necesidad por aparatos electrónicos, en este caso celulares. En lo que a usuarios de internet se refiere, la cantidad es menor que el de su población, alcanzando los 24 millones de usuarios YiMinShum (2020).

La Figura 6 muestra el tipo de dispositivo a través del cual se genera tráfico online en los usuarios peruanos, en la cual se aprecia que el 73.8% accede una PC y sólo un 0.6% accede desde una Tablet y un 0.03% desde diversos dispositivos (YiMinShum, 2020). Los rangos de edades de la audiencia peruana son un dato muy importante a tener en cuenta, para una empresa que se dedica a la publicidad, los datos obtenidos de DataReportal

(2020), nos muestran los siguientes resultados, lo cuales se aprecian en la Figura 7 en detalle.

- 7,9%: 13 a 17 años, de los cuales 4,1% son mujeres y 3,8% son hombres.
- 27,5%: 18 a 24 años, de los cuales 12,9% son mujeres y 14,6% son hombres.
- 30,5 %: 25 a 34 años, de los cuales 13,8% son mujeres y 16,7% son hombres.
- 16,7%: 35 a 44 años, de los cuales 7,9% son mujeres y 8,8% son hombres.
- 9,6%: 45 a 54 años, de los cuales 4,6% son mujeres y 5,0 % son hombres.
- 4,9%: 55 a 64 años, de los cuales 2,3% son mujeres y 2,6% son hombres.
- 2,9%: 65 años a más, de los cuales 1,3% son mujeres y 1,6% son hombres.

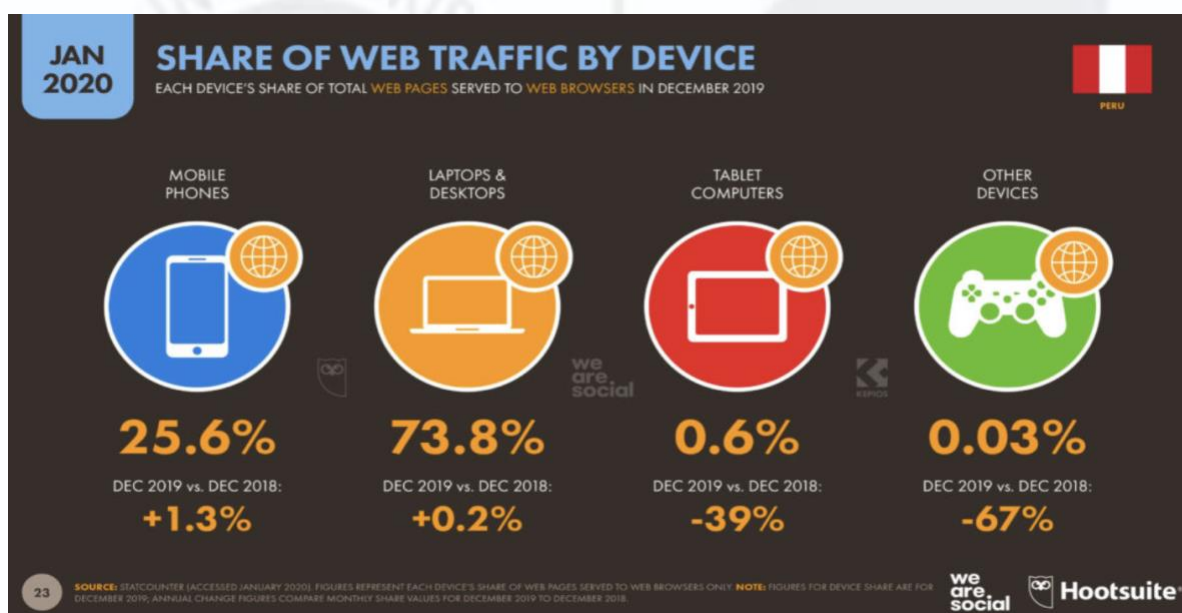


Figura 6. Participación de Tráfico en Línea por Tipo de Dispositivo. Tomado de Digital 2020: Perú, por We Are Social, 2020. Recuperado de <https://DataReportal.com/reports/digital-2020-peru>

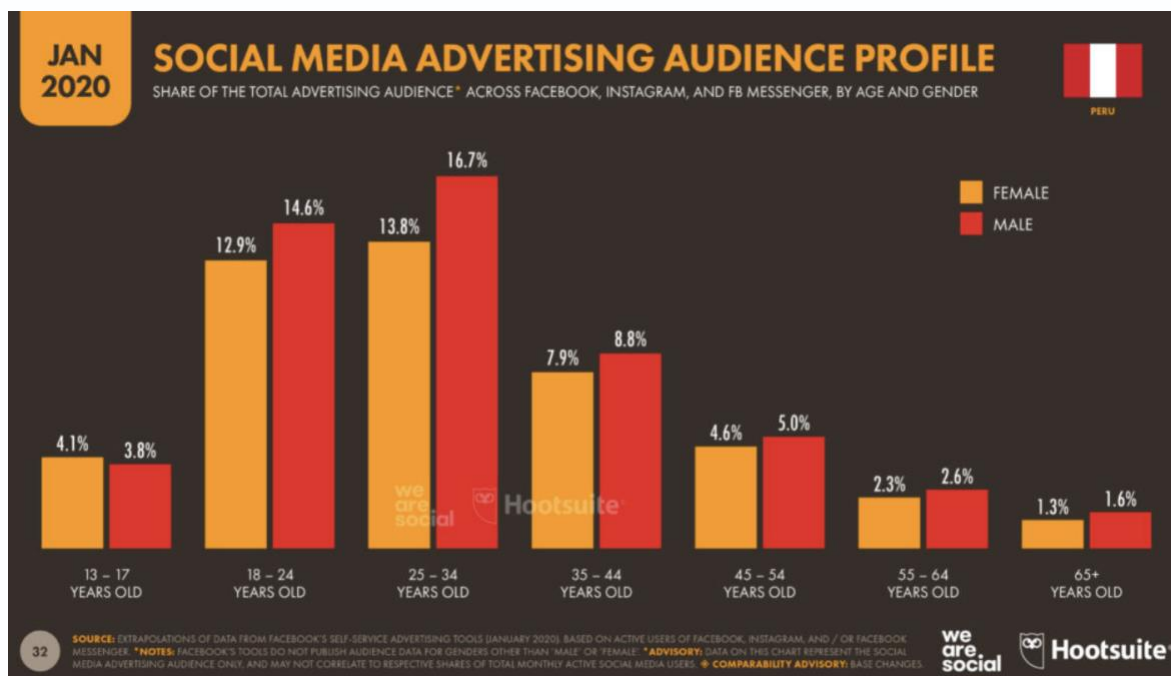


Figura 7. Perfil de la Audiencia de la Publicidad en Redes Sociales. Participación de la audiencia publicitaria total, a través de Facebook, Instagram y Facebook Messenger por edad y género. Tomado de Digital 2020: Perú, por We Are Social, 2020. Recuperado de <https://DataReportal.com/reports/digital-2020-peru>

Categorías más vendidas por e-commerce. La relevancia que viene tomando el e-commerce ha sido mayor con el paso del tiempo debido al proceso de digitalización de las empresas y el mayor consumo global de redes sociales e internet visto anteriormente. De acuerdo con los datos de YiMinShum (2020) el crecimiento en viajes, donde incluye hospedajes fue de casi ocho por ciento entre 2018 vs 2019. Para la categoría de productos electrónicos el crecimiento fue del 15% entre 2018 vs 2019, representando 691 millones de dólares americanos. En la categoría de productos de belleza y moda el crecimiento fue del 18% comparando el 2018 versus el 2019. Un crecimiento del 22% entre 2018 vs. 2019 para la categoría juguetes, hobbies y DIY. Para la categoría muebles el crecimiento fue del 23% entre 2018 vs 2019. Un crecimiento de casi 10% entre 2018 vs. 2019 para la categoría videojuegos. En la categoría de alimentos y cuidado personal, se dio el crecimiento del 22% para el mismo periodo. Finalmente, en la categoría de contenido digital y música el creció el 12% al comparar el 2018 y 2019.



Figura 8. Gasto en Comercio Electrónico por Categoría.
Tomado de Digital 2020: Perú, por We Are Social, 2020. Recuperado de <https://DataReportal.com/reports/digital-2020-peru>

Inversión del mercado peruano en publicidad digital. En el Perú el gasto en publicidad digital es de alrededor de 669 millones dólares americanos, lo que ha representado un crecimiento de 11% en comparación con el 2018 (DataReportal, 2020). La Figura 9 nos presenta la inversión realizada en medios sociales con un total de 293 millones de USD dentro de un total de 669 USD en publicidad digital invertida en el Perú.

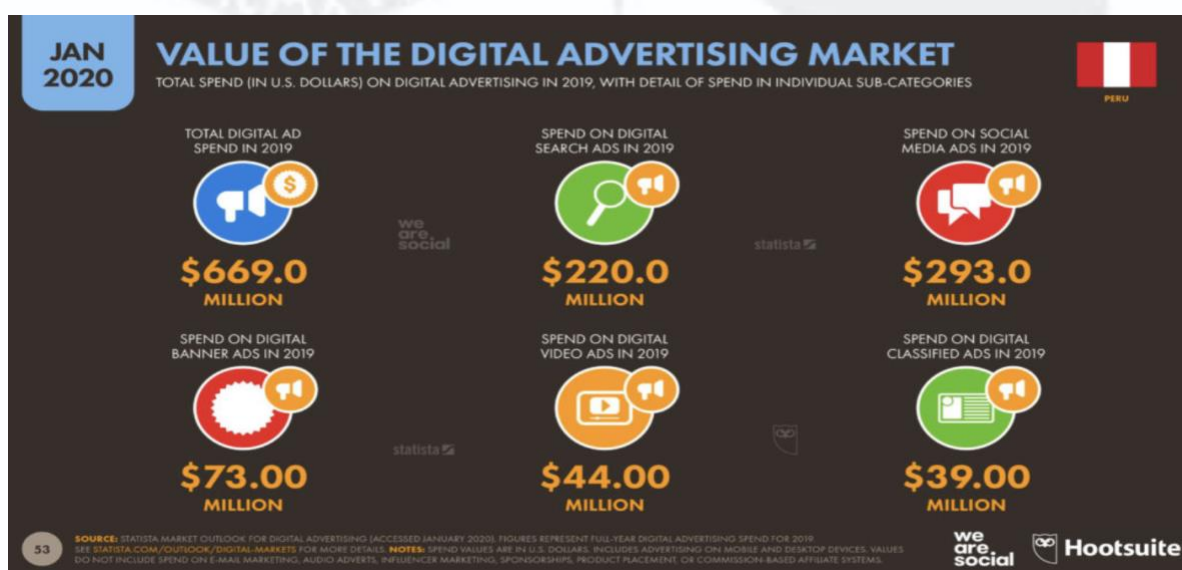


Figura 9. Valor del Mercado Publicitario Digital.
Gasto total en dólares americanos en publicidad digital en el 2019, detallado por sub categoría individual.
Tomado de Digital 2020: Perú, por We Are Social, 2020. Recuperado de <https://DataReportal.com/reports/digital-2020-peru>

1.3.5 Factores ecológicos

Contaminación lumínica y visual. En este aspecto se va a analizar la contaminación lumínica generada con luz artificial en horas de la noche y la contaminación visual generada por la saturación de paneles en ciertas áreas de la ciudad. La luz artificial nocturna, además de alterar el paisaje natural, de acuerdo con Actualidad Ambiental (2019) este tipo de iluminación tiene efectos negativos en el ser humano, afectando su salud e integridad física debido a que nuestros cuerpos se han adaptado para vivir en base a ciclos circadianos siendo la existencia o ausencia de luz los indicadores que nuestro cuerpo utiliza para controlar dichos ciclos; además de también tener un impacto en la vida silvestre. En lo que a contaminación visual se refiere, para el 2019 solo en la ciudad de Lima se lograron identificar en cinco avenidas principales, 1,277 elementos de publicidad exterior, de los cuales 933 no contaban con autorización municipal (Andina, 2019). El Perú aún no cuenta con una ley o norma que regule el aspecto de contaminación lumínica o visual, sin embargo, en Lima, la Municipalidad Metropolitana cuenta con una ordenanza norma la regulación de algunas fuentes lumínicas en el ámbito de su jurisdicción (Actualidad Ambiental, 2019). Podría esperarse que, en un futuro cercano, el tema tome mayor relevancia en el poder legislativo de nuestro país y se empiecen a crear proyectos de ley que regulen la contaminación lumínica y visual.

Panel publicitario que genera agua. Existe en nuestro país un panel publicitario que produce agua que atrapa del ambiente. Un país que, a pesar de contar con precipitaciones en las alturas de su territorio, tiene problemas de abastecimiento de agua en algunas regiones, el poder contar con este tipo de soluciones innovadoras, son de gran ayuda. El mencionado panel está ubicado en el km 89.5 de la Panamericana Sur en la ciudad de Lima. El proyecto nació con investigadores de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTECH) en colaboración con la agencia publicitaria Mayo Perú DraftFCB que

permite que el panel genere agua limpia que proviene de la humedad con un sistema de filtración (BBC, 2013).

El panel se encuentra en Bujama, un pueblo al sur de Lima que es considerada como zona casi desértica y donde algunos de los pobladores no cuentan con servicio de agua potable. La función que cumple el panel es la de atrapar la humedad del aire, filtrarla, condensarla y convertirla en agua, todo esto es posible debido a la gran concentración de humedad que posee la capital peruana. La cantidad de agua que el panel había producido en los primeros meses se acercaba a los 9000 litros, lo que equivaldría a 96 litros diarios por un panel, con una inversión de 1,200 dólares americanos (BBC, 2013).

Dejando de lado el tema social y el gran beneficio que genera para los pobladores de la zona, se analiza el tema publicitario, con campañas y paneles que no sólo cumplan el objetivo de publicitar sino también de generar un impacto que pueda ser apreciado por otro público que posiblemente no sea el público objetivo principal, obteniendo mejores resultados en la campaña publicitaria. Tal como indica BBC (2013) el panel cumple una función especial además de su función publicitaria, sino que también es parte de una campaña creativa en el Perú. De acuerdo con Bioguía (2013) el panel propuesto no soluciona los problemas de agua en el mediano plazo y aún se necesita otro tipo de soluciones, por lo que a la evaluación de Bioguía (2013) solo se trata de una original campaña de publicidad.



Figura 10. Panel Publicitario que Produce Agua
Tomado de Bioguía, 2013. Recuperado de https://www.bioguia.com/tecnología/panel-publicitario-que-produce-agua_29268777.html

1.4. Análisis Interno (AMOFHIT)

La herramienta AMOFHIT, faculta un acercamiento específico a la actividad interna de la organización, de esta forma se analizan los principales procesos que se desarrolla en la misma y así considera las principales fortalezas y debilidades frente a la conducta del sector de publicidad y marketing. Esta herramienta muestra en la empresa su actual situación cuanto a la gestión, administración, ventas y marketing, logística y operaciones, finanzas y contabilidad, talento humano, sistemas de tecnología, información y comunicación (TIC).

1.4.1. Administración y gestión (A)

Imagen Alternativa, satisface de manera óptima para sus clientes aquellas necesidades con una elevada calidad de servicio en marketing y publicidad, se encuentra en búsqueda constante de nuevos horizontes, siendo su principal valor el capital humano, quienes contribuyen de manera activa en todas las iniciativas. La empresa ha definido siete unidades de negocios las cuales son: (a) Trade marketing, (b) BTL, (c) Producción de eventos, (d) OOH, (e) Mercaderistas, (f) Impresiones, (g) Digital. Todas estas unidades se enfocan en la generación de tráfico, conversión y resultados que el cliente busca con sus

campañas de marketing y publicidad. La empresa en estudio cuenta con un organigrama tipo jerárquico, donde la gerencia general tiene a su cargo siete áreas individuales (a) gerencia de marketing, el responsable de esta área se encarga de llegar al consumidor final mediante distintas estrategias, (b) gerencia de operaciones, quien planifica, dirige y asegura el buen manejo de los recursos, que está a cargo del área de producción y de la jefatura de proyecto regional, responsable de la planificación de recursos en la sucursal de Lima, (d) gerencia de finanzas y administración, es el responsable de manejo de materiales e insumos, y encargado del manejo de la información financiera, solicitudes de financiamiento, emisión de informes y análisis de tendencias para la evaluación y análisis de los objetivos propuestos en la empresa, (f) gerencia de capital humano la persona encargada de esta área evalúa el potencial del personal, gestionando la motivación y el desempeño de las funciones de cada colaborador. Y, (g) jefe de TI responsable del software y hardware, además de implementar y administrar los sistemas de información de la organización .

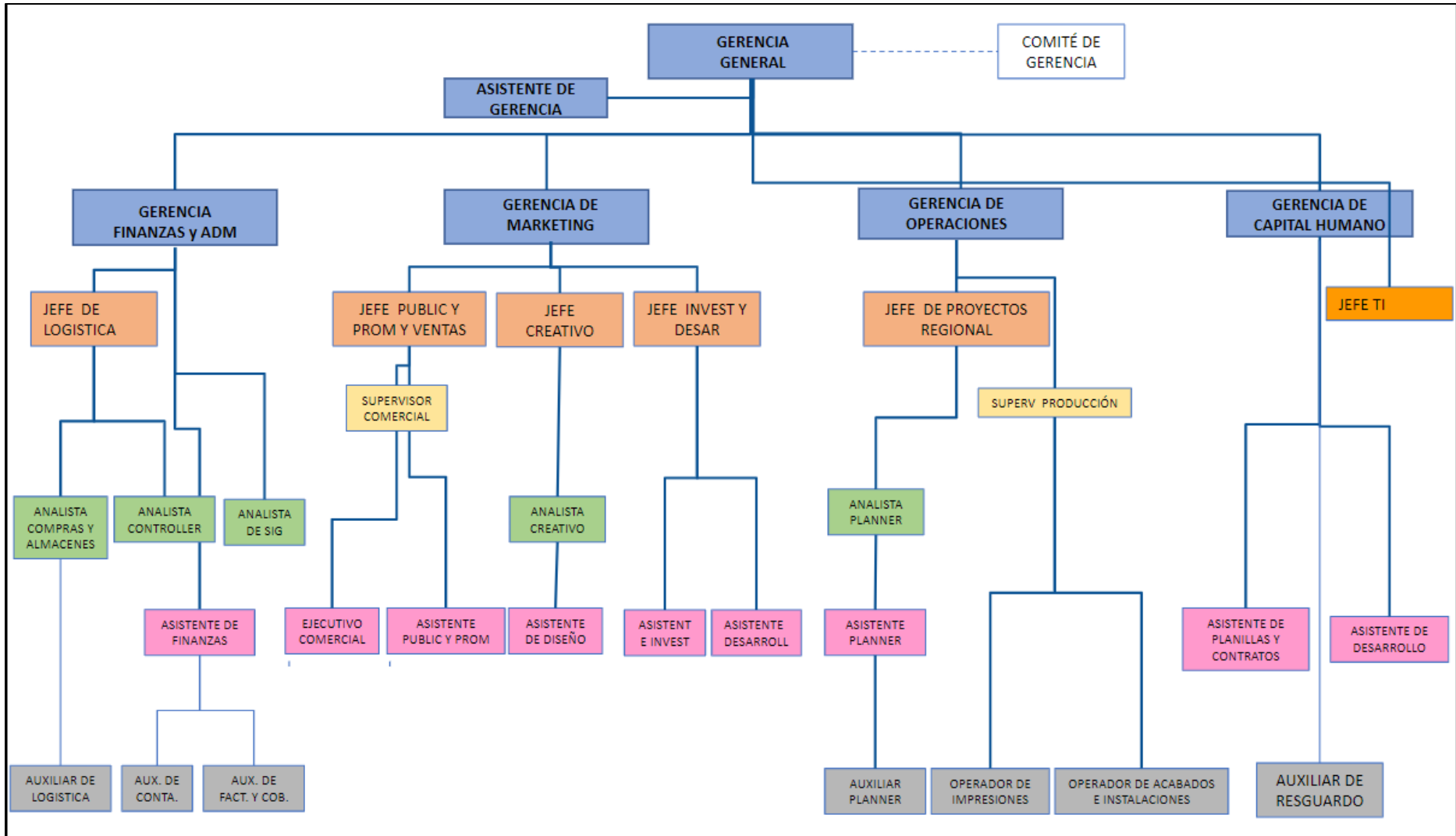


Figura 11. Organigrama de Imagen Alternativa.

1.4.2. Marketing y ventas (M)

Imagen Alternativa considera de vital importancia identificar aquellos potenciales clientes con los cuales inicia una relación comercial sólida y duradera. Para ello el gerente de marketing junto al supervisor comercial, con apoyo de la base de datos proporcionados por el equipo comercial, realiza un estudio inicial del requerimiento del cliente, identificando sus necesidades, que pudieran estar estrechamente vinculadas y apoyadas de las otras unidades de negocios.

La presentación de los servicios, se evalúa según el interés del potencial del cliente para conocer y trabajar su marca, entre otros. Para ello se realiza una clasificación de clientes potenciales según su grado de interés y/o capacidad de contratar los servicios, los cuales son (a) cliente frío: para aquellas empresas en las que no se ha identificado interés en contratar los servicios de Imagen Alternativa, (b) cliente tibio: para aquellas empresas, en las que se identifican un interés inicial, determinando el inicio de visitas junto con el área Comercial con el fin de fortalecer dicho interés, (c) cliente caliente: para aquellas empresas que muestran un interés específico en alguno o varios de los servicios, es con este tipo de clientes con quienes se inicia el proceso comercial.

Imagen Alternativa utiliza como herramienta de marketing para comunicarse con sus clientes, los siguientes canales: (a) página web, (b) teléfono, (c) WhatsApp, (d) mail, y (e) ejecutivo comercial. A través de todos ellos, el cliente puede solicitar información sobre los productos y servicios (disponibilidades, precios, ofertas) y puede solicitar también productos personalizados, indicándonos los requisitos que deben tener, para que la organización estudie la viabilidad de proveerlos. Por otro lado, la estrategia de difusión que Imagen Alternativa realiza también implica el uso de herramientas digitales, como Facebook e Instagram que actualmente no cuenta con un eficiente seguimiento.

1.4.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

El proceso de operaciones inicia con lo siguiente, (a) generación / recepción de órdenes de trabajo, (b) planificación de la producción/prestación del servicio, (c) abastecimiento de materiales, (d) preservación de la propiedad del cliente/proveedor e) producción/prestación de servicio como impresiones, acabados e instalaciones, (e) controles y actividades controladas, (f) identificación y trazabilidad, (g) liberación de productos/servicios.

El inicio del proceso a partir de las órdenes de trabajo se da con la Orden de Fabricación (OF), la cual se genera a solicitud del equipo designado para el desarrollo de algún proyecto que esté vinculado a las impresiones. La mesa solicitante, registra los requisitos a considerar para llevar a cabo la impresión. Dicha OF será entregada al controller, quien, valida el presupuesto asignado y requisitos según proyecto; de ser conforme asigna el número a la OF y la devuelve al planner para que se encargue de verificar requisitos del arte con el diseñador. Dichas verificaciones quedarán registradas en la OF, para luego ser entregada al Encargado de producción para su registro en Excel y posterior planificación. En dicha orden se encuentra toda la información necesaria para la producción. Este documento, incluye como mínimo: código (OF), colaborador, datos de proyecto, cantidad y medidas, etc. La información requerida en OF se dará en función al origen de la solicitud de la misma (vinculado a proyecto o por requerimiento interno o socios de negocio).

Dentro de la planificación de la producción y prestación del servicio el encargado de producción revisa para analizar los requisitos tales como: requisitos del pedido, requisitos del material, requisitos de las operaciones a realizar (impresiones y/o acabados y/o instalaciones), los controles de calidad a establecer, etc. Con ello se determinará si el servicio requiere de impresiones y/o acabados o si servicio requiere, además, de instalaciones, se realizará una nueva planificación. Toda la información, ayudará a la

planificación de la producción a seguir, la cual quedará plasmada en una pizarra, ubicada en el área de producción. Revisados todos estos requisitos y en coordinación con el cliente interno y/o externo (en caso de socios de negocio) se procede a la confirmación de la fecha de entrega del servicio.

El abastecimiento de materiales inicia cada semana por el encargado de Producción en coordinación con el auxiliar de Logística verificando los niveles de stock, y se tomarán las medidas oportunas para el aseguramiento del mismo. Para la preservación de la propiedad del cliente proveedor, existe casos en los que el material sobre el que se realiza las impresiones es proporcionado por la mesa de trabajo en estos casos, se procede de la siguiente manera se debe identificar el artículo mediante el nombre del cliente y/o cualquier identificador que se le pueda aplicar. En cuanto a la producción y prestación del servicio se lleva a cabo a través de la unidad de negocio de Impresiones, donde se pueden realizar operaciones de impresiones, acabados e instalaciones según sea el caso. Para el control de actividades, a fin de identificar problemas en el proceso antes de que este termine y así garantizar la calidad del producto a lo largo de las operaciones, se han determinado una serie de controles siendo el encargado de producción, el que mantendrá la comunicación continua con el cliente interno y externo vía mail, mensaje al celular, por vía telefónica; dando información del avance y culminación del producto terminado, así mismo, debe vigilar en todo momento que el producto esté cumpliendo con los requisitos inicialmente solicitados.

En cuanto a las actividades controladas, la organización ha determinado verificar la disponibilidad de la información sobre las características del producto y las operaciones a desempeñar esto incluyen la implementación de las etapas adecuadas que verifiquen que se cumplen los requisitos tanto de salida como de aceptación. Para el uso de equipos adecuados se debe tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo de los equipos,

características del equipo, mantenimiento diario de las máquinas al inicio de la jornada y la disposición de personal calificado. La identificación y trazabilidad de sus productos y servicios es un punto muy importante en la calidad que entrega ya que con ella puede revisar la historia y la trazabilidad de un pedido a lo largo del proceso de producción y detectar más fácilmente aquellos que estén defectuosos, y retirarlos. Para identificar los productos, la organización registra el origen, número de lote e identificación del producto, fecha de recepción y operación involucradas.

En cuanto a la liberación de productos, una vez el producto esté conforme, el encargado de la producción comunicará al cliente interno o externo para que otorgue la liberación del producto. Dicha liberación quedará registrada en una orden de fabricación, incluyéndose el criterio de aceptación, cumplimiento de especificaciones según requisitos, realizando un muestreo, para verificar medidas y la persona que autoriza la liberación.

1.4.4. Finanzas y contabilidad (F)

Imagen Alternativa cuenta con un financiamiento de S/. 624,050 para el 2018, reflejado su estado de flujo de efectivo de S/. 4,722,736 de ventas. En cuanto al retorno sobre el activo (ROA) es de 5.8%, lo que indica que por cada 100 soles hay una recuperación de S/.5.8; en cuanto al retorno sobre el patrimonio neto (ROE) es de 9.77%, lo que indica que por cada 100 soles de patrimonio se recupera 9.77 soles; de acuerdo al ratio de retorno sobre el capital (ROIC) se tiene un 26.41%, teniendo un costo ponderado promedio de capital (WACC) de 12.10%. Imagen Alternativa cuenta con un grado de endeudamiento de 40.68%. Considerando que el reporte crediticio de Imagen se encuentra en positivo debido al buen comportamiento de pago, pero tiene obligaciones financieras de 11.71% del pasivo corriente.

En la actualidad Imagen Alternativa tiene como una debilidad el área de finanzas que se complementa con el área de contabilidad la cual se da una demora en el registro de

información. Se espera mejorar los problemas de registro de información para finales del 2020 y poder tener un mejor manejo de las finanzas y contabilidad de la empresa.

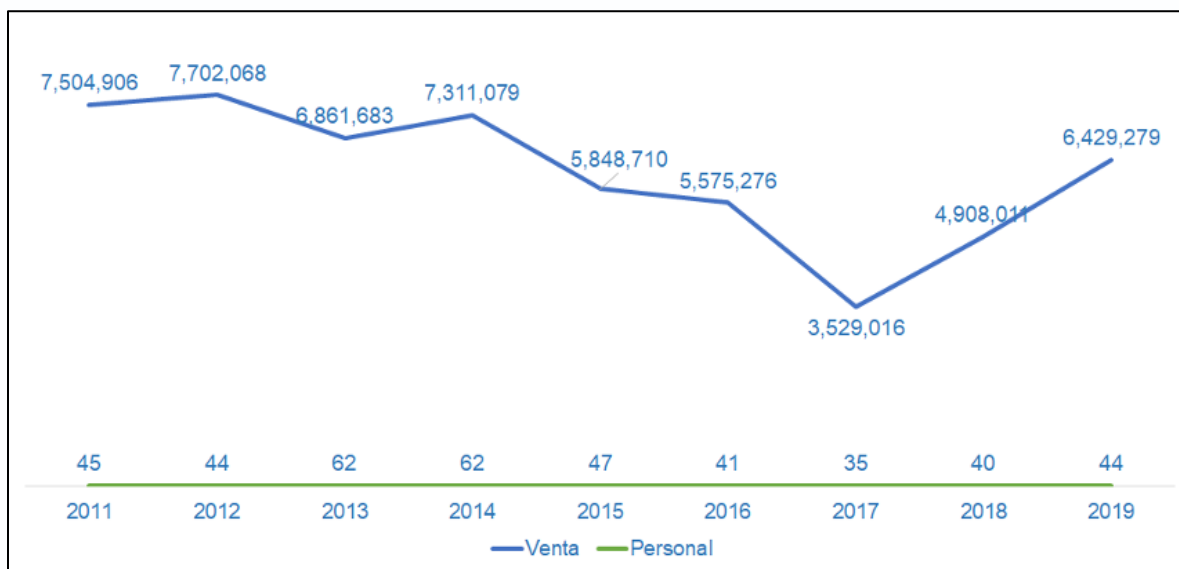


Figura 12. Ventas Anuales Empresa Imagen Alternativa.
Tomado de Reporte financiero de Imagen Alternativa, 2019.

De los indicadores financieros, se puede decir que (a) Imagen Alternativa es capaz de asumir sus compromisos de corto plazo, sin embargo; (b) el grado de endeudamiento actual es considerado alto siendo 40.68%, pero la empresa viene asumiendo de forma puntual sus compromisos con terceros, por otra parte (c) la rentabilidad sobre los activos es relativamente baja teniendo un 5.8% y con 9.77% de la rentabilidad sobre el patrimonio la cual es aceptable.

1.4.5. Recursos humanos (H)

Imagen Alternativa brinda servicios especializados, es por ello que cuenta con personal adecuado, especializado y calificado según los trabajos que se requieren. La empresa cuenta con contrataciones temporales y contrataciones fijas, estas contrataciones inician con un periodo de prueba de 3 meses a evaluación para una contratación de 6 meses sucesivamente, y a partir del 4 año el contrato se vuelve un contrato indefinido.

La empresa viene realizando entrenamiento de personal tanto al personal nuevo como al personal ya contratado, esto ayuda a la disminución de errores en el proceso de las

distintas áreas. Imagen Alternativa cuenta con una planilla de profesionales donde las más resaltantes en el área comercial son los ejecutivos comerciales, que se relacionan con el cliente final, en el área de operaciones se cuenta con el planner, que establece recursos, tiempos, plazos y presupuestos, además del diseñador y personal creativo que en conjunto plasman la idea final requerida por el cliente. En el área de producción y logística, el personal encargado de producción, es quien tiene la responsabilidad de dirigir y mantener los procesos de producción de acuerdo a los tiempos y recursos designados en conjunto con los operadores encargados de la logística.

1.4.6. Sistemas de información y comunicación (I)

Imagen Alternativa cuenta con un sistema software de planificación de recursos ERP (SAP Business One) que fue adquirido el año 2014, este sistema tiene las funcionalidades que se ajustan a las necesidades de la empresa en las áreas de contabilidad y finanzas. El sistema SAP tiene la función de apoyo con las áreas administrativas, a través del funcionamiento interno, creando un entorno integrado que permita aumentar la eficiencia de la empresa en las distintas áreas. Además, la empresa cuenta con un software antivirus para las computadoras. Cabe mencionar como debilidad que cada usuario tiene como responsabilidad realizar la copia de respaldo de su computadora, por lo que actualmente no se maneja un control. La facturación electrónica, se lleva a cabo a través del sistema de la entidad SUNAT.

Imagen Alternativa guarda en una base de datos la información de las transacciones contables y financieras y contables, sin embargo, no posee una herramienta para detallar un seguimiento detallado de ratios financieros, ya que vienen utilizando el software Microsoft Excel de forma no integrada. Así mismo, las disponibilidades de los escasos ratios son actualizados de forma semestral. Es por ello que una de las debilidades de la empresa es que no cuenta con un sistema integrado, por lo que genera una ineficiente comunicación en

el aspecto contable de la empresa. La empresa en estudio dispone de las siguientes herramientas de comunicación interna:

Intedya Cloud. La cual permite la comunicación interna entre todos y cada uno de los usuarios de la misma, la misma que difunde internamente cualquier tipo de comunicado como auditorías internas o certificación, actualización de procedimientos, eventos y comunicados de importancia en la organización.

Hangouts. La cual permite la comunicación interna entre los colaboradores para coordinaciones operativas entre áreas

Workplace. La cual permite la comunicación interna de casos de éxito, eventos especiales de Imagen Alternativa, eventos de integración, reconocimientos por objetivos alcanzados, entre otros.

Actas de Reunión. Para plasmar acuerdos estipulados en las reuniones quincenales desarrolladas entre líderes.

Correo Electrónico. Para la comunicación de nuevos proyectos, los períodos vacacionales o nuevas incorporaciones de empleados, lista de pagos, pendientes de rendiciones de los colaboradores.

Campanazo. Para la celebración de logros adquiridos, tales como proyectos adjudicados, nuevos clientes, incorporación de un nuevo colaborador, celebraciones de cumpleaños, entre otros.

Memorándums. Para la comunicación interna respecto a cambio de políticas, llamadas de atención, cese de personal, etc.

1.4.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Imagen Alternativa actualmente cuenta con SAP Business One ya como un software de planeamiento de gestión empresarial (ERP) para la gestión de contabilidad, finanzas, gestión de ventas, inventario y distribución, además de la gestión de información. El SAP

permite utilizar dispositivos móviles con bases de datos, pero cabe resaltar que uno de los inconvenientes de SAP es el entrenamiento intensivo, que ocasiona que su implementación sea más compleja de lo normal, implicando una gran cantidad de recursos para que sea efectiva. Para la gestión de la relación con los clientes la empresa utiliza una plataforma (CRM) donde ayuda a la gestión al cliente y la post venta.

Además, la empresa Imagen Alternativa, cuenta con un software llamado Seven minds indispensable para trade marketing, debido a que conlleva un mejor manejo de los recursos en el campo respecto al seguimiento de la marca en el punto de venta, la cual necesita data en tiempo real con variables sobre materiales publicitarios y artículos de merchandising, pudiendo realizar auditorías sobre presencia de marca y el desempeño de cada equipo. Dicho software de dispositivos móviles engloba la captura, consolidación y reporte de la información sobre el estado de los productos en un canal actualizado para una adecuada gestión comercial. Imagen Alternativa utiliza el Google meets para reuniones internas y la plataforma Zoom para reuniones externas con clientes. La empresa adicionalmente posee una nueva área para la investigación y el desarrollo de nuevos productos llamada Team Off, creada en diciembre del año 2019.

1.5. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Buena cultura organizacional basada en el liderazgo y la motivación.</p> <p>Adecuada capacidad financiera.</p> <p>Equipos y maquinaria adecuados que soportan sin problemas las operaciones de la empresa.</p> <p>Uso de herramientas tecnológicas de comunicación.</p> <p>Buen soporte de tecnologías de información.</p> <p>Ambientes laborales abiertos a la generación de ideas e innovación.</p> <p>Líderes altamente comprometidos con la empresa.</p> <p>Reconocimiento de marca a nivel regional.</p> <p>Mayor cobertura geográfica de empresa de alcance nacional</p>	<p>Deficiencia en el control y optimización de costos</p> <p>Deficiencia en el control de ventas y reducción en el nivel de ventas como el alcance geográfico de las mismas.</p> <p>Falta de estructura salarial, Línea de carrera, MOF, ausencia de programas de capacitación al personal.</p> <p>Reducida cartera de proveedores calificados</p> <p>Falta de estrategia para fidelizar clientes.</p> <p>Limitada capacidad de planificación y designación de recursos.</p> <p>Falta de competencias cargos directivos, Insuficiente experiencia en personal de cargos medios.</p> <p>Inadecuada gestión de capital humano.</p> <p>Ausencia de proactividad por parte del personal para la mejora continua a nivel general.</p> <p>Capacidad operativa de nuestra maquinaria cubierta sólo al 30%.</p> <p>Deficiente manejo de información digital entre las áreas de Finanzas, contabilidad y Logística y Producción</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Posibilidad de la fusión del marketing digital con el marketing tradicional, creando el marketing moderno, en las ciudades: Lima y Callao, Tacna, Puno, Arequipa, Piura, Junín, Cajamarca, Cusco, Lambayeque, Ancash e Ica.</p> <p>Fuerte presencia bancaria en todo el Perú (Piura, Ica, Lambayeque, Cusco, Ucayali, San Martín, Tacna, Arequipa, Tumbes y Apurímac)</p> <p>Mayor desarrollo en Sector de Educación para penetración de las unidades de negocio (Tacna, Arequipa, Ica, Moquegua, Lima, Tumbes, Lambayeque y Puno).</p> <p>Mayor producción bruta interna en Lima, Arequipa, Cusco, La Libertad, Piura, Ancash, Ica, Junín.</p> <p>Mayor cobertura geográfica de empresa de alcance nacional</p> <p>Mayor inversión publicitaria de telecomunicaciones, educación, banca y cuidado personal.</p> <p>Presencia en el mercado de tecnologías, metodologías ágiles y técnicas que nos ayudan a ser más eficientes y productivos</p> <p>Necesidad de gestión de datos por parte de la empresa para la toma de decisiones</p>	<p>Fluctuación del tipo de cambio.</p> <p>Informalidad de empresas del sector publicidad, con precios competitivos (tributaria, informalidad, beneficios).</p> <p>Inestabilidad política.</p> <p>Alta competencia (cantidad).</p> <p>Bajas barreras de ingresos.</p> <p>Tendencias de las inversiones hacia la publicidad digital.</p> <p>Ausencia de estadísticas en el mercado sobre las tendencias de todas las unidades de negocio.</p>

Figura 13. FODA Imagen Alternativa.

1.6. Resumen

La empresa Imagen Alternativa tiene como misión asegurar en sus proyectos de marketing el éxito de sus clientes, contribuyendo así de manera activa en todas las iniciativas. Los productos y servicios de marketing están segmentados por siete unidades de negocio, que hacen posible ofrecer soluciones acordes a las exigencias de los clientes de

forma competitiva. En el análisis de la industria, el poder de negociación de proveedores es medio, ya que requiere de proveedores especializados; el poder de negociación de los compradores es alta, debido a que licitan las campañas publicitarias donde concentran a todos proveedores por la adjudicación de contratos anuales; para los productos sustitutos, es alta debido a nuevas tendencias digitales; la amenaza de nuevos entrantes para las unidades de negocio, Trade, BTL, OHH, Mercaderistas, es alta debido a que no se requiere de un capital de inversión importante; se considera la competencia en el sector publicitario de intensidad alta. En análisis externo debido a la pandemia, el país se ha visto afectado, si bien la política monetaria, es considerada como la correcta, los resultados serán evaluados en el futuro cuando la respuesta del mercado interno se manifieste y pueda ser analizada a detalle; la respuesta del mercado permitirá llevar a cabo la reactivación y marcará el ritmo en los ámbitos políticos, sociales, económicos y tecnológicos (relacionado a la inversión que se dé en este aspecto). En cuanto al análisis interno, la empresa se encuentra correctamente estructurada y las diferentes unidades de negocio están definidas; Marketing y Ventas, cuentan con clientes potenciales con respecto a la plaza, los clientes son captados mediante B2B (business to business); Operaciones y Logística, cuenta procesos bien definidos para cada unidad de negocio, lo que ayuda a tener un buen control de calidad, tanto en el producto, como el servicio ofrecido, en cuanto a sus inventarios presenta una debilidad por lo que no tienen un buen manejo del control; Finanzas y Contabilidad presenta problemas en relacionar la información contable y financiera.

Capítulo II: Problema Clave

Luego del análisis realizado de la situación general de la empresa Imagen Alternativa, se detallará el problema principal identificado. Para el desarrollo del capítulo se utilizó la metodología de consultoría de McKinsey por los autores Rasiel (1999), Rasiel y Friga (2002) y Shu Hattori (2016). Se realizó la identificación de los problemas, detallados en una lista de problemas, seguido de un análisis y la priorización para la selección correspondiente. Del levantamiento de información realizado en la empresa se identificó que el problema principal gira en torno a integración digital, procesos, gestión de costos e información disponible entre las áreas de la empresa.

2.1 Metodología de Trabajo

Para identificar los problemas principales se utilizó la metodología de Mckinsey que trata de identificar problemas, estructurarlo con un enfoque MECE, priorizar y eliminar problemas innecesarios, a través de recopilar información basada en hechos y mediante la formulación de preguntas con el fin de rebuscar en todo aquello que sea de importancia para encontrar el verdadero problema. Dicha metodología se realizó por el equipo de consultoría multidisciplinario, en conjunto con las jefaturas de área y la gerencia general de Imagen Alternativa, se ha considerado en tres etapas, (a) presentación del FODA y de los hallazgos como resultado del análisis de la empresa, (b) presentación de los problemas identificados en base al análisis interno AMOFHIT, acorde con los problemas brindados inicialmente por la empresa y (c) priorización de los problemas para determinar su importancia seleccionando el verdadero problema central.

2.2. Problemas Identificados

Para la identificación de los problemas de Imagen Alternativa, se realizó entrevistas con la gerencia general y de cada área; donde se ha determinado diversos problemas que derivan del análisis interno de la matriz FODA mencionada en el Capítulo I; existen

consideraciones que evitan lograr su propósito; identificadas en sus debilidades, enfocadas al Capital Humano, planificación, control de procesos, costos, manejo de inventarios, información financiera y la digitalización de sus procesos que afectan directamente para poder alcanzar resultados previstos. Del análisis interno AMOFHIT, también se desprende que las áreas de Operaciones y Logística presenta una deficiente gestión en cuanto a sus inventarios; deficiencia de control de costos con las áreas de Operación y Logística, de igual forma Finanzas y Contabilidad presenta problemas en relacionar la información, respecto al capital humano es la falta de capacitación en el aspecto digital, el área Comercial presenta deficiencias en el control de ventas. A pesar de contar la empresa con el ERP SAP Business One solo ayuda parcialmente a la integración, ya que su implementación no ha sido eficaz respecto a integrar la información, en tal sentido fue necesario identificar problemas que se presentan en las diferentes áreas de Imagen Alternativa, los cuales se detallan a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5. *Lista de Problemas Identificados en Imagen Alternativa*

Lista de Problemas Identificados de Imagen Alternativa

Deficiencia en el control y optimización de costos en el área de Operaciones y Logística
 Deficiencia en el control de ventas en el área Comercial.
 Problemas en relacionar la información contable y financiera en el área de Finanzas
 Falta de estructura salarial, línea de carrera, MOF, ausencia de programas de capacitación al personal.
 Reducida cartera de proveedores calificados.
 Falta de estrategia para fidelizar clientes.
 Limitada capacidad de planificación y designación de recursos en el área de Operaciones, Logística y Producción.
 Falta de competencias digitales, insuficiente experiencia en personal de cargos medios.
 Inadecuada gestión de Capital Humano.
 Ausencia de proactividad por parte del personal para la mejora continua a nivel general.
 Capacidad operativa de maquinaria cubierta sólo al 30%.
 Falta de integración digital entre las áreas de Finanzas, Comercial, Operaciones, Logística y Producción.

De los problemas identificados en la empresa según el enfoque MECE de Mckinsey, (a) ME (Mutualmente Excluyentes) se ha considerado los problemas en cada área de Imagen Alternativa que involucran, Finanzas, Comercial, Operaciones, Capital Humano, Logística y Producción por lo cual cada problema está inmerso en cada categoría, los que incluyen deficiencia en el control y optimización de costos en el área de Operaciones y Logística; deficiencia en el control de ventas en el área Comercial; problemas en relacionar la información contable y financiera en el área de finanzas; limitada capacidad de planificación y designación de recursos en el área de Logística y Producción; falta de competencias digitales e insuficiente experiencia en personal de cargos medios y (b) CE (Colectivamente Exhaustivo) es la falta de integración digital que involucra a todas las áreas de Imagen Alternativa; por lo cual queda estructurado con un enfoque MECE de acuerdo a la metodología. Se estableció además una categoría de otros problemas, la falta de estructura salarial, línea de carrera, MOF, ausencia de programas de capacitación al personal; inadecuada gestión de Capital Humano; ausencia de proactividad por parte del personal para la mejora continua a nivel general; reducida cartera de proveedores calificados, falta de estrategia para fidelizar clientes y capacidad operativa de maquinaria cubierta al 30%.

Además, se utilizó una matriz de priorización para clasificar los problemas, donde en conjunto con la Gerencia y Jefaturas de Imagen Alternativa se estableció los criterios relacionados para dicha evaluación, considerando un peso determinado según su complejidad o relevancia en el negocio y un valor según el nivel de beneficio o impacto sobre la empresa de uno al cinco, siendo uno el aspecto que genera menos impacto, tres de impacto medio y cinco de mayor impacto, considerando la criticidad en la ponderación con valores mayor a 0.5 que derivan en el problema principal, en la falta de integración digital entre las áreas como se detalla a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6.

Matriz de Priorización de Problemas

Problema		Peso	Valor	Ponderación
Falta de integración digital entre las áreas de Finanzas, Comercial, Operaciones, Logística y Producción.	Deficiencia en el control y optimización de costos en el área de Operaciones y Logística.	0.15	5	0.75
	Deficiencia en el control de ventas en el área Comercial.	0.15	5	0.75
	Problemas en relacionar la información contable y financiera en el área de finanzas	0.15	5	0.75
	Limitada capacidad de planificación y designación de recursos en el área de Logística y Producción.	0.15	5	0.75
Otros problemas	Falta de competencias digitales, insuficiente experiencia en personal de cargos medios.	0.1	5	0.5
	Falta de estructura salarial, línea de carrera, MOF, ausencia de programas de capacitación al personal.	0.05	4	0.2
	Reducida cartera de proveedores calificados.	0.05	4	0.2
	Falta de estrategia para fidelizar clientes.	0.05	4	0.2
	Inadecuada gestión de Capital Humano.	0.05	2	0.1
	Ausencia de proactividad por parte del personal para la mejora continua a nivel general.	0.05	3	0.15
Capacidad operativa de maquinaria cubierta sólo al 30%.	0.05	3	0.15	

2.3. Problema Principal

El principal problema de Imagen Alternativa radica en la falta de integración digital entre áreas de Finanzas, Comercial, Operaciones, Logística y Producción, que genera una gestión ineficiente de costos y procesos. Como consecuencia no permite contar con información confiable y a tiempo para una mejor toma de decisiones para el control y optimización de costos, problemas en relacionar información contable y financiera, además de una limitada capacidad de planificación y designación de recursos; sumado a la falta de conocimientos y habilidades digitales.

2.3.1. Sustancia

Se mantuvieron tres reuniones con el equipo de Imagen Alternativa, pudiendo congregarse a personas de las diferentes áreas para poder obtener la figura completa acerca de

la situación de la empresa y aspectos a mejorar. Se ha evidenciado la falta de integración de las áreas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: Logística y Producción, Operaciones, Comercial, Capital Humano y Finanzas. Adicionalmente la empresa no cuenta con recursos tecnológicos y digitales suficientes para optimizar sus procesos y servicios internos, lo que se traduce en tiempos adicionales de procesamiento. Se plantea solucionar la integración de procesos a través de recursos digitales, para las áreas de Finanzas, Comercial, Operaciones, Logística y Producción de Imagen Alternativa, que permitan engranar todas las áreas como un todo, mejorando la planificación y coordinación. Al mismo tiempo se busca interiorizar la digitalización en todos los colaboradores, al entenderse como la principal fortaleza para sostenerse en un futuro y ser competitivos.

2.3.2. Ubicación

La falta de integración entre las áreas de la empresa recae en el área de Finanzas, Comercial, Operaciones, Logística y Producción, que trabaja de la mano con la Gerencia General para conseguir los objetivos en relación a la eficiencia de procesos y gestión de costos.

2.3.3. Propiedad

El problema identificado tiene gran impacto en las diferentes áreas mencionadas y unidades de negocio, ya que genera una falta de integración de la información y esto ocasiona retrasos en la planificación y afecta directamente en la toma de decisiones. En el área de Logística y Producción no se gestionan de manera correcta los inventarios generando deficiencia en el desarrollo de los proyectos de Operaciones. En cuanto al área Comercial la empresa cuenta con un módulo específico, pero no es utilizado eficientemente, lo que genera insatisfacción en tiempos de respuesta para el cliente. La información operativa necesita ser más eficiente para tener respuestas a tiempo para el cliente interno de Operaciones y evitar retrasos en los procesos y pérdida de productividad,

por lo que es necesario la digitalización de la empresa para una mayor integración de las distintas áreas.

2.3.4. Magnitud

La falta de integración de las áreas de Imagen Alternativa, no permite reducir los tiempos adicionales de procesamiento y control de las actividades, lo que influye de forma negativa en la rentabilidad del negocio, debido a que los costos en horas hombre se incrementan y la empresa debe asumirlos. Se debe buscar primero integrar las operaciones de la empresa con herramientas digitales, con las que actualmente cuenta; pero que no se utilizan correctamente; con la finalidad de llevar a otro nivel la competitividad de la empresa en el sector, en base a la mejora constante de productos y agilidad en tiempos de respuesta, se requiere de una transformación digital, basada en los siguientes pilares (a) liderazgo digital, (b) cultura organizacional, (c) capital humano más capacitado en nuevas herramientas y tecnologías que lo ayuden a adaptarse rápidamente a los cambios y responder ágilmente a las exigencias del mercado, (d) inversión en tecnologías y herramientas que permitan agilidad y mejor integración de los procesos y actividades de la organización, mejorando los costos directos de mano de obra, considerando que representa el mayor porcentaje en la estructura. La disminución de estos costos permitirá a Imagen Alternativa ser más competitiva, añadiendo valor a la empresa de forma constante con el fin de brindar un mejor producto.

2.3.5. Perspectiva del tiempo

De la situación de la Imagen Alternativa se ha evidenciado que desde el 2015, la empresa tiene un ERP (Enterprise Resource Planning) para la automatización de procesos, gestión e integración de los datos y medición, pero como se mencionó anteriormente existe problemas relacionados en la integración digital entre las áreas, como por ejemplo en el área de Logística y Producción donde no se gestionan correctamente los datos a pesar de

contar con un módulo dedicado resultando en no controlar los inventarios. El área Comercial utiliza las órdenes de servicio con un formato manual, solo cuando llega a la etapa de cotización se elabora desde el ERP y la orden fabricación se realiza de igual forma se realiza manualmente. Al no contar con información disponible en tiempo real y gestionar de forma propia la información, es esencial integrar digitalmente los procesos para una efectiva gestión del tiempo, impactando directamente sobre la productividad y costos de la empresa.

2.4 Resumen

Según el análisis realizado el problema principal se centra en la falta de integración digital de las áreas de Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Producción, que genera una gestión ineficiente de costos y procesos, imposibilitando reducir los tiempos adicionales de procesamiento y control de las actividades, que repercute de forma negativa en la rentabilidad del negocio; por ello se requiere información disponible en tiempo real y gestionar de forma propia la información para una efectiva gestión del tiempo. Para ello la empresa apunta a una transformación digital que conlleva (a) liderazgo digital, (b) cultura organizacional, (c) capital humano y (d) aplicación en nuevas tecnologías y herramientas que ayuden a adaptarse rápidamente a los cambios, respondiendo de forma ágil a las exigencias del mercado.

Una integración digital involucra una transformación de toda la organización liderada por la alta dirección, que debe plantear una visión, misión, valores y entender el entorno digital. La transformación de las organizaciones en esta nueva era digital debe tener como base su cultura organizacional, estimulando a los colaboradores a pensar diferente, a estar más predispuestos a aceptar los cambios como una mejora continua, que permita mejorar procesos, reducir costos y crear nuevos productos. Esto guiado por un liderazgo transformacional que les proporcione una visión y un propósito de largo plazo, creando

condiciones para experimentar y aprender, que permitirá formar capital humano con habilidades y competencias que el entorno digital requiere para desarrollarse, con el fin de ser más competitivos y estar enfocado en el nuevo consumidor más digital que está más informado y conectado.



Capítulo III: Revisión de Literatura

En el capítulo tres, se presenta la revisión de la literatura como una herramienta para sustentar la presente tesis. Se desarrolló la información en torno a cinco elementos (a) la transformación digital, (b) liderazgo, (c) cultura organizacional, (d) capital humano, (e) tecnología y herramientas.

3.1. Mapa de la Literatura

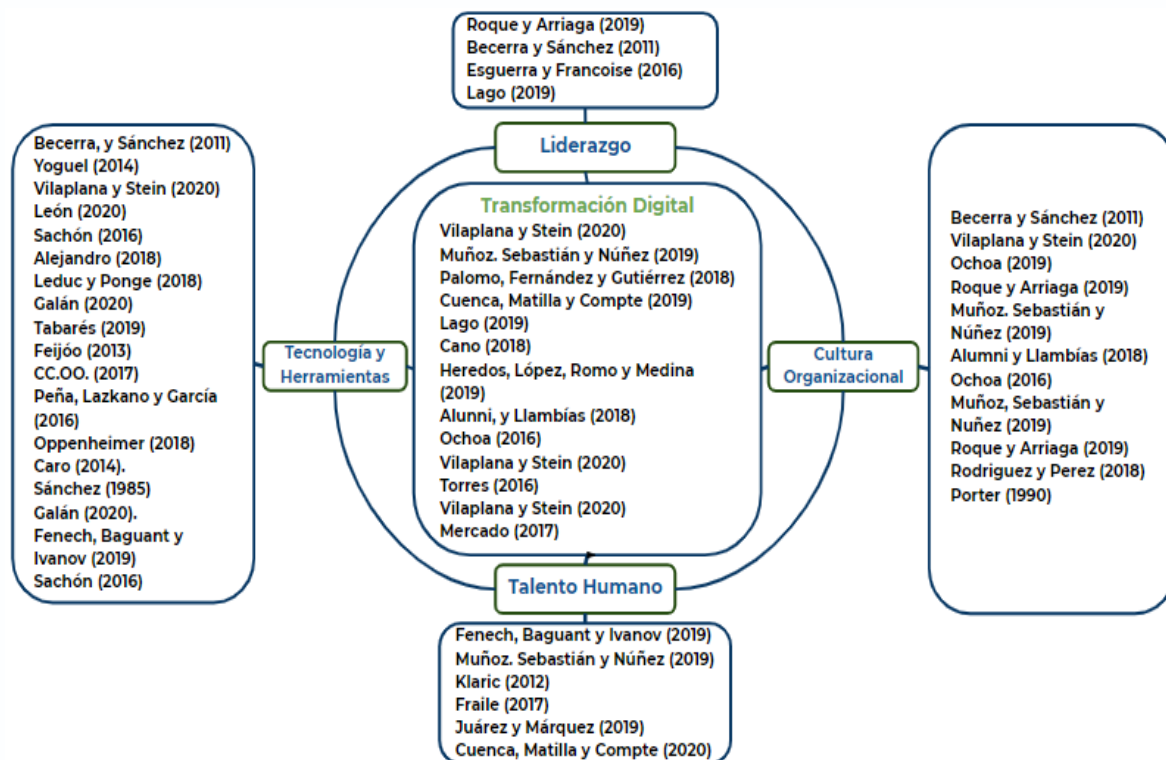


Figura 14. Mapa de Literatura para Digitalización de Empresas.

3.2. Revisión de Literatura-Digitalización de Empresas

3.2.1. Transformación digital

Según Vilaplana y Stein (2020) la transformación digital se entiende como un cambio en la mentalidad organizacional, donde las personas que integran el equipo manejan un rol principal, la transformación digital además de ser un proceso que tiene actividades planificadas que llevan a las organizaciones al cumplimiento de objetivos concretos, influye de acuerdo al entorno dinámico donde las empresas se desarrollan, por lo que siempre está

sometida a obsolescencia. Según RocaSalvatella (2014) en el informe de cultura digital y transformación de las organizaciones, la transformación digital no solo se centra en el aspecto tecnológico, si no que requiere de visión estratégica, cultura organizacional y rediseños en los procesos (Citado en Muñoz, Sebastián y Núñez, 2019). Además, es importante mencionar la gestión del desempeño que se debe considerar como una actividad de mejorar continua para cuantificar el desempeño individual y grupal de los colaboradores y alinearlos a los objetivos estratégicos de las organizaciones (Aguinis, 2013; citado en Vilaplana & Stein 2020), conservando y mejorando la infraestructura tecnológica para que los procesos sean más sencillos y más dinámico, facilitando reportes que ayuden al seguimiento, aportando valor (Vilaplana & Stein 2020).

(Massachusetts Institute of Technology) establece que la transformación digital permite a las organizaciones implementar procesos ágiles y mejorar sus prácticas de negocios, ayudándolos a competir en una nueva era digital, rechazando que la transformación digital solo se centra en la implementación y uso de nuevas tecnologías como otros autores la definen (Citado en Alunni, & Llambías, 2018). Para Alunni y Llambías (2018), la transformación digital tiene como centro principal a la gestión del talento, al liderazgo y la estructura organizativa, que son la base de una estrategia de cambio y digitalización dentro de las organizaciones, donde se espera que la cultura de las empresas se adapte a los cambios y respondan de forma positiva a las nuevas tendencias de la industria, y no quedarse en un modelo tradicional y obsoleto. Ochoa (2016), menciona también sobre el cambio de las empresas, como una transformación necesaria de la cultura de la organización y como iniciativa principal se debe establecer un plan de desarrollo y aprendizaje dirigido por la dirección de la organización basado en el liderazgo con estrategias que permitan la transformación digital.

Según la consultora McKinsey (Abril 2019), que realizo un estudio sobre los

beneficios de la transformación digital en las organizaciones, las mismas que fueron encuestadas y los resultados obtenidos son que el 80% de organizaciones encuestadas manifestaron que iniciaron su proceso de transformación digital; el 14% manifestó que mejoro el desempeño de sus colaboradores y un pequeño 3% reportó que la implementación de la transformación digital fue un éxito (Citado en Vilaplana & Stein 2020), en el año 2018, la misma consultora explico que el 50% de las organizaciones que iniciaban una transformación digital, partían realizando importantes cambios tecnológicos con el fin de darle agilidad a sus procesos, sin embargo, el 66% de empresas manifiestan que dicho cambio involucra más de un área (Citado en Alunni, & Llambías, 2018).

MIT Sloan Review (2017) reviso el crecimiento digital o transformación digital, haciendo referencia a la madurez digital de las organizaciones; manifestando que la adquisición e implementación de nuevas herramientas digitales no son la clave, para que una empresa se considera digitalizada; la clave para una transformación digital efectiva es la correcta definición de objetivos alineadas a las estrategias de largo plazo de las organizaciones, así como considerar la cultura y el desarrollo del capital humano (Citado en Alunni, & Llambías, 2018). Por otra parte, Torres (2016) manifestó que un cambio de producto de la digitalización puede tener profundas implicaciones económicas, y sociales globales, reduciendo las barreras de entrada para organizaciones ya establecidas, poniendo en riesgo a la industria debido a esta disrupción digital.

La transformación digital de las organizaciones debe tener en el centro de sus objetivos al cliente, buscando satisfacer sus necesidades, así como para buscar patrones, e información de los clientes, que le permita mejorar y consolidar la relación con sus clientes, los clientes de esta nueva era digital, buscan cada vez más una atención personalizada y agilidad en sus procesos, para ello es necesario que las empresas cuenten con herramientas o nuevas tecnologías que les permita satisfacer estas necesidades de atención personaliza y

agilidad en la atención, la transformación digital y las nuevas herramientas digitales que provee el mercado con una oportunidad de generar cercanía y diferenciación, buscando agregar valor para los clientes (Palomo, Fernández & Gutiérrez, 2018). Según Cuenca, Matilla y Compte (2019), la nueva era digital representa un crecimiento constante en el interior de las organizaciones que implica un cambio en la cultura, estructura organizacional y el pensamiento del líder, lo que significa todo un desafío para las organizaciones, que busquen mantenerse agresivo en el mercado cada vez más exigente, informado y cambiante en cuanto a sus preferencias y elecciones; como se mencionó líneas arriba los dos pilares más importantes para que la transformación digital se desarrolle en las empresas son :liderazgo digital, capital humano y procesos enfocados en el cliente. Además, es importante desarrollar la transformación digital para generar una metamorfosis en el interior de las empresas, que necesiten de una transformación digital desde su cultura, instaurando una estructura horizontal, participativa, colaborativa y promoviendo una cultura de prototipos de prueba y error, incentivando un clima de confianza, donde equivocarse está permitido y además da espacio a la mejora continua, con un claro mensaje de enfoque centrado en el cliente (Lago, 2019).

Para Heredos, López y Medina (2019) la evolución de los sistemas de comunicación dentro de las empresas ha sufrido cambios progresivos, que han permitido mejorar su propuesta de valor hacia sus clientes, debido a esto las organizaciones deben prestar mayor importancia a las tecnologías de información, que cada vez más están centrados en satisfacer las necesidad del cliente, así como buscar ser cada vez más eficientes en la comunicación con ellos. La implementación de nuevos sistemas tecnológicos dentro de las organizaciones involucra nuevos procesos que pueden representar un obstáculo debido a al miedo y resistencia al cambio de sus colaboradores, además que la adquisición de nuevas herramientas digitales significa para las empresas grandes costos que deben asumir para

adquirirlos (Heredos, López & Medina, 2019). La transformación digital está transformando los ámbitos laborales, del tradicional que representan trabajo por áreas a un ámbito de trabajo bajo procesos, y estos cambios en muchas industrias representan una reducción en la necesidad de contratar más personal lo que representa la disminución de puestos laborales dejando en muchos sin un puesto laboral, debido a la automatización, en consecuencia los trabajos manuales que están siendo reemplazados por los cambios tecnológicos serán afectados, porque tendrán mayor probabilidad de ser reemplazados por las nuevas tecnologías (CC.OO., 2017).

3.2.2. Liderazgo

Esguerra y Françoise (2016), han descrito al liderazgo digital como la aptitud de influir en la evolución de las empresas, teniendo en cuenta la visión estratégica de largo plazo del líder, tomando en cuenta que las empresas deben contar con procesos ágiles, dinámicos y flexibles a los cambios tecnológicos, así como implementar políticas que incentiven la evolución y el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales; implementando una estructura organizativa horizontal y participativa. Según Lago (2019) las competencias y habilidades que debe tener un ejecutivo que lidera una empresa son: innovación, disrupción, tolerancia al error, adaptabilidad a los cambios, inteligencia emocional y comodidad con la ambigüedad; estas aptitudes en un líder, llevaran a que una organización realice cambios profundos en la cultura que permitirá una transformación en los colaboradores hacia el camino de la digitalización. Un obstáculo para las empresas en el camino a la digitalización es que el mercado no provee de profesionales con habilidades para liderar una transformación digital, esto debido al nivel de maduración que tiene la era de revolución digital y tecnológica, por lo que, existe una falta de competencias y experiencia en el uso de tecnologías, que dificultan que las empresas, encuentren el personal idóneo que colabore con una transformación digital efectiva (Lago, 2019).

Según García-Morales (2012) indicó que el liderazgo transformacional eleva la motivación, entre los colaboradores de una organización, lo que confiere alcanzar los objetivos en equipo; de igual forma Bass y Avolio (1999) lo enfocaron a incentivar las metas en común a través de proponer objetivos enfocados a la estrategia principal de las organizaciones, planificando, ejecutando y dando seguimiento a estos objetivos en todo momento (Citado en Roque & Arriaga, 2014). Gómez (2007) analizó que los clientes exigen calidad de servicio y calidad del producto, y también requieren que sus necesidades sean atendidas con prioridad, además de exigir soluciones rápidas a problemas que pueda ocasionar el servicio, estas situaciones requieren de un liderazgo que permita procesos ágiles en atención al consumidor logrando atender de manera rápida y eficiente. Por lo tanto, es vital contar con colaboradores con capacidad de reacción, proactividad y creatividad, para dar solución a la necesidad de un cliente, con este fin se debe orientar a los colaboradores de la empresa al cumplimiento de los objetivos fijados, para lograr influir en los colaboradores se debe contar con dos factores, el primero el dominio del puesto que el líder tiene y en segundo lugar la capacidad del subalterno de acatar las órdenes del líder, por lo que la función del líder para la transformación digital es muy importante (García-Morales, 2012).

3.2.3. Cultura organizacional

Según Ochoa (2019) la cultura organizacional representa en centro de todo en una organización, es el pilar más importante para lograr un cambio sostenible en el tiempo, y tiene sus bases en la constante capacitación a los colaboradores en las nuevas tecnologías digitales, así como promover una cultura de experimentación que permita crear prototipos de productos y que la cultura y los procesos creen un ambiente de confianza para equivocarse en el proceso de aprendizaje; creando procesos más ágiles enfocados en el cliente, y además que logre una reducción de costos. La cultura organizacional es vital para

lograr una evolución digital, que requieren las empresas para generar un cambio desde adentro con una visión de largo plazo, y como base de partida es definir los valores que servirán para modelar el comportamiento de los colaboradores, que será potenciadas por las capacitaciones, políticas, y estilo de liderazgo (Alunni & Llambías, 2018). Rodríguez y Pérez (2018) indican que el cambio tecnológico pueden generar tres variables importantes que afectan a las empresas y la vida de las personas; la primera variable, es invertir en capacitaciones y formación de los colaboradores asumiendo un riesgo de renuncia y que esta inversión no sea aprovechada por la organización, y como segunda variable es el límite entre la responsabilidad laboral y vida personal, al implementarse la modalidad de teletrabajo, ha generado una falta de equilibrio entre trabajo y vida de las personas, y la tercera variable la falta seguridad de la información compartida en la nube o en línea que puede ser flanqueada.

Deuze (2006) estableció a la digitalización de los colaboradores en una organización. como los valores y prácticas que se comparten y con las cuales se toman decisiones dentro de una empresa, (Citado en Ochoa, 2016). Así como también la cultura digital tiene base en el fenómeno digital de la una era y al entorno mundial, que va modificando la forma de interacción entre este fenómeno y un entorno interconectado (Ochoa, 2016). Según Capgemini Digital Transformation Institute (2017, p2), el 62% de empresas encuestadas considera a la cultura corporativa como el principal desafío para poder llevar a cabo la transformación digital; estableciendo siete grandes dimensiones que involucran (a) la innovación, (b) la gestión de datos para la toma de decisiones, (c) la colaboración de la organización interconectada, (d) una cultura organizacional abierta, (c) el pensamiento digital, (d) agilidad y flexibilidad y (e) orientación hacia el cliente. (Citado en Muñoz, Sebastián & Núñez, 2019).

Castro (2009) definió a las organizaciones inteligentes como el conjunto de

colaboradores, sistemas, funciones que constituyen una organización que son manejadas por políticas que tienen un objetivo específico. (Citado en Becerra y Sánchez, 2011). Las organizaciones en esta nueva era de transformación digital, están fortaleciendo la forma de mantener su ventaja competitiva y adaptarse en un entorno cambiante, guiados por la evolución que asumen las grandes compañías tecnológicas que están continuamente implantando metodologías ágiles que permitan así disminuir la burocracia, enfocándose en simples entregables que proporcionen mayor valor a la organización (Vilaplana & Stein, 2020). Para ello Denning (2016) menciona que las organizaciones forman una relación determinada por un trinomio entre individuo, equipo y organización, el cual debe estar alineado bajo un mismo objetivo y basada en una sólida cultura organizacional. (Citado en Vilaplana & Stein 2020).

La definición de aprendizaje organizacional se fundamenta según Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011) como un proceso que desarrolla nuevos conocimientos a partir de las experiencias personales generadas, con el potencial de modificar comportamientos y optimizar las capacidades de los colaboradores en la organización (Citado en Roque & Aliaga, 2019). Bajo este enfoque, el inicio es el aprendizaje organizacional para lograr una ventaja competitiva con el único propósito de ser sustentable en el tiempo, siendo fundamental en el estímulo del desempeño organizacional a través del liderazgo (Roque & Arriaga, 2019). Para Muñoz, Sebastián y Núñez (2019) definieron a la cultura como aquella que permite establecer diferentes relaciones entre los individuos y que conllevan a determinar juicios propios, favoreciendo así el desarrollo personal y de la organización, lo que ha permitido encontrar respuestas y al mismo tiempo formular nuevas interrogantes, haciendo un círculo de mejora continua, considerando que no tomar importancia a la cultura corporativa se presentaría un obstáculo, jugando en contra de la organización para el proceso de la transformación digital.

Para definir la innovación, Tsai y Yang (2014) indican que es la planeación de nuevas ideas constituidas, vista como cultura de la organización que ayudan a ser más competitivas; Akman y Yilmaz (2008) la definieron como la competencia que facilita a la cultura organizacional con la ejecución de actividades impulsoras a la mejora continua, entendimiento y una respuesta en el entorno externo (Citado en López & Arriaga, 2019). La consecuencia del liderazgo sobre la innovación para Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011) indican que es una conexión directa entre aprendizaje, desempeño de la organización y la innovación que estos incorporan; Rogan y Mors (2014) expusieron que el liderazgo ayuda a la de toma decisiones identificando redes para conseguir conocimiento e innovación (Citado en López & Arriaga, 2019). Dichos autores expresaron que la innovación está relacionada directamente con el aprendizaje constante, la generación del conocimiento y la mejora del desempeño de la organización a través de la toma de decisiones, cabe resaltar que es necesario tomar en cuenta las necesidades y soluciones digitales para incentivar la transformación digital.

Sánchez y Bustamante (2008), la evaluación del desempeño es el proceso lo relacionan con valor agregado, proponiendo a las empresas que requieran conocer el cumplimiento de las funciones laborales de los colaboradores, con el propósito de a fin de reconocer que colaboradores están agregando valor y cuáles no, los autores mencionados refieren que se debe discriminar entre colaboradores e inefectivos. Por ello para que haya un cambio en las organizaciones es importante considerar las evaluaciones constantes a los colaboradores. permitiendo obtener indicadores para realizar mejoras o cambios.

3.2.4. Capital humano

Según Fraile (2017), hoy en día las organizaciones no pueden ni deben posponer la transformación digital, y para ello se debe desarrollar capital humano, además de planificar los nuevos puestos que se van a crear, y la transformación de los actuales puestos, de esta

forma se logrará potenciar el talento interno y con ello reclutar a talento externo que tenga las habilidades que los puestos requieran. La transformación digital requiere que el capital humano posea competencias digitales tales como, enfoque al cliente, aplicación de nuevas tecnologías de información, herramientas de trabajo en red, protección de seguridad de datos, toma de decisiones en base a datos y métricas, y por último rápida adaptabilidad a los cambios constantes (Cuenca, Matilla & Compte, 2020). Juárez y Márquez (2019) comentaron que la competencia digital ha dejado de ser un valor agregado en el perfil del colaborador, ya que hoy en día es esencial al momento de contratar y evaluar al futuro personal que será parte de la empresa, suponiendo un gran reto, considerando que existe un déficit de competencias digitales, que tendrán que asumir en sus presupuestos de capacitaciones.

La transformación digital pone en cuestión las formas en las que las funciones de Recursos Humanos (RRHH) han estado siendo llevadas en las organizaciones (Fenech, Baguant & Ivanov, 2019), lograr los cambios en cualquier organización va a ser posible siempre y cuando cuenten con profesionales adecuados que permitan potenciar el uso de la tecnología en el área de RRHH. Se va a necesitar un área de Recurso Humano bastante digitalizada que sirva de soporte para la mejor gestión y captación de los talentos necesarios; según las recomendaciones de Fenech, Baguant e Ivanov (2019), los profesionales de recursos humanos deben implementar y hacer uso de los datos de Human Resources Information Systems (HRIS) para que contribuyan con la formulación, diseño e implementación de la estrategia. El rol de RRHH va a ir más allá de la búsqueda de talento, va a tener que potenciar el ambiente necesario para que la cultura digital se desarrolle, se mantenga en el tiempo y se adapte a los cambios que se presenten, según Klaric (2012) las personas tienen una gran capacidad para aprender, métodos, técnicas y absorber información; sin embargo, no saben ni pueden desaprender. Es en este escenario donde

RRHH va a tener un papel fundamental para identificar a los profesionales adecuado para la organización.

3.2.5. Tecnología y herramientas

Leduc y Ponge (2018) comentan que el rol que cumple las tecnologías digitales en el proceso de transformación digital, como un medio o herramienta que ayuda automatizar los diferentes procesos tanto dirigidos al cliente como permite a la organización un análisis de datos actualizados permanentemente y una toma de decisiones más acertadas. Así mismo los presupuestos que las organizaciones deben destinar para la adquisición de nuevas herramientas y tecnologías, como la inversión en capacitación del personal, crea una barrera de ingreso para empresas micro hasta medianas que no tienen la suficiente capacidad financiera para implementar la digitalización, comprando nuevas tecnologías y creando brechas en la cadena de suministros (Tabarés, 2019). Por ejemplo, en el uso de las impresoras 3D, el acceso a ellas por el alto costo va a ser limitado a muy pocas organizaciones; por qué no pensar en la posibilidad que la empresa amplíe su portafolio de servicios ofrecidos y pueda ofrecer pooling al mundo de la impresión industrial en 3D, para que puedan aprovechar las ventajas de la agregación de la demanda en recursos que muchas veces son poco accesibles (Sachón, 2016).

Según Feijóo (2013) indica que hay una variedad de tecnologías de información que pueden ser adaptadas ya que son flexibles para todo tipo de organizaciones con el objetivo de que sean más ágiles, por ejemplo, las plataformas de contenidos que han logrado un gran cambio en las organizaciones se comunican y conectan con sus clientes, obteniendo una mayor satisfacción y fidelización de ellos. Otro ejemplo es la relación de las editoriales universitarias con los estudiantes y la transformación de su negocio para adaptarse a las necesidades actuales. La transformación digital de las editoriales universitarias, a través de una estrategia correcta y un liderazgo claro les ha permitido

triunfar en el mercado de los e-books; donde actualmente la Unión de Editoriales Universitarias (UNE) ha asentado las bases de una estrategia a la que se le sigue dando continuidad día a día, que viene creciendo en atención y en clientes suscritos (Alejandro, 2018). Un tercer ejemplo nos muestra a los diarios europeos y su transformación, existe un estudio el cual ha evaluado 28 diarios líderes en la edición impresa de cada uno de sus países, donde el 64% es líder como medio más consultado en la red de cada uno de sus países (Peña-Fernández, Laskano-Arrillaga & García-Gonzales, 2016). Los éxitos mencionados se deben a la estrategia que cada líder de cada organización planteó y ejecutó en el momento adecuado. Adaptaron sus sistemas a los requerimientos del cliente, apoyándose en la tecnología y la digitalización para poder llegar de manera más cómoda y rápida a cada uno de ellos.

Actualmente las organizaciones se enfrentan severo proceso ocasionado por la digitalización y la incorporación de nuevas tecnologías, logrando cambios de estructura en la organización, intentando ser más sostenibles en el tiempo por medio de su competitividad, en este escenario las TIC (Tecnologías de la información y comunicación), cumplen un papel importante (Cano, 2018). El uso de la tecnología cooperará a que la organización sea competitiva y al mismo tiempo logrará ser sostenible en el tiempo, además de obtener mayor eficiencia de los recursos, obteniendo mayor rentabilidad; el uso de las TICs resulta en una ventaja para la empresa respecto a otros competidores (Aguilar, 2012). Las TICs van a producir una variación total en las empresas, logrando vencer la renuencia en los trabajadores, promoviendo la creatividad al realizar sus funciones, cabe mencionar que, si las empresas no eligen la reingeniería de procesos utilizando las TIC, encontrarán en un dilema se continuar o perecer (Cano, 2018).

Las TIC ayudan a una comunicación interna eficiente, obteniendo información integrada, mediante la transformación digital se consigue ventajas respecto a competidores

obteniendo clientes fidelizados y satisfechos (Aguilar, 2012). Por lo cual es necesario desarrollar un plan de capacitaciones para los colaboradores para la aplicación de las TIC, con lo que se obtendrá eficacia de la transformación digital, logrando un perfeccionamiento como mejora vinculada a la estrategia corporativa (Mercado, 2017). Como es visible la transformación digital es una realidad, y cualquier empresa en la que se opere debe estar orientada a la digitalización de todo, donde se generan datos e información muy útil para mejorar el conocimiento del cliente (León, 2020).

Además, la transformación digital (Tursunbayeva, Di Lauro & Pagliari, 2018) lleva consigo la aplicación de herramientas para el análisis de datos masivos que simplifican la toma de decisiones en el negocio, todo esto con el objetivo de desarrollar mejoras en la organización que puedan optimizar la operación del negocio, siendo la medición del desempeño clave para el éxito, (Citado en Vilaplana & Stein, 2020). Para ello en las empresas, la incorporación de las TICs cobra un interés relevante debido a las ventajas competitivas de brindar productos y servicios a través de capacidad tecnológica, convirtiéndose en la base del crecimiento económico, produciendo grandes cambios en las organizaciones (Mercado, 2017). Siendo que la incorporación de las TICs ofrece ventajas en las organizaciones que derivan en el cambio de los procesos de producción en base a la informática, la tecnología y en la capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos.

La transformación digital, la cual está ligada a la cuarta revolución industrial, referido a producción de economías de escala y automatización de procesos, debido a la digitalización interdepartamental de la organización es posible emplear sus recursos eficientemente sus recursos; siendo compuesta dicha industria 4.0 por cuatro elementos, (a) la información digital, (b) la digitalización propiamente dicha, (c) la conectividad con el cliente y (d) la automatización. Siendo el resultado de los elementos mantener una mayor rentabilidad al mejorar procesos con eficiencia y ayudando a reducir costos, (CC.OO.,

2017). Gracias a la herramienta del big data, es posible con mayor velocidad tomar mejores decisiones de negocio, además para tener mayor eficiencia, con los datos masivos almacenados procesados y analizados previamente nos va a permitir poder conocer y predecir qué es lo que el consumidor quiere o va a querer y aún no lo sabe; es palpable el potencial que tiene esta herramienta para poder segmentar la demanda o las condiciones de oferta (Galán, 2020).

Como ilustración, una empresa de publicidad que quiere llegar a través de mensajes personalizados, es normal pensar que no es dable automatizar la generación específica de dicha información y para alcanzar al usuario final; Oppenheimer (2018) mencionó que actualmente en la comunicación de medios impresos de noticias como el Washintong Post la utilización de bots , llamado Heliograf para la redacción, siendo que la otra parte de los redactores se encarguen de publicar artículos de mayor elaboración; por lo cual, si es factible que un robot nos muestre noticias que actualmente son leídas por millones de personas entonces, es dable que las campañas de publicidad estén sean elaboradas por inteligencia artificial. Por otra parte, en el e-commerce electrónico es posible determinar que la compras serán pensadas de forma diferente, desde los hogares utilizando otras tecnologías como la de realidad virtual para sentirse como en la propia (Oppenheimer, 2018).

La relación de la tecnología con la innovación está dirigida a estimular el pensamiento y a elevar capacidades de los equipos de la organización, por medio de una lluvia de ideas y la aplicación de métodos diversos de análisis desde perspectivas enfocadas a la información disponible, la simplificación de la jerarquía, la propia transformación digital, alineado a la visión y a los objetivos; por lo que la interacción de los miembros de los equipos por medio del intercambio de experiencias mejora el conocimiento (Becerra y Sánchez, 2011). Novick (2002) indicó reproducir lo que es funcional y por último debido a

la experiencia empírica que conlleva a evaluar sus competencias (Citado en Yoguel, 2014). Por lo cual la alta dirección tiene un rol integrador, estableciendo la orientación necesaria al definir las prioridades y evaluar los resultados, por medio de la colaboración eficaz de los equipos y un entorno de confianza (Vilaplana & Stein, 2020).

Para Porter (1990) indicó que la ventaja competitiva de una organización se basa en la creación de la excelencia en el desempeño de los miembros, por lo que la creación de valor para el cliente es esencial para que se tenga la disposición de pagar el producto o servicio que la organización brinde. Para ello, alcanzar una ventaja competitiva es la generación de valor por medio de una estrategia a largo plazo, estableciendo que existen en el mercado dos tipos de ventaja competitiva para Porter (1990); siendo la diferenciación del producto como una de las ventajas competitivas para distinguirse de la competencia, para atraer y mantener al cliente, la segunda ventaja competitiva el liderazgo en costos, produciendo mediante economías de escala para obtener una mayor rentabilidad. Dichas ventajas competitivas ofrecen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo de largo plazo, aportando un beneficio de un mayor control derivado de la estrategia competitiva del planeamiento de la organización, la eficiencia de la administración y de la investigación y desarrollo en el mercado (Porter, 1990).

Según Caro (2014), la publicidad como un medio de comunicación tiene una influencia social en la actualidad, siendo más aun para aquellos que tienen que decidir al momento de realizar una compra. Mayer (1958) indicó que la publicidad no solo agrega valor al producto evaluado por sus atributos, sino que además influencia al consumidor a conocer el producto para fomentar su compra; por lo cual es importante comprender que la publicidad tiene el poder de transformar y cambiar el comportamiento de los consumidores, lo que a su vez permitirá descubrir la forma de como actualmente es el consumo de las personas. Siendo que la publicidad que además se comprende como una herramienta para

una economía capitalista (Caro, 2014); para Sánchez (1985), la publicidad es utilizada como una herramienta de consumo aumentando la demanda de productos y servicios, asociados a la coacción de compra.

Además, Requero (2007) indicó las empresas que producen se enfocan de acuerdo a las necesidades de las personas, por lo cual las empresas que producen se basan en la relación de oferta y demanda del sistema económico del consumismo de hoy. Al mismo tiempo los consumidores evolucionan siendo más exigentes con productos y servicios, por lo que el consumo especializado y sostenible es necesario para satisfacer esa necesidad, siendo un factor social; al lograr que los consumidores se identifiquen con la marca e incluirse en grupos sociales específicos, dejando de ser un producto solo parte de una necesidad (Sánchez, 1985). Por lo tanto, el éxito de la publicidad se realiza mediante el entendimiento del consumidor mediante la combinación de experiencias, para generar el deseo de comprar según el nivel económico enfocado a las estrategias de marketing (Requero, 2007).

3.3. Resumen

En el presente capítulo se han determinado a través del mapa de la literatura, información relevante en torno a la transformación digital, el liderazgo, la cultura organizacional, el capital humano y tecnologías y herramientas; como los cinco elementos fundamentales para el desarrollo de la consultoría. Dichos elementos son los puntos sobre los cuales la empresa va a desarrollar e implementar los cambios necesarios, siendo este capítulo de fundamental importancia ya que contiene la base de información sobre la cual la consultoría se desarrolla.

3.4. Conclusiones

La transformación digital es el cambio de mentalidad en la organización basado en el capital humano, que incluye un cambio en el comportamiento y el desarrollo de las

competencias digitales por medio de capacitación, guiado por el liderazgo como un impulsor que permite la transformación digital con visión estratégica, innovación como generador de conocimiento y adaptabilidad en un entorno cambiante; por lo que el aspecto tecnológico no es únicamente lo más relevante en la transformación digital, ya que involucra a la cultura organizacional como pilar más relevante enfocado en los individuos, los equipos y la organización para un cambio sostenible en la transformación digital. Los rediseños en los procesos deben ser dinámicos y más flexibles para tener sistemas de información más eficientes que proporcionen mayor valor a la organización y a su vez para ser sustentables y competitivos en el mercado más exigente y cambiante de productos y servicios; sumado a potenciar un ambiente necesario para que la cultura digital se desarrolle, siendo necesario la evaluación del desempeño con el fin de reconocer la efectividad de los colaboradores. El rol de las tecnologías digitales en el proceso de transformación digital, tiene el fin de agilizar, automatizar los procesos y análisis de datos en tiempo real con el fin de realizar una mejor toma de decisiones para la gestión y desarrollar mejoras para optimizar la operación del negocio en tiempo y costo.

Capítulo IV: Análisis de Causa Raíz

Siguiendo con la metodología de Mckinsey en este capítulo, se desarrollaron los siguientes puntos; (a) la identificación de causas que abarca la formación del equipo para el análisis de la causa-raíz del problema identificado en el capítulo II, por medio de información obtenida a través de la investigación y entrevistas con el equipo, realizando el análisis de causas a través del diagrama de Ishikawa; (b) análisis de la causas, para sintetizar la información en base a liderazgo, cultura, capital humano, tecnología y herramientas y entorno, para construir la solución.

4.1. Causas Identificadas

El equipo consultor ha realizado reuniones y entrevistas con el personal estratégico y táctico de la organización con el apoyo de las gerencias de Finanzas y Administración, Marketing, Operaciones, para determinar la causa raíz asociadas al problema principal, que servirá para construir la solución. Se ha utilizado el diagrama de Ishikawa, como herramienta de apoyo, mediante el cual se han identificado cinco categorías que son de gran importancia para la organización y que ejercen influencia sobre la falta de integración digital entre las áreas de la empresa Imagen Alternativa. Estas cinco categorías son: (a) Liderazgo, (b) cultura organizacional, (c) capital humano, (d) tecnologías y herramientas, y (e) entorno, como se muestra en Figura 15.

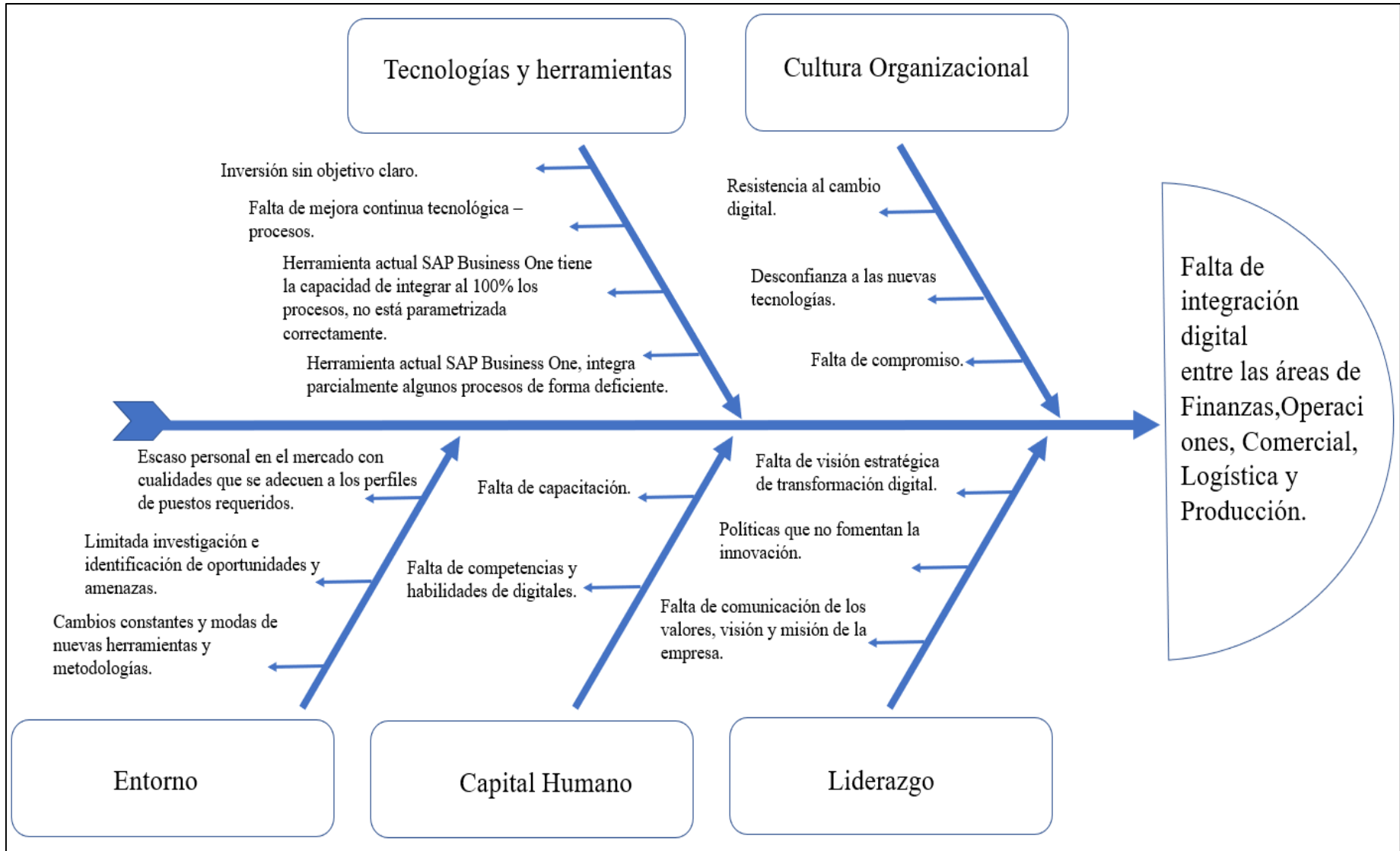


Figura 15. Diagrama de Causa-Efecto

4.2. Análisis de las Causas Identificadas

4.2.1 Liderazgo

Para Lago (2019) en el estudio de innovación para liderar la transformación, indica que es importante la visión estratégica que desarrolla el líder de la organización siendo soportado por la misión, visión, valores y políticas que fomenten la innovación. La empresa en estudio tiene líderes con un enfoque tradicional falto de una visión estratégica de transformación digital y además de no contar con políticas que promuevan la innovación, lo que limita a la organización a digitalizarse de forma eficaz.

4.2.2 Cultura organizacional

Ochoa (2019) menciona que la cultura organizacional es la que hoy representa la base de todo, el pilar más importante para lograr un cambio sostenible en el tiempo, basándose en la generación de un clima de confianzas hacia el uso de nuevas tecnologías digitales, promoviendo la aceptación al cambio a través de la experimentación y aprendizaje como parte de la mejora continua.

4.2.3 Capital humano

Invertir en nuevas plataformas digitales y nuevas tecnologías no resuelve el problema de fondo que se ha identificado; las empresas necesitan de colaboradores que tienen las competencias y habilidades para manejar y desenvolverse con confianza en esta nueva era digital (Vega, 2019). La empresa en estudio no cuenta aún con profesionales con habilidades suficientes para liderar una transformación digital y en consecuencia, existe una falta de competencias en el uso de tecnologías y plataformas digitales que dificultan la transformación digital, así mismo requieren de capacitación para desarrollar estas competencias y habilidades tales como manejo de tecnologías de información, trabajo en red, enfoque al cliente, análisis de datos, con el fin de estar alineados con la cultura y visión de la organización.

4.2.4 Tecnologías y herramientas.

Para empresas medianas y pequeñas la inversión para la adquisición de nuevas tecnologías y herramientas, es una barrera para que puedan transformarse y digitalizar la organización de forma rápida, como lo exige el mercado (Estrada & Guardia, 2020). Las tecnologías de producción, comunicación e información, están generando un cambio importante dentro de la organización porque les permite automatizar sus procesos, reducir costos, ser más ágiles para responder a las necesidades del mercado y contar con información confiable en tiempo real para tomar mejores decisiones, además les permite estar más conectados con sus clientes y genera un valor (Tabarés, 2019).

La empresa Imagen Alternativa cuenta con tecnologías y herramientas digitales como SAP Business One, que tiene como objetivo integrar toda la información de las operaciones; pero no está siendo utilizada adecuadamente y no todos los procesos están integrados correctamente o parametrizados en los módulos del ERP, lo que imposibilita contar con información integral y confiable, además de no contar con políticas de mejora continua de los procesos. La herramienta SAP con la que cuenta la empresa tiene la capacidad de integrar al 100% sus procesos, lo cual no está siendo aprovechado de forma correcta por la organización.

4.2.5 Entorno

El mercado constantemente oferta nuevas herramientas y metodologías para la integración de los procesos, por lo que evaluar correctamente la adquisición de una plataforma que se adapte de forma eficiente a la organización es una actividad importante para la alta dirección. La organización no tiene un control directo sobre las sub causas de esta categoría por lo que no se implementaran soluciones al respecto.

Tabla 7.

Identificación de Causas

Causa		Detalle
Liderazgo	Falta de visión estratégica. Políticas que no fomentan la innovación. Falta de comunicación de los valores, visión y misión	Falta de objetivos de largo plazo bien definidos que calcen con las estrategias. Ausencia de proactividad por parte del personal para la mejora continua a nivel general. Falta de compromiso con los objetivos de la organización.
Cultura Organizacional	Resistencia al cambio digital Desconfianza de las nuevas tecnologías Falta de compromiso.	Lenta adaptabilidad, lo que genera improductividad. No permite un uso correcto de las nuevas tecnologías lo que imposibilita la mejora continua. Poca determinación para lograr los objetivos personales y de equipo, no posibilita el aprendizaje y genera retrasos con los objetivos propuestos.
Capital Humano	Falta de capacitación. Falta de competencias y habilidades digitales.	Insuficiente experiencia en personal de cargos medios. Ineficiente manejo de las nuevas tecnologías, alta improductividad en los colaboradores Limitada capacidad de toma de decisiones y planificación y asignación de recursos.
Tecnologías y Herramientas	Inversiones sin objetivo claro Falta de mejora continua tecnológica –Procesos Herramienta actual SAP Business One tiene la capacidad de integrar al 100% los procesos, no está parametrizada correctamente. Herramienta actual SAP Business One, integra parcialmente algunos procesos de forma deficiente.	Tecnologías y herramientas digitales sin uso eficiente (SAP). Lento y deficiente proceso de mejora de continua Deficiente manejo de información digital entre las áreas de Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Producción Clientes insatisfechos con la calidad de servicio por retrasos en tiempos de entrega de los proyectos
Entorno	Escaso personal cualificado en el mercado Limitada investigación Nuevas modas en herramientas, metodologías	Limitaciones en la contratación de perfiles que se adecuen con la cultura de organización y con las competencias que se requieren para cada puesto. Reacción lenta en comparación de la velocidad de los cambios de la industria, lo que no permite que la organización sea más competitiva. Distracción en la implementación de herramientas que no generan valor.

4.3. Resumen

Para determinar la causa raíz asociadas al problema principal, el equipo consultor ha

realizado entrevistas con el personal táctico y estratégico de la organización, y como apoyo para construir la solución se ha utilizado el diagrama de Ishikawa, mediante el cual se han identificado cinco categorías que influyen en la falta de integración digital entre las áreas de la empresa y estas son: (a) liderazgo, (b) cultura organizacional, (c) capital humano, (d) tecnologías y herramientas, y (e) entorno. En el análisis de la causas en cuanto a liderazgo no se fomentan las políticas de innovación, lo que no permite una transformación digital, sumado a una cultura organizacional tradicional poco flexible y con resistencia ante los cambios tecnológicos, y con talento humano por desarrollar competencias y habilidades tecnológicas, además de un uso ineficiente y poco aprovechamiento de sus tecnologías, como el ERP SAP Business One, ya que, una adecuada implementación y parametrización permitirá una mejor integración de los procesos y acceso a información confiable para la toma de decisiones a tiempo.

Capítulo V: Alternativas de Solución

En el presente capítulo se desarrollará las alternativas de solución del problema de la falta de integración digital entre las de áreas de Imagen Alternativa, con ello se tendrá como resultado soluciones enfocadas al liderazgo, cultura organizacional, capital humano y nuevas tecnologías digitales de información, para su posterior evaluación y selección de las mejores alternativas, este proceso de selección de consultoría se realiza mediante la formación de varias hipótesis y la evaluación respectiva.

5.1. Determinación de la Hipótesis

La hipótesis inicial (HI) contempla primero definir una hipótesis que es evaluada para encontrar una posible solución, el producto final es el árbol de problemas, ramificando cada vez con los factores claves para emitir las recomendaciones respectivas, testeando las hipótesis iniciales antes de proceder con la aprobación; dicho proceso se muestra en la Figura 16.

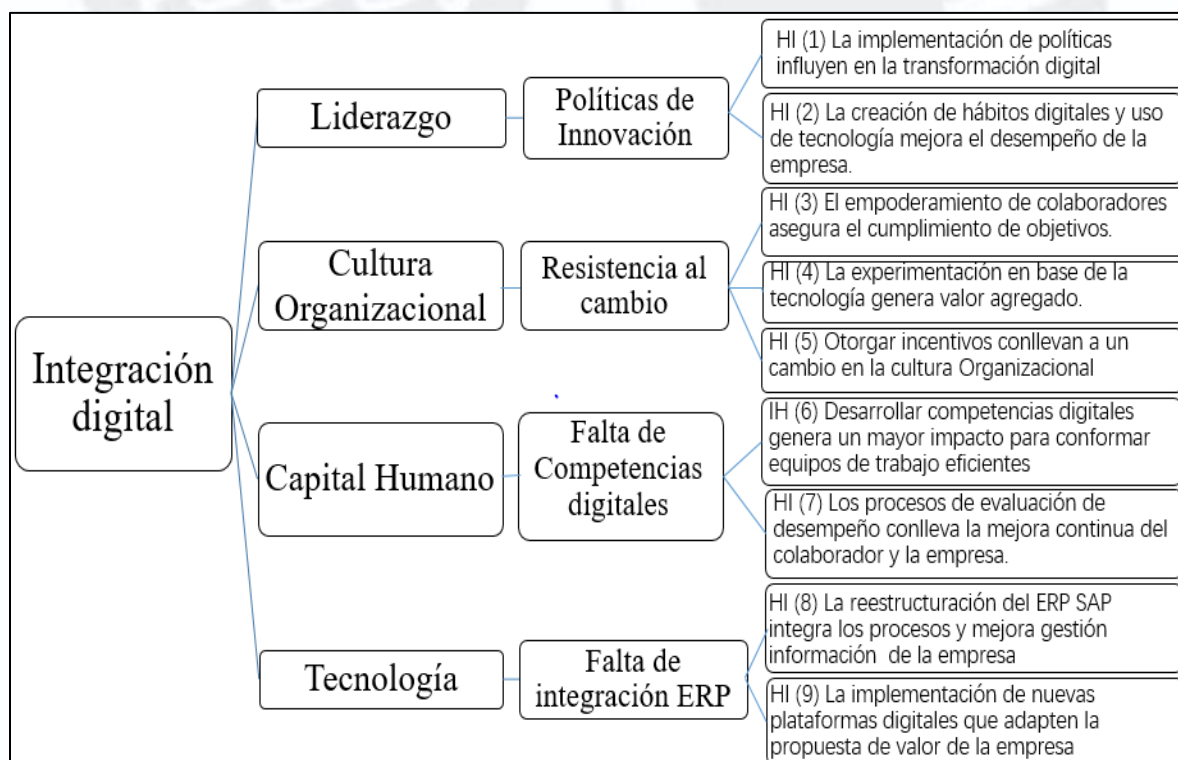


Figura 16. Formulación de Hipótesis Iniciales.

5.2. Alternativas de Solución Identificadas

Después de analizar las causas que derivan del problema, indicado en el Capítulo IV y formulado las hipótesis en la Figura 16; a continuación, se ha propuesto cuatro alternativas de solución para su aplicación en la empresa Imagen Alternativa; para resolver la falta de integración digital entre las distintas áreas de la empresa. Para ello se ha tomado en cuenta sobre las causas que contribuyen a dicho problema, enfocando dichas alternativas sobre (a) liderazgo digital, (b) cultura organizacional, (c) capital humano, (d) tecnologías y herramientas digitales de aplicación.

5.1.1. Alternativas sobre liderazgo

Políticas de uso de tecnología. La capacidad del líder para desarrollar una visión estratégica digital, influye en la transformación de la organización, con una visión de largo plazo, procesos dinámicos y flexibles a los cambios y políticas que motivan adaptarse a los colaboradores con el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales; que promueven una estructura organizacional horizontal y participativa (Esguerra & Françoise, 2016).

Creación de hábitos digitales y uso de tecnologías de información en la organización. La alta dirección debe dar ejemplo y vigilar los comportamientos de los colaboradores en la organización sobre las nuevas competencias que son requeridas, implica el desarrollo de las nuevas competencias basadas por medio de aprendizaje de grupo y guiado por la alta dirección (Ochoa, 2016). El uso habitual de sistemas empresariales, ERP permite descubrir funcionalidad adicional agregada de manera continua a los procesos actuales de la organización, logrando mejorar el desempeño de la empresa a través de un mejor uso de la tecnología, el uso habitual y efectivo de la tecnología es uno de los comportamientos claves ya que los colaboradores de Imagen Alternativa no utilizan la tecnología y herramientas digitales correctamente y como consecuencia de ello la comunicación e intercambio de información no es fluida, no siendo capaces de sacar el

máximo provecho. Por lo cual la empresa debe implementar políticas las cuales sean de cumplimiento obligatorio en la utilización de herramientas digitales, reestructurando la gestión de registros físicos en digitales para la optimización de recursos en la organización.

5.1.2. Alternativas sobre cultura organizacional

A través del aprendizaje organizacional se fundamenta como un proceso que desarrolla nuevos conocimientos a partir de las experiencias personales generadas, con el potencial de modificar comportamientos y optimizar las capacidades de los colaboradores en la organización (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2011; citado en Roque & Aliaga, 2019). Para establecer una cultura e integrar el modelo de negocio con un esquema sustentable, buscando la generación entre valor económico y social, se ha establecido dos alternativas de solución respecto a la cultura organizacional:

Empoderamiento de colaboradores. Para Imagen Alternativa es necesario asegurar un alto compromiso y empoderamiento de los colaboradores en los proyectos para el desarrollo de cumplimiento de los objetivos, agrupando personas talentosas en equipos ágiles de desarrollo. Sin embargo, es necesario establecer límites de actuación de los colaboradores en la organización, ya que otorga una estabilidad necesaria para el desarrollo adecuado de sus actividades, fomentando el entusiasmo de los integrantes de la organización sin desvanecer la autoridad a la hora de desarrollar sus funciones (Muñoz, Sebastián & Núñez, 2019). Por lo que es esencial que los colaboradores sientan el poder, autonomía y control; por lo tanto, es el primer paso para alcanzar altos niveles de empoderamiento psicológico para que el colaborador se sienta importante en la organización, y que tenga la autonomía sobre sus decisiones, siendo necesario que la alta dirección cree una serie de estrategias de empoderamiento organizacional, de acuerdo a sus roles y la consecución de resultados a través de la digitalización y el uso del ERP que permita integrar las áreas y procesos.

Experimentación en base de la tecnología. Crear un esquema de trabajo y desarrollo en la organización que promueva la experimentación con la tecnología y su impacto en el negocio conllevan a la generación de nuevas propuestas de valor, la construcción de nuevos procesos que entregan valor agregado convirtiendo los procesos con mayor eficiencia (McKinsey & Company, 2016; citado en Ochoa, 2016). Es por ello que el desarrollo de la incursión de la tecnología debe estar asignado a colaboradores claves, definidos por la organización para promover y dar soporte y explotación de la tecnología; siendo los gerentes los líderes de Imagen Alternativa que cumplirán el papel de formadores en los nuevos comportamientos de uso habitual y efectivo de la tecnología en los colaboradores. Esto implica que la organización debe promover los comportamientos de uso y capacitación de plataformas digitales mediante la experimentación, para luego convertirlos en hábitos de valor agregado en la organización.

Incentivos para el cambio en la cultura organizacional. Para Imagen Alternativa es necesario crear compromiso en los colaboradores a través de la integración de los conceptos y mejoras que conllevan la transformación digital en la organización. Es por ello que se plantea contar con un programa de incentivos que permita una adopción de los conceptos y cambios a realizarse en el cual participen los colaboradores de manera activa. El programa busca que sean los mismos colaboradores los que motiven y capaciten a sus compañeros a través la acumulación de puntos por cada capacitación brindada, puntos que podrán ser canjeados por horas libres no compensables. La función del plan de incentivos es motivar al trabajador y llevarlo hacia la dirección que permita desarrollar las estrategias planteadas por la compañía (Díaz, Palomo & Iruegas, 2013).

5.1.3. Alternativas sobre capital humano

El capital humano es el capital más importante que posee una compañía. Lo que distingue a una organización de otra y marca la diferencia es la gente con la que cuenta. Por

ejemplo, dos empresas exactamente iguales con las mismas instalaciones y maquinaria, que hacen los mismos productos, ¿Cuál sería el factor que marcaría la diferencia frente a los clientes? La respuesta radica en la gente de la que está compuesta cada organización, de tal modo que no es únicamente la tecnología, ni la maquinaria lo que hace próspera a una organización; sino el equipo de capital humano que lo conforma. Mantener un equipo motivado es clave, pero para ello es necesario construir una estrategia de evaluación del desempeño que permita reforzar las debilidades y potenciar el crecimiento de los individuos.

Desarrollar competencias digitales en los colaboradores para un mayor impacto de las tecnologías. Los líderes de las diferentes unidades de negocio y las áreas de apoyo de Imagen Alternativa deben apoyarse en el proceso de comprender cómo utilizar la tecnología para transformar el negocio en todas las dimensiones de la organización (procesos, estructura, roles y modelos de gestión para maximizar, así, el valor del impacto de la tecnología adoptada la cual agrega valor en la medida que permita incrementar su potencialidad (Ochoa, 2016). Es por ello, que la empresa para desarrollar competencias digitales debe formar equipos de trabajo eficientes, acorde a las tendencias de las nuevas tecnologías. Por ello se establecen dos alternativas para desarrollar dichas competencias, la primera establecer dentro de la organización un procedimiento competencias según el perfil de puesto, con requisitos antes de realizar la contratación, estableciendo una exigencia de competencias básicas digitales, habiendo identificado habilidades tecnológicas, creatividad y colaboración efectiva. La segunda es establecer un plan y un programa de capacitación en la organización por puesto de trabajo para desarrollar competencias digitales. Con estas alternativas, no solo se busca la identificación de los perfiles de puesto y el plan de capacitación, sino que también busca asegurar que todas las actividades que requieren los procesos clave de la empresa estén cubiertas por colaboradores que poseen competencias

digitales en base a su formación y experiencia.

Implementar el proceso de evaluación de desempeño en la empresa Imagen

Alternativa. Chiavenato, I. (2007) nos presenta la evaluación del desempeño 360° que ayuda a la retroalimentación de los colaboradores para lograr una mayor eficiencia laboral. Esta evaluación es de forma circular donde se considera la interacción de todo el personal que interactúa con el evaluado. Esta evaluación requiere la participación de líderes de área, equipos de trabajo, colaboradores, clientes externos y proveedores, en este caso se realizaría la evaluación únicamente interna (evaluación de 90°) debido a la coyuntura y a los alcances definidos.

La evaluación de desempeño 360° ayuda a que el administrador se ajuste a las demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. La evaluación de desempeño 360° debido a que proviene de variadas perspectivas provee información de calidad, dándole importancia a los clientes internos y al equipo, además de obtener retroalimentación de los evaluados logrando aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Para la evaluación 360° el equipo evaluador estará conformado por el comité designado para este fin, y constituido por empleados permanentes siendo los siguientes integrantes, (a) líderes de área, (b) colaboradores, y (c) compañeros de trabajo.

Es de considerar que la evaluación de desempeño 90° se realiza en nivel descendente, ejecutada por jefaturas y la diferencia de la evaluación 360° es que no intervienen la evaluación de agentes externos y es considerada una alternativa inmediata y complementaria a la evaluación 360°, respetando la jerarquía jefatura-colaborador, dicha evaluación concluye con el análisis correspondiente junto con un plan concreto de desarrollo de competencias (Brazzolotto, 2012).

5.1.4. Alternativas sobre tecnologías de información

La empresa Imagen Alternativa presenta grandes oportunidades de crecimiento para

los años venideros, sin embargo, se ha identificado la oportunidad de potenciar el crecimiento y asegurar la permanencia de la empresa en el mercado a través del desarrollo de integración de sistema digital entre las áreas de Logística y Producción, Operaciones, Comercial y Finanzas; para tener un control integral de las operaciones y una reducción de costos. Para determinar la alternativa más adecuada se utilizó el Método de Análisis Gerencial Tecnológico –ED (AGT-ET) de Rivero (2020) que contempla el AGT-1 Modelo de negocio de la empresa por medio del Business Model Canvas (BMC) que transmite de una manera clara y estructurada el modelo de negocio, AGT-2 Vértices de la estrategia competitiva, que analiza donde, como compete y la ventaja estratégica; AGT-3 Matriz de Situación Actual y Matriz de Análisis, Selección y Priorización de la TIC, que evalúa las aplicaciones tecnológicas disponibles en la organización; AGT-4 Método FR: ED-TECH, para visualizar empresas líderes en el Cuadrante Mágico de Gartner.

<p>5.-Empresa</p> <p>Imagen Alternativa pertenece al rubro publicidad, enfocada en el Trade marketing su oficina principal está ubicada en la ciudad de Arequipa Cuenta con una buena cultura organizacional basada en el liderazgo y la motivación.</p>	<p>Visión</p> <p>Para el 2024, ser considerada referente del rubro de las principales empresas publicitarias del Perú, diseñando estrategias de marketing creativas e innovadoras, orientadas a la venta, consolidando nuestras operaciones a nivel nacional e internacional en el mercado de Bolivia</p> <table border="1" data-bbox="571 1283 1050 1442"> <tr> <td data-bbox="571 1283 746 1442"> <p>Satisfacción</p> <p>Compromiso con la innovación</p> </td> <td data-bbox="746 1283 1050 1442"> <p>Éxito</p> <p>Se encuentra entre los principales líderes en participación de mercado en la ciudad de Arequipa.</p> </td> </tr> </table>	<p>Satisfacción</p> <p>Compromiso con la innovación</p>	<p>Éxito</p> <p>Se encuentra entre los principales líderes en participación de mercado en la ciudad de Arequipa.</p>	<p>4.-Cliente</p> <p>Empresas de Productos y servicios (Movistar, Backus, Centros comerciales, etc)</p>
<p>Satisfacción</p> <p>Compromiso con la innovación</p>	<p>Éxito</p> <p>Se encuentra entre los principales líderes en participación de mercado en la ciudad de Arequipa.</p>			
<p>2.- Mercado</p> <p>Empresas prestadores de productos y servicios que requieren servicios de Trade Marketing y servicios relacionados a la publicidad y eventos</p>	<p>1.-Producto-Servicio</p> <p>Trade marketing, BTL, producción de eventos, OOH (Out of home), mercaderistas, Impresiones, y unidad digital</p>	<p>3.-Competencia</p> <p>Irudiak, Perú Print, Sissa, Mac Point, ROA, Dominios Publicidad, Publicity, Mira Investment, R2, Overall Strategy, Adecco, Manpower, Visual Impact SAC, Tawa Consulting, Crea Comunicaciones, Publicis, 360 BTL, Cuarzo Publicidad, Interactiva Ingenia, Mccann, Holístico, Webtilia, Sr Burns, Mango Marketing Digital</p>		
<p>6.-Factores Crítico de éxito</p> <p>Investigación y desarrollo, Optimización de procesos internos Liderazgo en costos de Marketing Digital y Tradicional Alianzas estratégicas con proveedores de distribución y con cadenas de librerías Personalización, Volúmenes altos</p>				

Figura 17. Modelo de Negocio Canvas de Imagen Alternativa

Luego se detalla el AGT-2 Vértices de la estrategia competitiva de la empresa Imagen Alternativa como se muestra en la Figura 18, donde se detalla tres vértices de la estrategia competitiva donde se enfoca en el liderazgo en costos y una diferenciación en optimizar los procesos para realizar con rapidez la entrega de los productos y servicios en un sector con muchos competidores en la Publicidad.

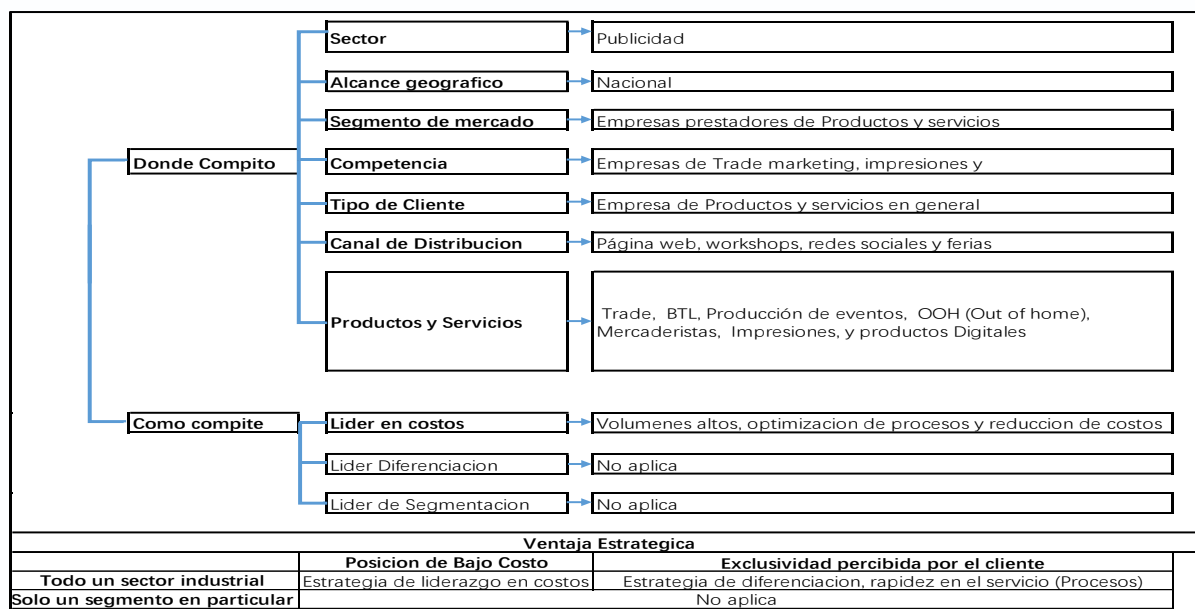


Figura 18. Vértices de la Estrategia Competitiva de Imagen Alternativa AGT-2

Se realizó en la Tabla 08 el Análisis Gerencial Tecnológico AGT-3 de Imagen Alternativa con la matriz de situación tecnológica de la empresa (AGT-3 #1) que evalúa las aplicaciones tecnológicas disponibles en la organización, identificando aquellas que han sido implementadas o que pueden ser implementadas, indicando los beneficios y riesgos inherentes respecto a la aplicación. y además la matriz de Análisis, selección y priorización de la TIC donde se analiza la prioridad sobre la TIC a implementarse mediante una matriz de valoración para la toma de decisión de acuerdo a la situación de la empresa (Rivero, 2020) la cual se muestra en la Tabla 09 como base para evaluar las alternativas de solución si genera un impacto en la organización, donde se ha considerado solo el ERP, como parte del problema actual de Imagen Alternativa para reestructurarlo o implementar nuevas plataformas digitales AGT-3 #2.

Tabla 8.

Matriz de Análisis Tecnológico de Imagen Alternativa AGT-3 #1

	TIC	Tiene	No Tiene	Podría Implementarse	Análisis y Recomendación	Beneficios	Riesgos
ERP	Enterprise Resource Planning	x		No se ha implementado correctamente	Implementar sistema ERP que integren correctamente los procesos para tomar mejores decisiones Se requería mayor centralización de datos	Eleva la productividad. Contar con información en tiempo Real Menores costos de Producción Mejor comunicación Interna Mejor control Y Trazabilidad Automatización de Actividades Empresa integrada por procesos	Plan de capacitaciones Curva de Aprendizaje que toma tiempo No realizar un buen análisis de procesos No contar con información real a tiempo Rentabilidad Baja
Codigo Barras	Codigo Barras		x	No se ha implementado	Implementar el sistema de Código de Barras para un control de inventarios y activos de la empresa y Capacitar al personal para tener un buen manejo de la tecnología	Captura de datos de forma eficiente Gestión de información en tiempo real Automatización de entradas y salidas de almacén Reducción de errores en el reconocimiento de productos Reducir tiempos de toma de inventarios	Resistencia al cambio Errores en las salidas de productos Materiales faltantes al momento del inventario Reducción de la productividad
QR	Quick Response	x			El código QR lo utilizan para su Promoción de ventas y para obtener bases de datos en una campaña de publicidad	Obtener bases de datos útiles para generar estrategias de marketing Reducir en tiempos y costos en la obtención de clientes potenciales Llegar a los clientes de forma masiva y por varios canales de forma inmediata comunicando las ofertas	Desconocimiento sobre el uso y utilidad por parte del cliente. No tener una buena oferta para el cliente y generes una mala experiencia Errores de la plataforma Virus Informáticos
OA	Automatización de Oficinas	x			Las Herramientas que cuenta la empresa son Microsoft Office y Windows, Google Docs, Drive, Zamba, Zoom, Meet, Trello, Worplace, Seven Minds, Gmail, Whats app, Hangouts, corel Draw, Adobe Illustrator, Adobe Photochop, Harcard Graphics, Aplicaciones destinadas ayudar el trabajo diario administrativo	Mejora el uso de información Incrementa la productividad de la compañía Mejora la calidad del trabajo Reducción en los tiempos de procesamiento	Resistencia al cambio Falta de capacitación de herramientas tecnologicas.
CRM	Customer Relationship Management	x			Debe tener mejoras en la implementación para tener una gestión comercial y post venta	Contar con un embudo de ventas Fidelización al Clientes Envío de información de valor al cliente Mayor personalización Ser referentes en la mente del cliente Gestionar la Post Venta – Retención del cliente	Mala estructura y estrategia del embudo de ventas Resistencia al cambio del personal Larga curva de aprendizaje Uso Incorrecto de la Plataforma

Tabla 9.

Matriz de Evaluación de Tecnologías AGT-3 #2

TIC	PROCESOS RELACIONADOS	SITUACION ACTUAL	BENEFICIOS QUE OFRECE LA TIC	EV1: Crear Valor	Ptje 40%	EV2: Priorizacion Empresarial	Ptje 20%	EV3: Dificultad Tecnica	Ptje 20%	EV4: Viabilidad Eco/Fin	Ptje 20%	Puntaje Final
ERP SAP Business One	Produccion y Logistica Contabilidad Finanzas	Se tiene un ERP SAP Business One, se utiliza parcialmente en la empresa por areas de finanzas, contabilidad, operaciones, y logistica no se integra correctamente	Eleva la productividad. Contar con información en tiempo Real Menores costos de Producción Mejor comunicación Interna Mejor control y trazabilidad Automatización de Actividades Empresa integrada por procesos	9	3.6	8	1.6	8	1.6	8	1.6	8.4
ERP Nexwork Enterprise Resource Planning	Produccion y Logistica Contabilidad Finanzas	No esta implementado el ERP	Gestión comercial con los clientes Generación de pedidos, Gestión de producción y necesidades de materiales relacionados con la cadena de producción; la de distribución incluyendo las necesidades con proveedores y finalmente la gestión del ciclo de ventas, presupuestos, pedidos, facturación y cobros Modulos de compras, ventas, inventarios, tesorería, planillas, contabilidad, producción, biomonedas, facturación electrónica ilimitada con validación OSE	7	2.8	8	1.6	6	1.2	7	1.4	7.0
ERP Integrator	Produccion y Logistica Contabilidad Finanzas	No esta implemetado el ERP	Permite integrar los procesos de producción, compras, almacenes, tesorería y ventas en tiempo real mejorando las coordinaciones entre las áreas	7	2.8	8	1.6	6	1.2	6	1.2	6.8
ERP Ofisis	Produccion y Logistica Contabilidad Finanzas	No esta implemetado el ERP	Sistema que integra a través de módulos las áreas de contabilidad, tesorería, clientes, cuentas por cobrar, proveedores, cuentas por pagar y facturación; incluyendo herramientas gráficas, tablas, pantallas y circuitos	6	2.4	8	1.6	6	1.2	6	1.2	6.4

Evaluacion1: Crear Valor	40%	Evaluacion2: Priorizacion Empresarial	20%	Evaluacion3: Dificultad Tecnica-Operativa	20%	Evaluacion4: Viabilidad Econ/Financiera ROI	20%
Bajo	1 a 4	Bajo	1 a 4	Alta dificultad	1 a 4	Baja	1 a 4
Medio	5 a 7	Medio	5 a 7	Media dificultad	5 a 7	Media	5 a 7
Alto	8 a 10	Alto	8 a 10	Baja dificultad	8 a 10	Alta	8 a 10

En el AGT 4, se muestra el cuadrante mágico de *Gartner*, en el cual se presenta las diferentes empresas, las cuales en el 2019 son empresas líderes por su experiencia y reconocimiento de sus productos ERP, por como se muestra, SAP se encuentra en el cuadrante de líderes como se muestra en Figura 19.



Figura 19. Cuadrante Mágico de Gartner 2019

Reestructurar ERP actual

ERP SAP Business One. El ERP está orientado a empresas pequeñas y medianas permitiendo a la compañía que cuente con él, aumentar el control sobre ella. Dentro de sus funcionalidades permite optimizar los procesos clave, obteniendo información estratégica sobre el negocio que conlleve a tomar mejores decisiones que permitan el crecimiento de la organización. Este ERP permite la gestión financiera de la compañía, lo que incluye la gestión de activos financieros, contabilidad y el control del flujo de efectivo, pudiendo crearse informes estándar o personalizados en tiempo real. Al mismo tiempo ofrece la posibilidad de gestionar las ventas y clientes. Finalmente, el ERP incluye la gestión de compras e inventario y business intelligence con análisis interactivos, herramientas

intuitivas y analíticas con métricas predefinidas. Considerando que la empresa cuenta con dicho ERP, la alternativa viable sería la reestructuración de los procesos y parametrización de los módulos SAP Business One.

Implementación de nuevas plataformas digitales (ERP).

Nexwork Enterprise Resource Planning (ERP). Dentro de las alternativas para la implementación de plataformas digitales, se tiene a Nexwork ERP, un sistema de control y administración informático para la gestión y planificación de los recursos de la empresa, integrando todas las áreas de negocio en un sólo sistema con una interfaz amigable e intuitiva de acuerdo con Nexwork (2020). La intención y característica de Nexwork es integrar y desarrollar funciones personalizadas para el óptimo funcionamiento de la empresa que solicite su servicio. Dentro de las soluciones que ofrece se encuentran la gestión comercial con los clientes y generación de pedidos, la gestión de producción y necesidades de materiales relacionados con la cadena de producción; la de distribución incluyendo las necesidades con proveedores y finalmente la gestión del ciclo de ventas, presupuestos, pedidos, facturación y cobros (Nexwork, 2020). Existen cuatro planes brindados por la empresa Nexwork que se adaptan a las diferentes necesidades de las empresas; Nexwork 0.1, Start, Go y Advance; siendo este último el más completo abarcando: compras, ventas, inventarios, tesorería, planillas, contabilidad, producción, biomonedas, facturación electrónica ilimitada con validación OSE y brindando acceso a 10 usuarios a Nexwork.

Integrator. Este servicio brinda un ERP en la nube, el cual permite integrar los procesos de producción, compras, almacenes, tesorería y ventas en tiempo real mejorando las coordinaciones entre las áreas, logrando obtener el rendimiento de la empresa en tiempo real a través de la contabilidad al día (Integrator, 2020). La empresa cuenta con 11 años de experiencia en el mercado y de acuerdo con los datos de su propia página web de Integrator

brinda servicios a más de 40 empresas en diferentes rubros, lo que incluye a más de 1000 usuarios.

Ofisis. La siguiente compañía ofrece la posibilidad de digitalizar los procesos con sistemas de gestión empresarial tipo ERP y de Recursos Humanos para hacer más ágiles sus tareas diarias (Ofisis, 2020). Las alternativas ofrecidas son Ofisis ERP, el cual es un sistema que integra a través de módulos las áreas de contabilidad, tesorería, clientes, cuentas por cobrar, proveedores, cuentas por pagar y facturación; incluyendo herramientas gráficas, tablas, pantallas y circuitos. Dentro de los beneficios que la compañía ofrece se encuentra el de financiamiento hasta por 48 meses. El Ofisis RRHH por otra parte, ofrece soluciones para el área de recursos humanos de las compañías, el cual está diseñado acorde a la legislación laboral peruana. Una de las características más llamativas es la elaboración de encuestas de clima laboral y evaluación del desempeño.

5.3. Evaluación de las Alternativas de Solución

Luego de haber realizado el análisis de la causas raíz del problema principal de la empresa en el Capítulo IV y de haber identificado soluciones para resolver el problema sobre la falta de integración digital entre las distintas áreas de la empresa Imagen Alternativa, que genera una gestión ineficiente de costos y procesos, estas posibles soluciones son sobre: (a) Políticas de uso de tecnología, (b) Creación de hábitos digitales y uso de tecnologías de información en la organización; (c) Empoderamiento de colaboradores, (d) Experimentación en base de la tecnología, (e) Desarrollar competencias digitales en los colaboradores para un mayor impacto de las tecnologías, (f) Implementar un proceso de evaluación de desempeño; (g) Reestructuración de ERP SAP Business One; h) Implementación de ERP Nexwork. (i) Implementación de ERP Integrator; (j) Implementación de ERP Ofisis.

Se formuló cuatro preguntas para afirmar la validez de la hipótesis inicial para

resolver el problema identificado; (a) ¿Tiene un alto impacto en la organización?, (b) ¿Tiene la organización la facilidad de implementarlo? (c) ¿Ayuda a reducir costos? (d) ¿Mejora los procesos de la empresa?; las respuestas afirmativas o negativas a cada una de las preguntas por cada hipótesis inicial se realizaron con el equipo auditor y la gerencia de Imagen Alternativa, analizando en profundidad el problema antes de aceptar o rechazar las hipótesis, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10.

Aprobación o Rechazo de Hipótesis

Hipótesis (HI)	Tiene un alto impacto en la organización	Tiene la organización la facilidad de implementarlo	Ayuda a reducir costos	Mejora los procesos de la empresa	Aprobación HI
HI (1) La implementación de políticas influyen en la transformación digital	SI	SI	SI	SI	Aceptada
HI (2) La creación de hábitos digitales y uso de tecnología mejora el desempeño de la empresa.	SI	NO	SI	SI	Rechazada
HI (3) El empoderamiento de colaboradores asegura el cumplimiento de objetivos.	SI	NO	SI	SI	Rechazada
HI (4) La experimentación en base de la tecnología genera valor agregado.	SI	NO	NO	SI	Rechazada
HI (5) Otorgar incentivos conllevan a un cambio en la cultura Organizacional	SI	SI	SI	SI	Aceptada
HI (6) Desarrollar competencias digitales genera un mayor impacto para conformar equipos de trabajo eficientes	SI	SI	SI	SI	Aceptada
HI (7) Los procesos de evaluación de desempeño conlleva la mejora continua del colaborador y la empresa.	SI	SI	SI	SI	Aceptada
HI (8) La reestructuración del ERP SAP integra los procesos y mejora gestión información de la empresa	SI	SI	SI	SI	Aceptada
HI (9) La implementación de nuevas plataformas digitales que adapten la propuesta de valor de la empresa	NO	NO	SI	SI	Rechazada

De las alternativas propuestas mediante el análisis de la Tabla 10 se aceptaron (a) la implementación de políticas de uso de tecnología que influyen en la transformación digital, (b) Otorgar incentivos para un cambio en la cultura organizacional, (c) Desarrollar competencias digitales genera un mayor impacto para conformar equipos de trabajo eficientes; (d) Los procesos de evaluación de desempeño conlleva la mejora continua del colaborador y la empresa, (e) La reestructuración del ERP SAP integra los procesos y mejora gestión información de la empresa

Por medio de (a) liderazgo, la gerencia implantará políticas para el uso de herramientas digitales por los colaboradores que influyen directamente en lo que espera la empresa respecto a la transformación digital; (b) al mismo tiempo otorgar incentivos es esencial para lograr un cambio en la cultura organizacional que busca interiorizar la digitalización en todos los colaboradores, en este sentido, con la finalidad de establecer la integración digital debe mejorar la cultura organizacional como el punto de partida para lograr dicha transformación, generando un cambio interno en los colaboradores con una visión de largo plazo que servirá para modelar el comportamiento y asegurar un alto compromiso para el cumplimiento de los objetivos; además en (c) capital humano es necesario desarrollar competencias digitales que serán potenciadas por medio de capacitaciones de los colaboradores; los cuales están inmersos directamente para la consecución de los objetivos propuestos generando un mayor impacto para conformar equipos de trabajo eficientes; la oportunidad de empezar a generar un cambio en la empresa se debe de iniciar con el activo más importante, los colaboradores, implementando la evaluación del desempeño por competencias que permita tanto al colaborador como a la empresa identificar los puntos y aspectos a mejorar para potenciarlos y obtener resultados positivos para ambas partes al entenderse como una de las principales fortalezas que permitirá sostenerse en un futuro. Respecto a tecnología y herramientas digitales,

considerando que la empresa contaba con un ERP SAP Business One, en el Análisis Gerencial Tecnológico AGT, se ha determinado que el SAP Business One obtiene mayor valor y menor dificultad técnica de implementación técnica comparado con otras tecnologías de aplicación en la organización, la decisión de estructurarlo es la más viable que implementar un nuevo ERP que requiere tiempos adicionales de implementación; el ERP SAP será reestructurado y parametrizado según la necesidad y de acuerdo a los procesos de la organización utilizando la metodología ASAP, para las áreas de Finanzas, Comercial, Operaciones, Logística y Producción de Imagen Alternativa, que permitan engranar todas las áreas como un todo, mejorando la planificación e intercambio de información para obtener información estratégica que permita la toma de mejores decisiones.

5.4. Resumen

En el presente capítulo se ha determinado las alternativas de solución sobre liderazgo, cultura organizacional, capital humano y nuevas tecnologías de información en base al análisis de las causas determinadas en el diagrama causa efecto, estableciendo hipótesis y probándolas para solucionar el problema principal de la falta de integración digital entre las distintas áreas de la empresa Imagen Alternativa, que genera una gestión ineficiente de costos y procesos; las cuales las soluciones propuestas sobre liderazgo digital, son la implementación de políticas de uso de tecnología que influyen en la transformación digital, las cuales sean de cumplimiento obligatorio en la utilización de herramientas digitales. Sobre cultura organizacional otorgar incentivos para un cambio en la cultura, generando un cambio interno en los colaboradores con una visión de largo plazo que servirá para modelar el comportamiento. Respecto a capital humano, desarrollar competencias digitales que generan un mayor impacto para conformar equipos de trabajo eficientes; estableciendo un programa de capacitación para el desarrollo de dichas

competencias, complementado inicialmente con un modelo de evaluación de desempeño 90° el cual requiere ejecutarse por personal debidamente calificado e idóneo que pueda llevar a cabo la metodología para dicho fin y finalmente sobre nuevas tecnologías y herramientas digitales se reestructurará el ERP SAP Business One para integrar sus procesos y obtener información estratégica para la toma de mejores decisiones.



Capítulo VI: Plan de Implementación

El siguiente capítulo explica a detalle las actividades propuestas acorde con las soluciones en el capítulo V, las cuales se han establecido mediante un plan de trabajo para solucionar el principal problema de Imagen Alternativa que radica en la falta de integración digital entre las distintas áreas de la empresa, donde primero se desarrollará la metodología ASAP enfocada a la reestructuración del ERP SAP Business One, debido a que la información no se gestiona adecuadamente, lo que genera que la información no sea confiable para una mejor toma de decisiones, debido a una incorrecta parametrización, es por ello que se seguirá la metodología de ASAP para la integración del ERP SAP Business One. Además de proponer la implementación de Políticas por parte de la gerencia como influencia para la transformación digital de la organización; para alcanzar los objetivos de manera conjunta e involucrar a los colaboradores, se desarrollará un plan de incentivos para motivar su involucramiento; y un plan de capacitación para el desarrollo de competencias y mejorar las habilidades digitales de todos los colaboradores; así como establecer el proceso de evaluación de desempeño, las propuestas del plan de trabajo permitirán dar soluciones que permiten la mejora continua, reduciendo costos y mejorando los procesos.

6.1. Reestructuración de ERP SAP

Para la reestructuración del ERP SAP Business One será por medio de la contratación de una empresa (Partner) especialista en SAP para realizar las reconfiguraciones y modificaciones de los módulos del ERP, según los procesos que ha definido la organización para que exista concordancia entre el sistema ERP y los procesos existentes, además de ejecutar las pruebas necesarias de lo que se requiere por parte de Imagen Alternativa para una efectiva gestión e integración de las áreas.

SAP con su propia metodología de implementación llamada Accelerated SAP (ASAP), está sujeta a factores tecnológicos como funcionales y organizativos para una

implementación exitosa, cuenta con una herramienta Roadmap, que contiene las cinco fases de la implantación, las cuales contemplan (a) preparación de proyecto, (b) diseño de implementación (c) realización, (d) preparación final; por último (e) salida en vivo y, soporte.

6.1.1. Metodología

La metodología ASAP provee al equipo de implementación del proyecto las herramientas necesarias como guías, plantillas, cuestionarios y listas de verificación, para poder explotar todas las utilidades de las herramientas que se encuentran integradas en las soluciones de SAP, logrando acelerar los plazos del proyecto y generar la documentación requerida.



Figura 20. Roadmap ASAP.

6.1.2. Preparación de proyecto

El primer paso ha considerado realizar la reunión con la Gerencia General y los jefes de área de Finanzas, Logística, Marketing y Comercial, Operaciones y Producción, los cuales han definido los objetivos de forma clara sobre integrar los módulos de ventas, compras, inventario, gestión de bancos, finanzas y producción, según el proceso de cada área para optimizarlos. Con ello tener una primera planificación y definir junto con el encargado de proyecto de la empresa implementadora o partner del ERP SAP Business One el cronograma del plan de trabajo y los roles para la reestructuración del SAP, siendo el equipo conformado por (a) líder de proyecto del partner, (b) consultor(es) del partner que

realizaran el levantamiento de la información para la elaboración del plan Blue Print, (c) líderes de equipo por área de Imagen Alternativa (IA), además de un líder de equipo técnico de IA, responsable de la planificación de requerimientos técnicos. Además, se consideró un diagrama de Gantt donde se planificó y programó las tareas a largo de periodo de implementación, donde se visualiza las acciones previstas permitiendo realizar el seguimiento y control adecuado del avance de cada una de las etapas del proyecto, el diagrama de Gantt realizado muestra la secuencia de las actividades además de indicar fechas de inicio y finalización de cada una de ellas, el cual se muestra en el Apéndice B.

Alcance de la implementación. La implementación alcanza los módulos relacionados con las áreas de Finanzas, Marketing y Comercial, Operaciones, Logística y Producción para identificar las mejoras sobre los procesos y simplificarlos para estructurar de forma adecuada la integración de los módulos de ventas, compras, inventario, gestión de bancos, finanzas y producción.

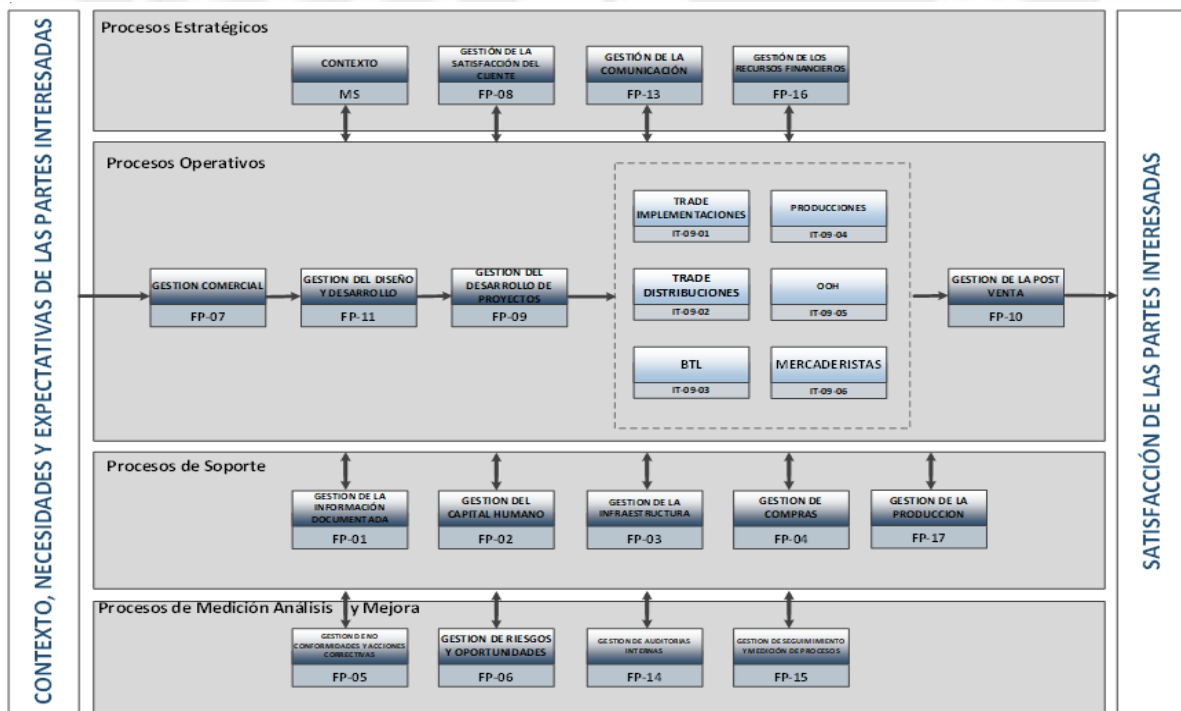


Figura 21. Interacción de Procesos. Tomado de Imagen Alternativa (2020).

Módulo de ventas. Respecto al módulo de ventas, el área comercial no utiliza el módulo de oportunidad de venta, por lo cual no es posible realizar el seguimiento y las actividades planificadas por cada ejecutivo comercial, las operaciones son registradas solo cuando la venta es adjudicada por los clientes, y no se llena la información a tiempo, por otra parte llevan otro gestor CMR alternativo que no integra todo el proceso en SAP, la razón de la no utilización es por falta de capacitación y resistencia al cambio. Además, no se cuenta con la lista de precios actualizada en el área comercial, lo que ralentiza el proceso de venta, durante la entrevista con el cliente que es una oportunidad valiosa para el cierre de la venta, solo se piden datos con la promesa de enviarles una cotización formal lo que conlleva mayor tiempo; los encargados de hacerles llegar los precios para cada venta son el área de Logística (controller), el precio no existe en una base maestra de preciarío, ni un proceso que integre la base maestra de producto con el preciarío, por lo cual es necesario elaborarlo e implementar el módulo de gestión de precios. Por otra parte, el área comercial no utiliza el módulo de cotizaciones, la cotización es elaborado por el área de Logística (controller) de forma manual, quienes le envían la cotización formal al ejecutivo y este a su vez al cliente debido al anterior punto de gestión de precios no hay lista de precios, incrementando el tiempo en el proceso que debería ser realizado directamente por el área Comercial. Por último, es necesario implementar el reporte de ventas en SAP ya que no se cuenta con un reporte de ventas en tiempo real.

Módulo de compras e inventario. Para los inventarios, el registro de entrada de mercancías, órdenes de compra y factura de compras no se registran en tiempo real, estas operaciones son registradas solo cuando se emite la factura de compras después de 15 a 20 días de finalizada las operaciones por lo que existe un desfase de la información, por lo cual los inventarios en SAP y los inventarios físicos no cuadran, actualmente el módulo para gestionar los documentos de entrada de mercancías, órdenes de compra no está habilitado,

falta la integración de a la gestión de inventarios, además de un tema de proceso, no existe la opción de registro de las operaciones cuando ocurren, sino solo al momento de la emisión de la factura habiendo un desfase de la información, las salidas de las mercancías deberían darse con la entregas que son las guías de remisión las cuales no están habilitadas en SAP, el módulo está implementado parcialmente, por lo cual tiene que implementarse y parametrizarse. Las ordenes de fabricación es un documento que involucra los procesos de las áreas de Comercial, Producción y Logística, actualmente se realiza en forma manual un formato en Excel que pasa por autorización de Logística (controller), Diseño y Producción que valida, el planer debe ir a todas esas áreas de forma física, provocando demoras innecesarias para hacer firmar entre las áreas y validarlas, a su vez el presupuesto debe ser comparado, de ser menor procede, de exceder el presupuesto autoriza logística (controller), por lo que es necesario crear la orden de fabricación en SAP e integrar el proceso. Por último, es necesario crear un reporte de gasto por proyecto, el área de logística asigna presupuesto por cada proyecto, que son controlados por analistas (controller) de forma manual en Excel, ante una cantidad considerable de proyectos mensuales y cada proyecto con muchas más partidas, no se pueden tener un control eficiente de cada proyecto, siendo necesario crear un Query de proyecto de estado de proyecto, gastos, margen bruto, filtrados por fecha, por lo que se tiene que implementar en SAP desde el inicio, al igual que el reporte de compras que filtre por fecha, comparado con el presupuesto maestro en %.

Módulo de gestión de bancos, finanzas. Para el reporte de pagos a proveedores, el área de Finanzas todas las semanas envía un correo, comunicando la lista de facturas que se cancelaran o abonaran a sus proveedores, este proceso lo realizan ingresando documento por documento en un Excel, que después es enviado a las áreas correspondientes, para ello en necesario capacitar en el módulo de pagos que actualmente se cuenta para que cuando ingresa la factura se pueda colocar la fecha del pago, además se requiere crear el reporte en

SAP por fecha para que consolide la información de los pagos realizados. El módulo de Bancos para pagos masivos, actualmente no se utiliza el documento de pagos por lo que el proceso se digita cuenta por cuenta, es necesario activarlo para que, mediante datos como cuenta corriente, empresa, RUC, banco y monto se exporte y pueda cargarse a la plataforma de los bancos y realiza los pagos de forma rápida ahorrando tiempo en el proceso. Para finanzas el planificador de presupuesto maestro, no se utilizaba por falta de capacitación en SAP, actualmente el planificador de presupuesto se realiza y se controla en Microsoft Excel, es necesario codificar las partidas según el requerimiento de SAP, dando el comparativo porcentual (%) de presupuesto general de la empresa y por cada área, generando el reporte correspondiente.

Módulo de producción. La lista de materiales se realiza de manera manual en un formato Excel (Orden de fabricación), por lo cual se da la ocurrencia de errores como en los tipos de materiales, medidas y cantidad que son aprobados con lo consignado en las ordenes de fabricación; adicionalmente como se indicó anteriormente no se cuenta con la lista de precios y costos, lo que dificulta la validación presupuestaria, por lo cual se debe crear un módulo de orden de fabricación el cual debe estar integrarlo con los procesos de producción, logística y operaciones. Las ordenes de fabricación son emitidas en un formato Excel, es por ello que además no permite tener una planificación adecuada en el área de Producción, ya que son ingresadas de 15 días a 1 mes de retraso, por lo que cual se debe reestructurar la orden de fabricación, e integrarlo con los procesos de Logística, Producción, Operaciones, y además capacitación del personal y reestructuración de procesos y validaciones de presupuesto, medidas, tipo de material, diseños desde SAP.

Para el control de productos en procesos al no ingresar las ordenes de fabricación a SAP, no se cuenta con la información de los productos en proceso, ni productos terminados, para planificar tiempos de entrega y mantener comunicado al área comercial

considerando que la información es comunicada al planner y comercial después de horas de culminado el proceso, es necesario generar un reporte en SAP de productos en proceso y productos terminados, con alertas de finalización a los usuarios de planeamiento y comercial y planificar la capacitación del personal así como crear un reporte de órdenes de fabricación.

Definición del plan maestro del proyecto

Situación actual. Problema de integración ERP SAP Business One a los procesos

Solución propuesta. Reestructuración de procesos y módulos de ERP SAP

Objetivo. Reestructuración del ERP SAP Business One de los módulos de ventas, compras, inventario, gestión de bancos, finanzas y producción para integrar digitalmente las áreas de Finanzas, Marketing y Comercial, Operaciones, Logística y Producción, para optimizarlos y generar la eficiencia entre procesos y gestión de costos.

Objetivos específicos. Los objetivos específicos en la reestructuración del SAP se han enfocado al proceso, costos y cultura.

Proceso

- Integración de módulo de ventas, compras, inventario, gestión de bancos, finanzas y producción según el proceso de cada área para optimizar la gestión empresarial y mejorar los tiempos de ejecución del ERP.
- Reducir el número de fallas por proyecto en 10% (90% sin fallas).
- Eliminar datos y operaciones innecesarias para una reingeniería, mejorando la eficiencia de los procesos con un 85% de proyectos realizados a tiempo.

Costos

- Acceder a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna, para realizar una gestión efectiva de materiales y costos con una exactitud del 95%.

Cultura

- Lograr una satisfacción de 85% del usuario en la utilización de SAP.

Conformación del equipo

La conformación del equipo por parte del partner para un módulo básico ERP SAP Business One, considera un líder de proyecto y un consultor; además por parte del cliente un jefe de proyecto y a los líderes de equipo por cada área de Imagen Alternativa; los que se han definido en la Tabla 11, dichos líderes se han identificado con sus iniciales respectivamente por motivo de confidencialidad, los cuales dirigen al personal táctico y operativo, también se debe considerar un líder de equipo técnico de Imagen Alternativa, responsable de la planificación de requerimientos técnicos que coordina directamente con el líder de proyecto del partner.

Tabla 11. *Conformación del equipo Imagen Alternativa*

Conformación de equipo Imagen Alternativa

Área	Gerente de área	Personal Táctico	Personal Operativo
Operaciones	RN	FQ	MR
Finanzas -Logística	NF	DB	YT
Operaciones -Producción	RN	JM	DA
Marketing -Comercial	JE	LV	YG
Finanzas y Administra	NF	FE	TM
Capital Humano	CZ	WO	
Tecnología e Información	PC		

Los roles del equipo se detallan a continuación.

Jefe de Proyecto Imagen Alternativa

- Revisión del plan de proyecto.
- Comunicar status de proyecto.
- Gestionar los recursos asignados y disponibilidad de infraestructura técnica.
- Revisión de hitos de implementación.
- Gestionar con los líderes o jefes de cada área la provisión de la información.

Líder de equipo técnico

- Trabaja con el consultor del partner para instalación de Hardware y Software.
- Administración y validación de los datos y usuarios.
- Soporte para líderes de equipo.

Líderes de área

- Proveer información relacionada a los procesos.
- Establecer y validar los procesos.
- Capacitación y soporte a usuarios finales.

6.1.3. Diseño de la implementación

Obtención de la información. Para el levantamiento de la información se realizó la investigación y las entrevistas correspondiente para realizar las definiciones, las cuales son acordadas en las reuniones de levantamiento de información con los jefes de áreas de acuerdo al alcance del proyecto además involucra la presentación de flujos de los procesos realizados que serán tomados en cuenta para la reconfiguración de los módulos del Sistema SAP Business One; se realizarán adiciones, modificaciones o eliminaciones respectivas y los flujos realizados entre los consultores y líderes de áreas. Asimismo, se deben registrar todos los acuerdos mediante actas de las reuniones de levantamiento de información.

Dichas actas y flujos deben ser revisadas y aprobadas por la gerencia de Imagen Alternativa con el fin de servir como base para la configuración que se realizará en la reestructuración del Sistema SAP Business One crear y/o habilitar reportes como reporte de ventas, reportes logísticos como compras, cobranzas y pagos, y reportes de producción, de acuerdo al diagnóstico realizado en el ERP SAP Business One indicados en la Tabla 12. Para una mejora del ERP en tiempos y proceso.

Tabla 12.

Diagnóstico en el ERP SAP

Proceso	Modulo	Tiene?	Esta Operativo?	Diagnóstico	Implementación
	Oportunidad de Venta	SI	NO	<p>1.-El área de Marketing y Comercial no utiliza el módulo de oportunidad de venta (Seguimiento y actividades planificadas de cada ejecutivo), las operaciones son registradas desde el momento que la venta es adjudicada por sus clientes.</p> <p>2.-Los colaboradores se resisten al cambio tecnológico.</p> <p>3.-Falta de capacitación.</p>	<p>1.- Capacitación de colaboradores del módulo Oportunidad, para una mejor gestión del cliente desde prospecto hasta la posventa</p>
Ventas	Lista de Precios	NO		<p>1.-El área comercial No cuenta con el módulo de lista de precios actualizada.</p> <p>2.- La entrega de una cotización al cliente demora en un promedio de 4 a 5 horas.</p> <p>3.- No existe una base maestra de precios.</p> <p>4.-Los precios son digitados en cada cotización</p>	<p>1.-Se debe elaborar un preciarío y cargarlo en la base maestra de precios.</p> <p>2.- Integrar la base maestra de precios con la base maestra de productos.</p> <p>3.- Elaborar el proceso de la integración.</p> <p>4.- Capacitar al personal en el uso y gestión de precios</p> <p>5.- Crear políticas de precios</p>
	Cotizador	SI	NO	<p>1.-Debido a que no se cuenta con el módulo de precio y no se ha generado la base maestra de precios, el envío de la cotización representa un proceso largo y tedioso, que pasa por la validación del ejecutivo comercial y finalmente es enviado por el área de logística al cliente.</p> <p>2.- El area comercial no utiliza el módulo de cotizaciones,</p> <p>3.-El cliente final, no se siente comodo coordinando con varios usuarios en una etapa de cotización.</p>	<p>1.- Capacitar en el uso del módulo de cotizaciones a los ejecutivos comerciales</p> <p>2.-Reestructurar los procesos y permisos.</p>
	Reporte de ventas	NO		<p>1.-No se cuenta con un reporte de ventas en tiempo real,</p>	<p>1.-Genera un reporte en SAP.</p> <p>2.-Capacitacion al personal de TI para configurar reportes.</p>
	Pedido	SI	NO	<p>1.- Las Ordenes de compra se realizan manualmente en excel.</p> <p>2.- Las Ordenes de compra se regularizan en SAP, dias después de su emisión.</p> <p>3.- No se cuenta con información en tiempo real de todas las ordenes de compra emitidas.</p>	<p>1.- Capacitación de personal para el uso correcto del módulo.</p>
Compras	Inventarios(Entrada de mercancías, Ordenes de Pedido, Salida de Mercancías, Ordenes de fabricación)	SI	NO	<p>1.-No se utiliza la entrada y salida de mercancías, Ordenes de pedido de producción al área de logística, debido a que le modulo no esta habilitado para su uso.</p> <p>2.-No se cuenta con el documento de Orden de Fabricación.</p> <p>3.-No se cuenta con una integración entre la orden de fabricación con el proceso de producción, logística (Inventarios).</p> <p>4.-Al no registrarse las entradas y salidas de mercancías (Entregas e Ingresos) No se registran las guías de remisión.</p> <p>5.-Los documentos que emiten para la salida o ingreso de inventarios son las Facturas Proveedor y Factura Cliente, que son registradas en SAP fuera de tiempo.</p> <p>6.-Los inventarios mensuales tienen diferencias (Físico y registros SAP).</p>	<p>1.-Habilitar el modulo de inventarios al 100% para gestionar las entradas y salidas de mercancías(Guías de remisión)</p> <p>2.-Integrar módulo de inventarios, con el área de operaciones,Logística y Producción.</p> <p>3.-Capacitación del personal-</p>
	Reporte de gasto por proyecto	NO		<p>1.-El área de logística asigna presupuesto por cada proyecto, que son controlados por analistas (Controller)</p> <p>2.-En el mes se administran 20 proyectos por controller y cada proyecto tiene de 30 a más partidas, lo que dificulta su control.</p> <p>3.-La administración de los presupuesto se realizan en excel.</p>	<p>1.-Crear un Query de proyecto de estado de resporte de proyecto, gastos, margen bruto, filtrados por fecha, se tiene que implemetar en SAP desde 0</p>
	Reporte de compras	NO		<p>1.-No se cuenta con un reporte de compras</p>	<p>1.- Crear un reporte de compras filtrado por fecha, comparado con el presupuesto maestro aprobado en porcentajes.</p>

Proceso	Modulo	Tiene?	Esta Operativo?	Diagnóstico	Implementación
Produccion / Operaciones	Lista de materiales	SI	NO	<p>1.- El área de Operaciones realiza la lista de materiales de manera manual en un formato Excel(Orden de fabricación).</p> <p>2.- Se ha reportado muchos errores en los tipos de materiales aprobados con lo consigando en las Ordenes de fabricación.</p> <p>3.-No se cuenta con la lista de precios y costos, Lo que dificulta la validación presupuestarias que se realizar forma manual.</p>	1.-Crear el módulo de Orden de fabricación e integrarlo con los procesos de producción, logística y operaciones
	Orden de fabricación	NO		<p>1.-Las ordenes de fabricación son emitidas en un formato Excel.</p> <p>2.-Los datos consignados para la fabricación de un producto, constantemente tienen errores en el tipo de material, medidas, cantidades.</p> <p>3.-Las Ordenes de fabricación deben ser validados por controller, diseño y producción. Para ello el personal debe pasar por cada oficina para conseguir las firmar de cada encargado. además de transcribir al formato Excel del documento de presupuesto de SAP.</p> <p>4.- Las validaciones son un proceso que tomas muchas horas de seguimiento.</p> <p>5.-No permite tener una planificación en el área de producción.</p> <p>6.-Ordenes de fabricación ingresadas al modulo de producción, con 15días y hastacon un mes de retraso.</p>	<p>1.-Creación del documento Orden de fabricación, e integrarlo con los procesos de Logística, producción, Operaciones</p> <p>2.-Capacitación del personal</p> <p>3.-Reestructuración de procesos y validacionesde presupuesto, medidas, tipo de material, diseños desde SAP</p>
	Control de productos en proceso	NO		1.-Al no ingresar las ordenes de fabricación a SAP, No se cuenta con la información de los productos en proceso, para planificar tiempos de entrega y mantener comunicado al área comercial.	1.-Generar un reporte de productos en proceso y productos terminados, con alertas de finalización a los usuarios de planeamiento y comercial 2.-Capacitación
	control de productos terminados	NO		1.-Al no ingresar las ordenes de fabricación a SAP, No se cuenta con la información de los productos terminados, con lo que se podría optimizar los tiempos de entrega al cliente, considerando que la información es comunicada al planner y comercial después de horas de culminado el proceso.	
	Reporte de Orden de producción	NO		<p>1.-No se cuenta con un informe de las Ordenes de fabricación.</p> <p>2.-Al no contar con un informe integrado y en tiempo real, es difícil planificar la producción de acuerdo a prioridad y complejidad.</p>	1.- Generar un reporte de ordenes de fabricación.
	Reporte de pagos a proveedores	NO		<p>1.- El área de finanzas todas las semanas envía un correo comunicando la lista de facturas que se cancelaran o abonaran a sus proveedores, este proceso lo realizan ingresando documento a documento en un Excel, que después es enviado a las área correspondientes.</p> <p>2.-la elaboración del listado de documentos por pagar puede tomar de una hora a 2 horas.</p> <p>3.-se cuenta con una ventana para la programación en cuotas de cada documento de proveedor.</p>	<p>1.-Cuandose ingresa la factura adicionar el proceso de colocar la fecha de pago.</p> <p>2.-Crear el reporte en SAP por fecha que consolide la información de pagos.</p> <p>3.-Capacitación.</p>
	solicitudes de dinero	NO		<p>1.-Por cada proyecto se asignan un presupuesto, y los planner que son los ejecutores solicitan dinero, esta acción se realiza de la siguiente manera, el planner envía un correo solicitando el dinero donde consigna el código del proyecto y el número de partida del presupuesto de SAP.</p> <p>2.-El analista de pagos debe revisar en promedio unos 50 correos diarios recopilar los datos en ingresarlos a SAP.</p> <p>3.-El siguiente proceso es solicitar la validación depresupuesto con el controlle.</p> <p>4.-El controller lleva un control de presupuesto en excel y descarga cada solitud en sus presupuesto de forma manual.</p> <p>5.-No se tiene integrado las solicitudes de dinero con el área de finanzas, Logística-Controller.</p> <p>6.-No existe una conexión automática entre el presupuesto y las solicitudes de dinero.</p>	<p>1.-Crear un módulo de solicitudes de dinero con acceso para planer controller logística y finanzas.</p> <p>2.-El proceso propuesto es ingresar el código del proyecto, Partida, monto y de forma automática SAP, Valida presupuesto y lo ingresa al reporte de pagos.</p> <p>3.-Vincular el módulo de Solicitudes dinero al reporte de pagos.</p> <p>4.-Crear un reporte para administrar los pendientes de rendición.</p> <p>5.- Capacitación.</p>
	Pagos masivos	SI	NO	1.-En la lista de reporte de pagos se agrega de forma manual las cuentas de cada proveedor. Para proceder a ingresar cada cuenta en la planilla manual de los bancos (BBVA, BCP, Etc).	<p>1.-Generar la exportación masiva de cuentas según el reporte de pagos de SAP.</p> <p>2.-Se exporta el reporte de SAP y se paga con la opcion de pagos masivos en los bancos que gestiona la empresa.</p>
	Planificador de Presupuesto Maestro	SI	NO	<p>1.-No esta implementado el planificador de presupuesto, se realizar y se controla en Excel.</p> <p>2.- el personal desconocia que SAP, Contaba con este módulo</p>	<p>1.-Codificar por partidas el presupuesto maestro y subir masivamente la información.</p> <p>2.-Crear un reporte de SAP para gestinar la ejecución del presuéstro maestro.</p>
	Reporte de Cobranzas	NO		1.-No se cuenta con un reporte de cobranzas, para llevar un control de las cobranzas se sigue utilizando un Excel donde ingresan las facturas y actualizan la fecha de programación y cancelación	1.-Generar un reporte de cobranzas por fecha de vencimiento, semaforos de alertas, cartera morosa por cliente y ejecutivo comercial.

Levantamiento y modelamiento de procesos – Blueprint. Se ha levantado el modelamiento de los diagramas de flujo de cada uno de los procesos establecidos para la

estructuración de los módulos del ERP SAP Business One los cuales se detallan a continuación desde la Figura 22 a la Figura 27 para realizar una reingeniería con aquellos procesos que la empresa cuenta y considera los cambios que son necesarios para alinearse con los objetivos de Imagen Alternativa.

Proceso de ventas. El proceso inicia con el contacto del cliente, todo cliente nuevo será creado por los ejecutivos comerciales, el sistema envía una alerta a Finanzas, créditos y cobranzas para asignar la línea de crédito, si créditos no dé el visto bueno, no se podrá generar ningún documento de ventas. El flujo inicia con el módulo de oportunidad de ventas, incluye la funcionalidad de actividades para registrarlas en el transcurso de la oportunidad de venta. Creada la oportunidad, se crea el código de proyecto, pudiendo anexar documentos, cada proyecto no tendrá asignado ninguna partida presupuestaria, en caso de requerirse el equipo de compras puede asignar un máximo de S/800 para gastos, si sobrepasa este requerirá de autorización.

Se podrá generar una oferta de ventas basada en la lista de precios trabajada por compras, para trabajos especiales se creará un código y se colocará el precio al artículo, de no existir se utilizará un código comodín y se guardará la cotización como borrador hasta generar el código. Se podrán hacer varias versiones de ofertas de ventas hasta cerrar la venta, en caso de no cerrarla esta cierra la oferta relacionadas al proceso. Se podrán generar órdenes de venta directamente sin tener relacionado una oportunidad de venta, si se confirma la venta, se debe asignarle el nivel uno donde se asignarán todos los documentos para luego generar la orden de venta desde la cotización antes creada, se debe colocar la confirmación del cliente con el número de orden de compra; la orden de venta considera la fecha de entrega y destino, en el nivel dos se generará los artículos desde la lista maestra de artículos y servicios. Aprobada la venta, compras deberá generar un presupuesto detallado, el sistema generará la codificación automática de los proyectos EMP (Empresa), CC

(Centro de Costo), NRO(Numero), INI (Iniciales vendedor) y el año.

En el caso de una venta directa cuando el cliente no solicita ninguna cotización se tendrá un flujo alternativo, enviando directamente su orden de compra, se genera la orden de venta directamente y seguirá con el flujo estándar. Se debe indicar la generación de una factura anticipo o la facturación posterior factura de cliente, incluyendo las condiciones de pago y/o comentarios de la orden de venta.

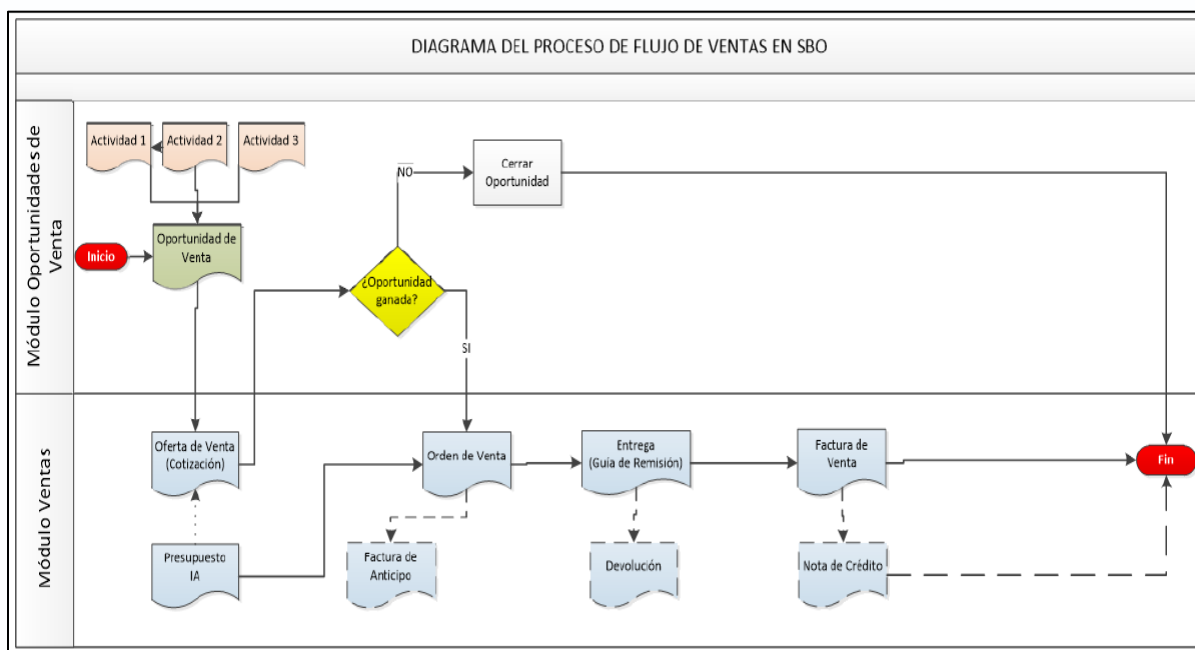


Figura 22. Proceso de Flujo de Ventas

Pedidos. El proceso inicia con el requerimiento del cliente de un servicio, los ejecutivos comerciales deben presentar una oferta de ventas al cliente y dependerá de la existencia de los artículos con sus respectivos precios, en caso no existan los códigos de artículos se deberá guardar la cotización como borrador para que compras genere el código y precio, para poder enviar la propuesta al cliente, cuando se genera una cotización con un código comodín el sistema enviará una alerta a compras para que pueda cotizarlo, esta propuesta vendrá con el dato del nivel uno generado, en caso el cliente rechace la oferta, se cerrará la oferta y el sistema enviará una alerta a compras para que coloque el nivel uno. Cuando el equipo de compras coloque el precio llegara una alerta al área de operaciones.

En caso se apruebe la oferta, el equipo de compras deberá generar el presupuesto detallado y actualizar el nivel uno en la orden de venta.

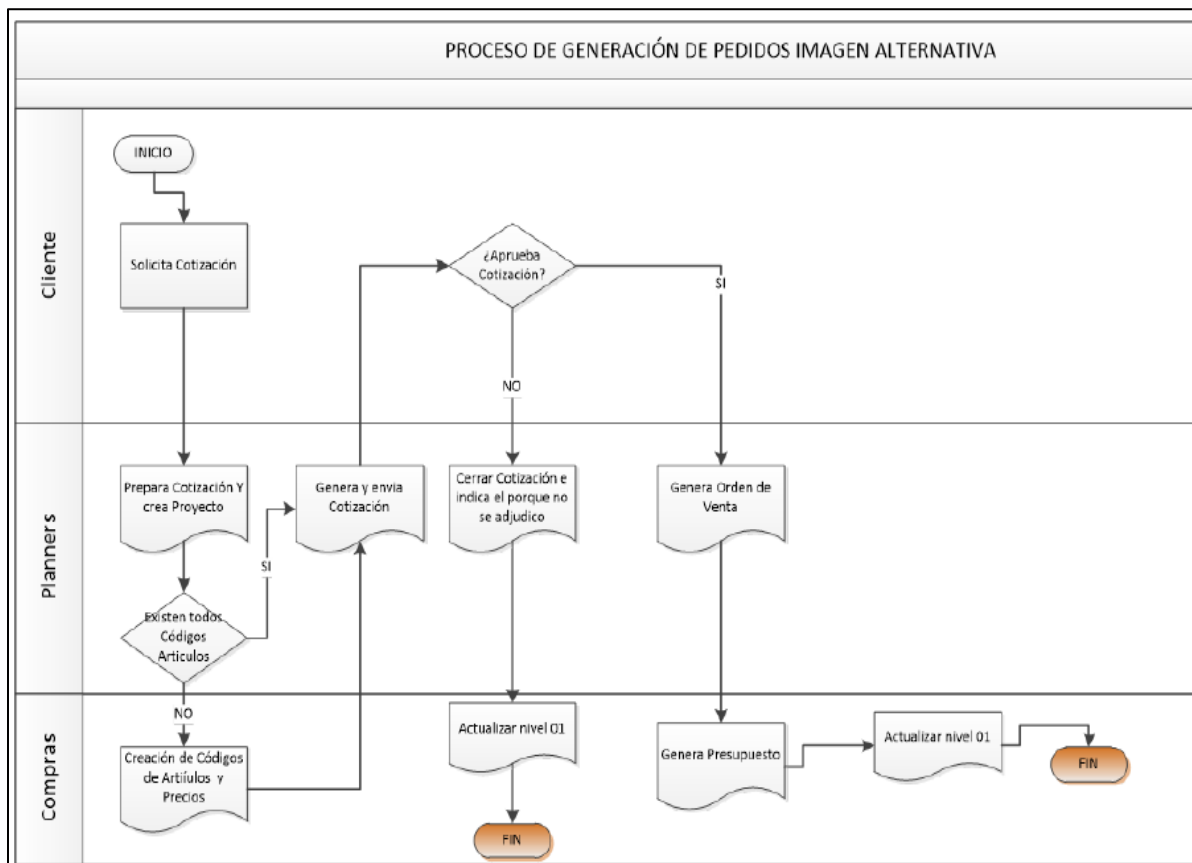


Figura 23. Proceso de Flujo de Pedidos

Compras. El proceso de compras inicia con la generación de requerimientos de compras desde las áreas solicitantes, debe contener el centro costo y el proyecto, se necesitará una aprobación del jefe del área, en caso sobrepase el presupuesto asignado o no esté incluido en las partidas; en caso de no ser aprobado este será cancelado.

Luego de la aprobación del requerimiento de compras, este aparecerá en una bandeja de lista de partidas abiertas, se deberá validar todos los requerimientos de compras con sus códigos creados, de no ser el caso se solicitará volver a enviar los requerimientos correctamente. En caso de no existir el código del producto, se deberá crear el código en el maestro de artículos para la generación de las cotizaciones y órdenes de compra. Solo las licencias de logística pueden realizar órdenes de compra.

De ser necesario se deberán enviar cotizaciones de compras a los proveedores para ser comparadas por precio, fecha de entrega y cantidades. Luego de la revisión de las cotizaciones de compra se deberá elegir la mejor opción y generar la orden de compra, deberá estar incluida en el presupuesto y en el caso que sobrepase el presupuesto pasará por aprobaciones.

Por proyecto (centro de costo), requiere autorización si se excede del presupuesto.

- 1er Nivel Compras - Hasta 3% del valor del presupuesto.
- 2do Nivel Finanzas - Hasta 15% del valor del presupuesto.
- 3er Nivel Gerencia General - Superior a 15% del valor del presupuesto.

Por centro de gasto (Compra activos e insumos), validación por rango de importes de compra.

- 1er Nivel Compras - > Hasta S/. 2000.00
- 2do Nivel Finanzas - Hasta S/.7000.00
- 3er Nivel Gerencia General - Superior a S/. 7000.00

Luego de haber pasado los procedimientos de autorización se generará la orden de compra de artículo o servicio, las de tipo servicio se debe actualizar en el campo de estado del servicio para poder registrar la factura de los proveedores; la de tipo artículos, se debe actualizar la fecha de entrega y la orden de compra para realizar el seguimiento. El presupuesto por proyecto podrá ser revisado en un reporte adicional que será preparado por el equipo de Imagen Alternativa, en este se revisará lo planificado por compras con su respectivo avance, considerando las fechas de entrega.

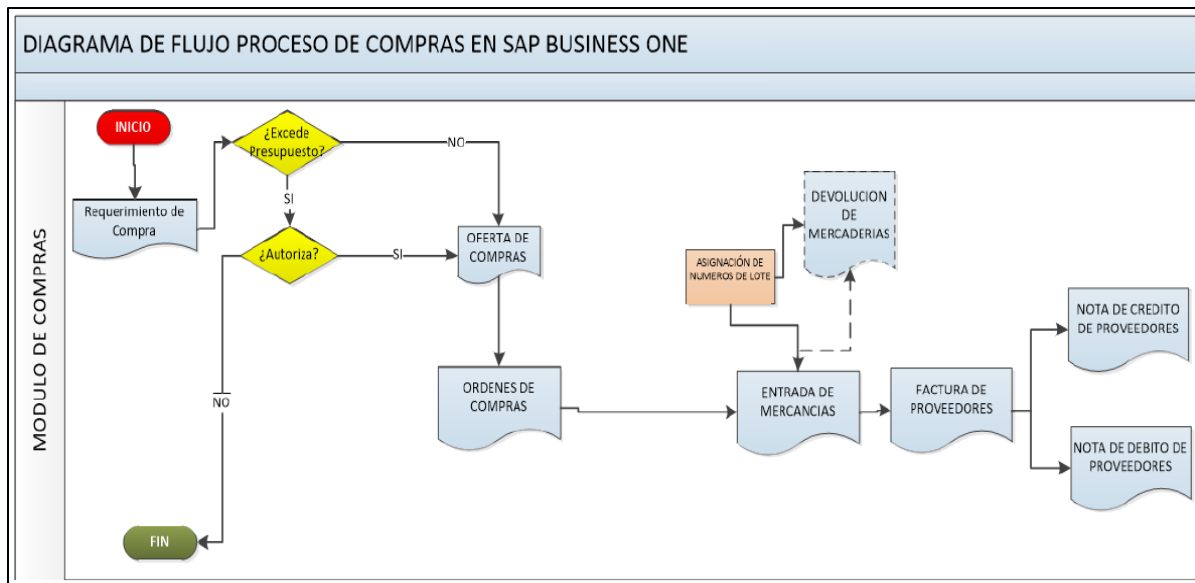


Figura 24. Proceso de Flujo de Compras.

Ciclo de inventario. La administración de inventarios en SAP Business One está determinado por el control y trazabilidad según el almacenaje de los artículos. En los movimientos de artículos se hará el registro de número de lote, el cual se mantendrá durante todos los movimientos internos que se vean afectados. Para el caso de números de serie se manejará por artículo, se incluye la generación de códigos de barra para el control del stock. Los cuales se deben pasar en los saldos iniciales para ser controlados.

El ingreso y salida de inventarios será siempre manejado desde documentos transaccionales, haciendo referencia a un socio de negocios (clientes o proveedores). El ciclo de inventario y logística comienza desde el documento entrada de mercancías. El proceso, puede iniciar desde el proceso de ventas, el proceso de compras o el proceso de producción.

Inicio desde ventas, el proceso de ventas debe generar órdenes de venta las cuales se deben de atender desde inventarios generando las entregas también conocidas como guías de remisión.

Inicio desde compras, el proceso de compras debe generar las órdenes de compra con sus respectivas fechas de entrega. Al recibir las compras se deberá de ingresar al

módulo de entradas de mercancías por compras y elegir la orden de compra que origina el ingreso al almacén, de ingresar más mercadería se deberá comunicar con el área de compras para generar una orden de compra complementaria para permitir el ingreso a almacén.

Inicio desde producción el encargado de producción generara una solicitud de traslado al almacén principal, el encargado de inventarios convertirá la solicitud de traslado en una transferencia de stock la cual generara el descargo del almacén de producción y cargara el stock en el almacén principal. Cuando en producción requieran materias primas para producción deberán generar una solicitud de traslado de materiales desde el almacén de materias primas al almacén de producción, el encargado de inventarios deberá analizar la solicitud de materiales y deberá generar la transferencia de stock para los materiales que está enviando físicamente y asimismo deberá validarlos.

Para los reportes se debe considerar que también se debe ejecutar procesos adicionales como el conteo de inventario por medio de la funcionalidad de contabilización de stocks realizando un ajuste de inventario tanto contable como físico, esta funcionalidad estará controlada por autorizaciones. Toda salida será generada con factura o guía de remisión. Asimismo, se considerará la funcionalidad de entradas de mercancías y salidas de mercancías por motivos que no sean los del flujo normal de ventas o de compras, como por ejemplo baja de artículos, consumos internos, préstamos, muestras, etc.

Las devoluciones de compras tendrán como origen la entrada de mercancías por compras, además cuando el cliente genera devoluciones de los productos será con el documento de devoluciones de ventas que tiene por origen a una guía de remisión.

Para productos en custodia se creará un almacén virtual donde solo se llevará cantidades y no costo, en el caso de transferencias de activos en el momento que se efectúen transferencias se deberá asignar al proyecto para ejecutar la depreciación

respectiva.

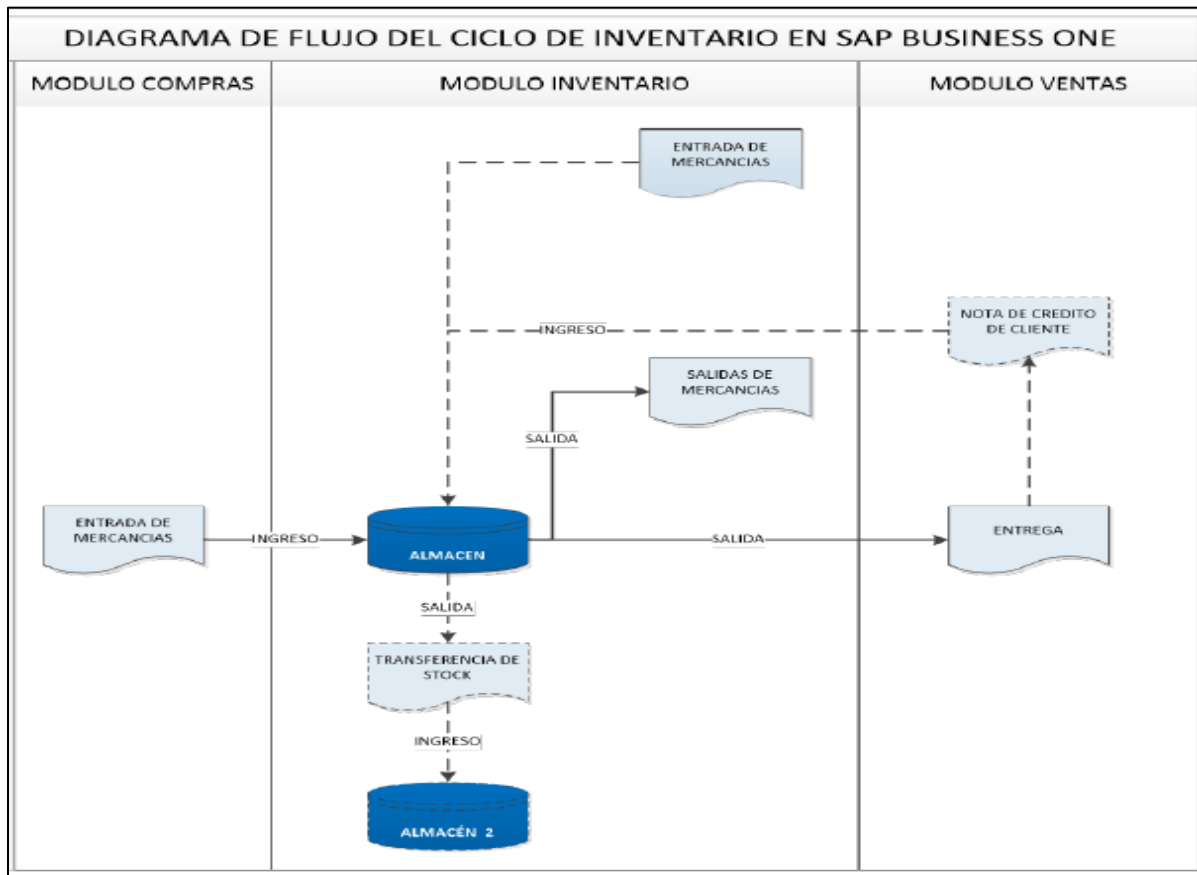


Figura 25. Proceso de Flujo de Ciclo de Inventario

Producción. El módulo de producción de SAP Business One contempla y define las listas de materiales para los productos y gestiona el proceso productivo por medio de las órdenes de fabricación. Este módulo utilizado en el proceso producción de los servicios de impresión inicia se crea una orden de fabricación el cual es el documento principal del proceso de fabricación, registrando todo el proceso de fabricación para cada artículo, también realiza el seguimiento de las operaciones de materiales y de los costes involucrados los cuales deben ser estructurados para tener un reporte real. Para cada orden de fabricación está relacionada a una orden de venta y a un proyecto asignado.

Para dar inicio al proceso de fabricación, la orden debe liberarse para calcular los costes de fabricación. Los documentos involucran la lista de materiales, especificando la cantidad de componentes que forman el producto; la orden de producción tiene las

instrucciones donde se monitoriza todas las transacciones de material y los costos incurridos en el proceso, así como los costos adicionales, gastos generales de mano de obra; la emisión componentes donde se descargan los artículos del almacén de las órdenes de fabricación y la recepción de producción donde se notifica la terminación del servicio, para su ingreso a almacén.

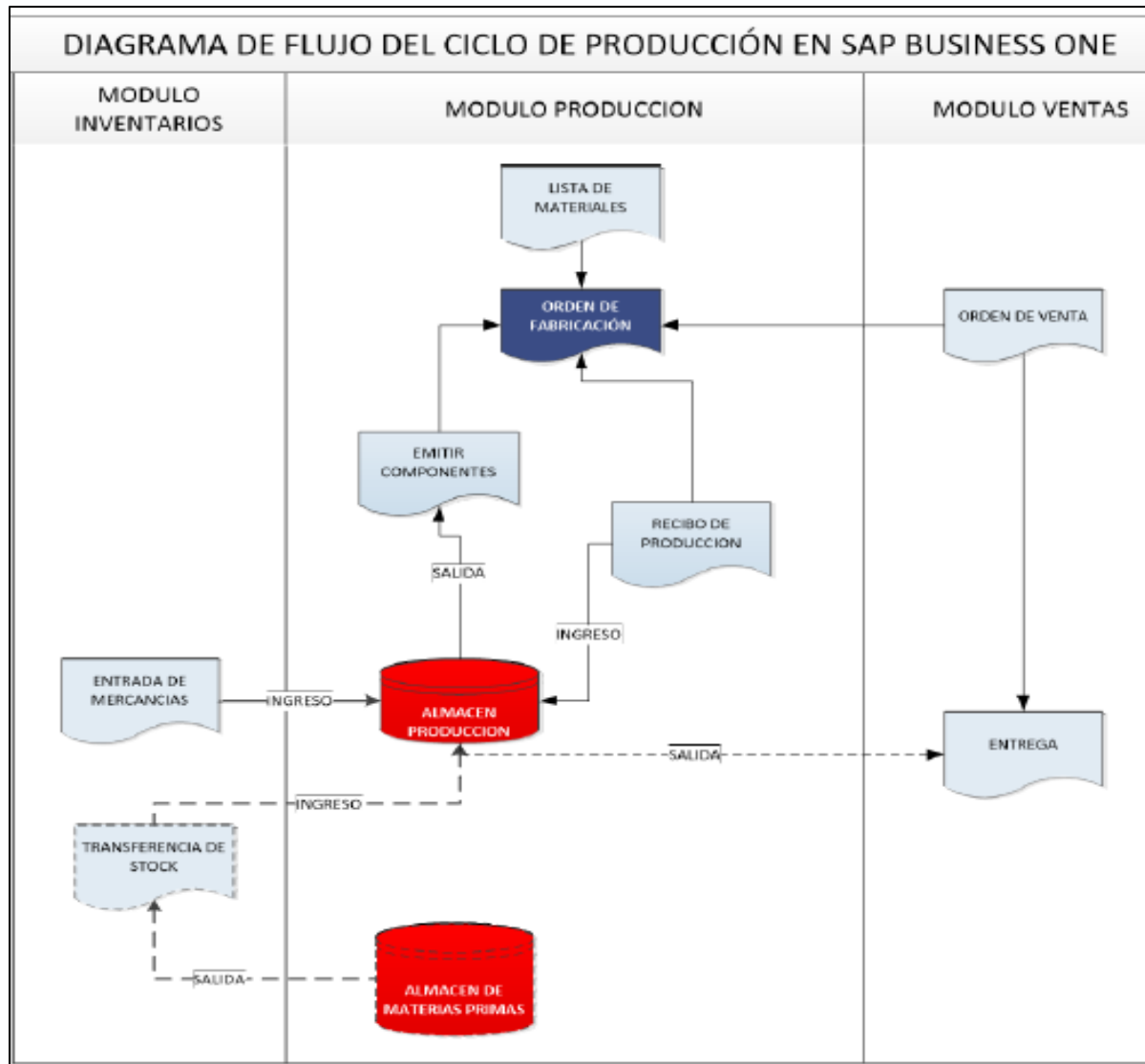


Figura 26. Proceso de Flujo del Ciclo de Producción

Cobranzas. El proceso de cobranza contempla el registro de los pagos o abonos efectuados a facturas de clientes y pagos a cuenta. El módulo va registrando los pagos o cheques recibidos y gestionar los depósitos posteriores, la generación de informes y controles de las fechas de pagos y cheques registrados. Se permitirá el control y gestión de

cobradores para emitir reportes con calificaciones de las cobranzas, en la Figura 27 se muestra el Diagrama de Flujo que explica el proceso de cobranza.

Los documentos, variables y formas de pagos que afectan a este proceso son los pagos recibidos de algún socio de negocio que está cancelando automáticamente, la cancelación empieza con la recepción del abono del cliente se emite la factura, se cancela con detalles como número de operación del banco, número de factura, importe a cancelar, fecha de cancelación y tipo de pago.

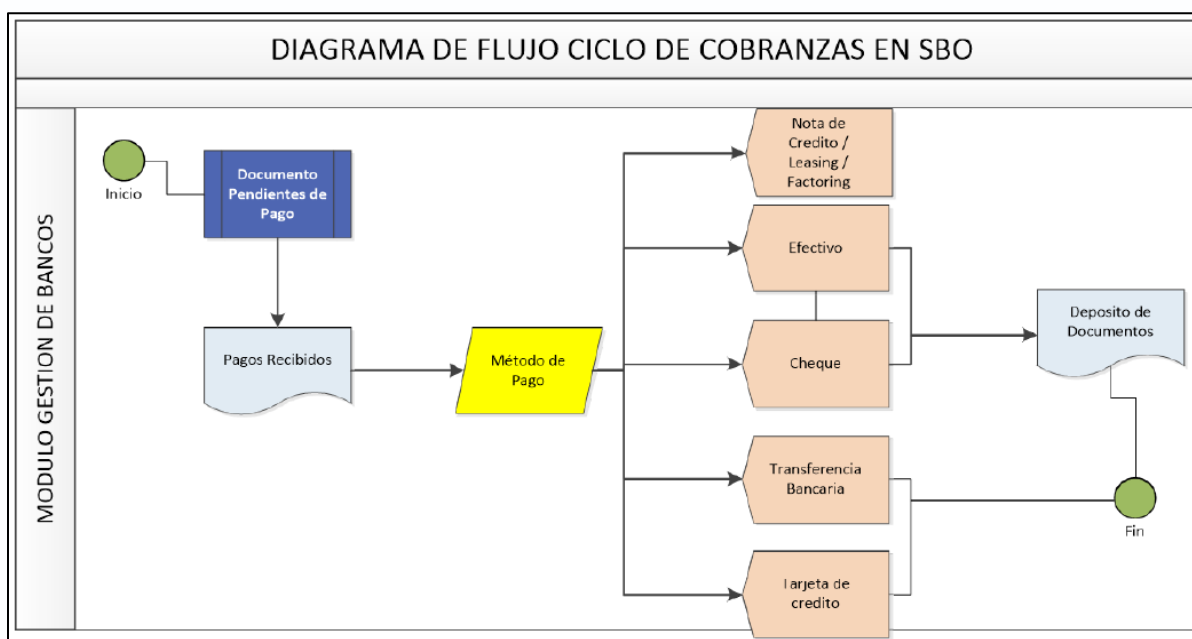


Figura 27. Proceso de Flujo de Cobranzas

Pagos. El ciclo de pago de proveedores comienza con el ingreso de las facturas de los proveedores, para efectuar este pago involucra dos vías, de forma manual o con el asistente de pagos, en este ciclo se encontrarán documentos de pago efectuado para realizar el pago de forma manual seleccionando al socio de negocio, indicando los pagos pendientes para la selección de facturas a pagar; el método de pagos es una variable incluida en el menú de herramientas y la forma de pago. Para el caso de pagos de impuestos se generarán por asientos de diario.

Para saber si su orden de compra fue pagada se debe generar un reporte que debe ser

preparado por el equipo de Imagen Alternativa. La conciliación bancaria será un archivo exportado del banco y deberá ser migrado al SAP para su posterior conciliación con los saldos del sistema. Para el control y manejo de préstamos el equipo contable deberá provisionar asientos de diario que posteriormente deberán ser pagados desde el área de Finanzas.

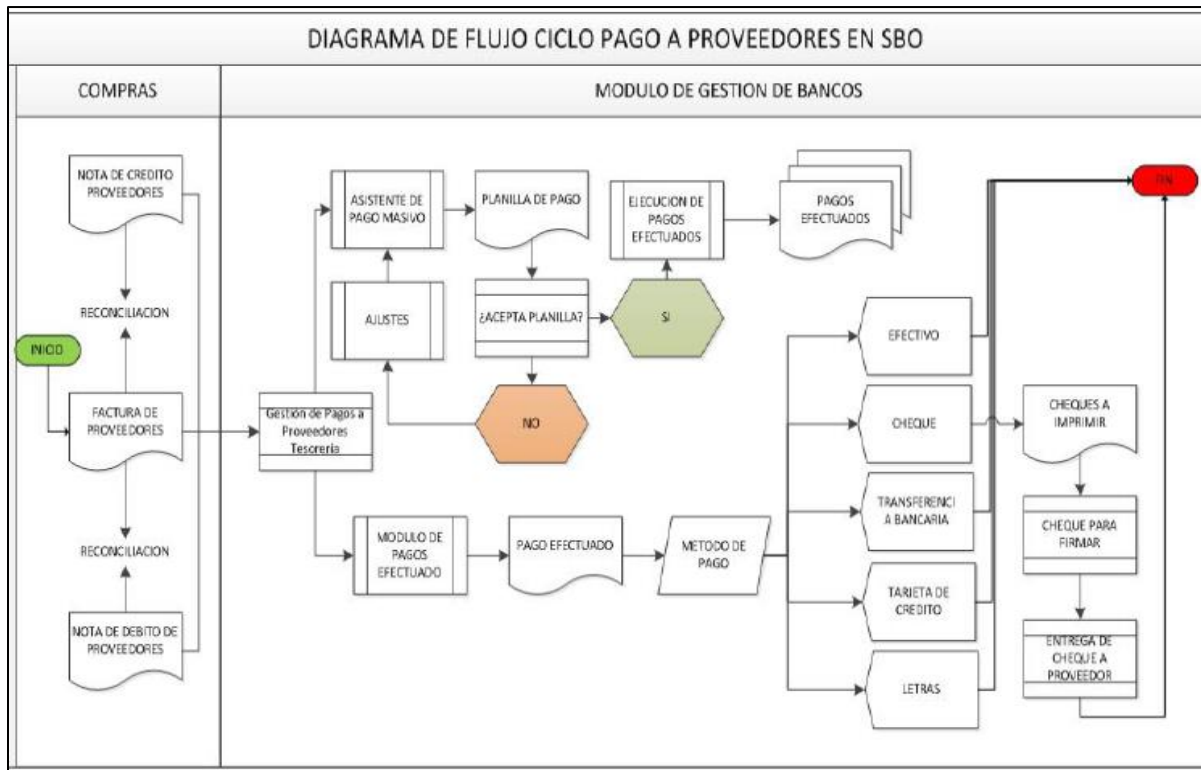


Figura 28. Proceso de Flujo de Pagos

6.1.4. Realización del proyecto

Configuración del sistema, parametrización. La configuración del sistema es ejecutada por el partner especialista en SAP para la reestructuración e implementación de las modificaciones de los módulos del ERP; donde se debe realizar las reconfiguraciones de los módulos de ventas, compras, inventario, cobranzas, pagos y producción según el resultado de la revisión de los procesos evaluados por Imagen Alternativa, con ello realizar los ajustes necesarios para mejorar el flujo del proceso en el ERP SAP Business One considerando las actas y flujos revisados y aprobados como base para la configuración y emisión de reportes.

Configuración general. Listado de configuraciones generales

Tabla 13.

Listado de Configuraciones Generales Compra-Venta

Socio de Negocios	Configuración
Límite de crédito	SI, definidos en maestros de Clientes
Límite de comprometido: Referido a la deuda	SI definidos en maestros de Clientes
Incluir saldo de entrega	SI, definidos en maestros de clientes. Saldo de lo despachado y no facturado.
Documentos para el límite de crédito	Facturas de ventas: SI Pedidos de ventas: NO Entregas: NO Lista de Picking: NO
Al liberar inventario (productos terminados, materiales y materia prima)	Por debajo del stock mínimo, qué es lo que el sistema debe hacer: Advertencia al que está generando el movimiento.
En documentos de compras, el tipo de cambio debe estar basado en:	Fecha del documento (Guías de remisión)
Utilizar dirección de almacén	SI
Habilitar la lista maestra de precios	SI
Cotizador	Habilitar permisos para (Logística y Comercial)
Vía de pago estándar para clientes	Valor por defecto: transferencia bancaria validada por el área de Finanzas
Vía de pago estándar para proveedores	Valor por defecto: transferencia bancaria,
Planificador de presupuesto	Crear partidas de presupuesto Maestro, según partidas codificadas.
Condiciones de pago para clientes	Crédito y Contado
Condiciones de pago estándar para proveedores	Crédito Variable, definir pago según fecha establecida inicial
Mostrar socios de negocios inactivos en los informes	NO, solo activos
Reporte de ejecución de presupuesto	Creación de reporte comparativo entre ejecutado y planificado (%)
Reporte de ventas	Generar reporte de ventas por periodo
Reporte de compras	Generar reporte de compras por periodo

Tabla 14.

Listado de Configuraciones Generales de Producción y Operaciones

Actividades	Configuración
Orden de fabricación	Creación de un módulo de órdenes de fabricación integrado con Logística, producción y operaciones.
Control de productos en proceso y terminados	Generar reporte de productos en proceso y productos terminados con alertas de finalización al área comercial y Planer.
Mostrar contabilizaciones periódicas para ejecución	SI
Enviar alertas para actividades	SI
Mostrar bandeja de entrada al recibir un mensaje	SI
Orden de fabricación	Generar reporte de órdenes de fabricación en proceso y terminadas.

Tabla 15. *Listado de Configuraciones Generales de Producción y Operaciones*

Listado de Configuraciones Inventario

Inventario	Configuración
Método gestión nº serie/lotos	Si números de lotes
Nº de serie únicos por	SI
Parametrización básica para lote	SI
Almacén por defecto	Almacén IA principal
Fijar cuentas de mayor por	Almacén: o Grupo de artículos: SI o Artículos
Añadir automáticamente almacenes a los artículos nuevos	SI
Visualizar artículos inactivos en informes	NO
Retención de impuestos	SI
Percepción de impuestos	SI
Gestión de stock por almacén	SI, esta opción controla los mínimos y máximos por cada almacén.
Validaciones de presupuesto-Lista de materiales	Por medida, por tipo de material y por diseño
Habilitar los documentos de entrada y salida de mercancías y ordenes de pedido (compras)	SI
Parametrizar Items de ingreso de guías de remisión para entrada y salida de mercancías (Aparte de la factura)	SI
Habilitar la lista maestra de precios	SI
Habilitar una lista maestra de productos	SI
Relacionar e integrar la lista maestra de precios a productos	

Tabla 16.

Listado de Configuraciones Generales Finanzas

General	
¿Quieres que SAP B1 calcule el margen bruto en todas las facturas de ventas?	Si
Origen precio base	Costo del artículo
Margen bruto por defecto para documentos de servicios, Se refiere al margen de los servicios prestados.	0 %. SAP calculará el margen en el transcurso y a final de la operación, pero al iniciar una nueva venta será el 0% el margen por defecto.
Cálculo del margen bruto	Beneficio/precio ventas (%).
Los comentarios de los documentos incluirán:	Número del documento base, en este mismo campo se podrán poner datos adicionales.
Método de redondeo	Por moneda
Visualizar Redondeo	SI
Gestionar gastos adicionales en documentos	SI. Por ejemplo, considerar flete, transporte.
Bloquear documentos con fecha de contabilización anterior	NO
Permitir fecha de contabilización futura	SI
Utilizar tipo de cambio del documento base al copiar en documento destino	NO. se coloca NO porque si copiamos el tipo de cambio del documento origen se puede estar ganando o perdiendo en diferencia de cambio. Guía y fractura
Por documento	Pedidos de venta reabrir con devoluciones. Órdenes de compra reabrir con devoluciones. Bloquear despachos de facturas al contado que no están pagadas.
Solicitudes de dinero	Creación de un módulo de solicitudes de dinero para las áreas de logística y finanzas Habilitar la interfaz para generar la exportación según reporte de pago
Pagos masivos	condicionado al ingreso de factura y fecha de pago.
Reporte de pagos	Generar reporte de pagos por periodos (al ingreso de la factura)
Reporte de gasto	Creación de un query de proyecto por gasto x margen bruto y por periodo (fecha)
Reporte de cobranzas	Crear un reporte de cobranzas por fecha de vencimiento (alertas semáforo), mostrar cartera morosa, general y filtro por ejecutivo comercial

6.1.5. Preparación final

Pruebas carga de información. Esta etapa es utilizada para corroborar y documentar la información más relevante para la configuración de un sistema SAP Business One. El partner es quien define los parámetros que se convertirán en datos maestros. Dichas pruebas de carga de información se realizarán en Imagen Alternativa con la participación de los líderes de proyecto del partner y líderes de área el cual dará como resultado los datos maestros del ERP. Los líderes de cada área envían sus saldos revisados y analizados a la fecha de carga de información, se realiza un balance de comprobación, para proceder a la carga de saldos iniciales de Finanzas, Marketing y Comercial, Operaciones, Logística y producción. Se hace entrega el plan de cuentas para la carga de saldos iniciales.

Preparación de saldos iniciales. El partner o la empresa de implementación de SAP proporcionara a Imagen Alternativa la siguiente información de saldos iniciales.

- Archivo de datos para migración de saldos del inventario.
- Archivos para migración de saldos de cuentas por cobrar y por pagar.
- Saldos de bancos detallando operaciones no reconciliadas.
- Migración de saldos contables- cuentas del balance.
- Cuentas de resultados, éstos deben estar distribuidos por cada costo.

Capacitación. Las capacitaciones de los módulos serán orientadas a nivel de usuarios finales; gerencia, jefes de área y TI, siendo 100% dicha capacitación práctica, para mostrar la potencialidad de las herramientas del ERP SAP. El plan de capacitación ha sido diseñado para entregar a los usuarios los conocimientos necesarios para inicializar, explotar e interpretar los distintos procesos, pantallas y reportes que ofrecen los módulos de ERP SAP Business One, colocando especial énfasis en la integración que ocurre entre los distintos módulos; a continuación, se detalla el plan de capacitación por módulo para usuario finales indicado en la Tabla 17.

Tabla 17.

Plan de capacitación ERP SAP Business One

Módulo	Horas
Ventas	8 horas
Compras	8 horas
Inventarios	8 horas
Gestión de bancos	8 horas
Finanzas	8 horas
Producción	8 horas
Total	48 horas

6.1.6 Puesta en marcha, revisión y soporte

El sistema ERP al estar preparado totalmente para entrar en operación, el equipo de proyecto se centra en dar soporte al usuario final, se debe tener el soporte de expertos para establecer procedimientos y medidas siendo sus principales servicios para el soporte (a) Online Service System (OSS), (b) consultoría remota y (c) servicios EarlyWatch cuyo objetivo es mejorar el rendimiento del sistema; los cuales incluyen una serie de análisis en remoto de determinados componentes de parametrización y configuración del sistema además que sirven para emitir las recomendaciones para mejorar el rendimiento del sistema. Esta fase incluye actividades de la revisión diaria de rendimiento, validación de la configuración de los procesos de negocio y el seguimiento de la formación de los usuarios. El análisis regular del sistema asegura que los problemas potenciales pueden ser reconocidos, analizados y remediados de forma temprana, manteniendo la capacidad del sistema de alto nivel, evaluando constantemente el servidor, la base de datos, las aplicaciones, la parametrización, la carga de trabajo del sistema, cuyos resultados sirven para emitir recomendaciones y mejora del proceso.

6.1.7 Indicadores de la reestructuración de SAP

A continuación, se detallan los indicadores (KPI), enfocado a los proceso, costos y cultura, para ello se han realizado medidas de la prueba iniciales antes de la

reestructuración de SAP Business One y la pruebas finales una vez estructurado el ERP, dichos resultados serán mostrados y analizados a detalle en el Capítulo VII.

Tabla 18.

Indicadores de la Reestructuración SAP

Indicadores	Unidad de Medida
Procesos	
KPI 1: Tiempo empleado para realizar un pedido	Minutos
KPI 2: Tiempo empleado para realizar una orden de fabricación	Minutos
KPI 3: Tiempo empleado para realizar una cobranza	Minutos
KPI 4: Tiempo empleado para realizar un pago	Minutos
KPI 5: Tiempo empleado para realizar una venta	Minutos
KPI 6: Número de proyectos de fabricación sin errores	%
KPI 7: Número de proyectos realizados a tiempo	%
Costos	
KPI 8: Porcentaje de exactitud de la información inventario de materiales (stock)	%
KPI 9: Porcentaje de exactitud de la información costos	%
Cultura	
KPI 10: Utilización de la herramienta digital	%
KPI 11: Satisfacción del usuario	%

6.1.8. Costos de la reestructuración del ERP SAP Business One

Se ha contemplado en la reestructuración y parametrización de lo descrito anteriormente en el plan de implementación de ERP SAP Business One, el cual tiene un costo total \$ 2300 dólares, siendo ejecutado por el Partner Exxis, quien será el responsable del proyecto en la reestructuración de SAP para resolver la falta de integración entre las áreas de Imagen Alternativa.

En la Tabla 19 se detalla a continuación los costos de la reestructuración en base a la cotización realizada por el partner Exxis la cual también se ha incluido en el Apéndice C.

Tabla 19.

Costos de Reestructuración de ERP SAP Business One

Resumen de la inversión	Total Precio Lista sin Imp. USD	
Auditoria	US\$	400.00
Mejora proceso de ventas y controllers	US\$	400.00
Mejora proceso de compras e inventarios	US\$	400.00
Mejora proceso de producción	US\$	300.00
Mejora de proceso de bancos y contabilidad	US\$	400.00
Mejora de proceso de comercial y operaciones	US\$	400.00
Total	US\$	2,300.00

6.2. Políticas de la empresa

Enfocado al liderazgo, las políticas son declaraciones de la alta dirección de Imagen Alternativa, las cuales están basadas en la Norma ISO/IEC 38500 que es un estándar internacional sobre las buenas prácticas del gobierno de las Tecnologías de la Información (TIC) enmarcada en seis principios y tres procesos, a continuación, se detallan la Política de Imagen Alternativa para promover el uso efectivo de las TIC dentro de la organización.

6.2.1 Políticas de tecnologías de la información de Imagen Alternativa

Imagen Alternativa ha propuesto políticas vinculadas con los sistemas y tecnologías en cumplimiento de un buen Gobierno de las Tecnologías de la Información (TIC), para ello se ha establecido seis principios.

- **Responsabilidad:** Todos los colaboradores de la empresa tienen la obligación de comprender y aceptar sus responsabilidades tanto en el uso de las tecnologías de la información y el soporte necesario del área de TI la cual conlleva autoridad para su ejecución, así como en la provisión de los servicios de las TIC.
- **Estrategia:** Los planes establecidos para la implementación de las tecnologías de la información, satisfacen las necesidades de la empresa considerando nuestra capacidad actual y las necesidades futuras.

- **Adquisición:** Las adquisiciones de las tecnologías de la información, se efectúan por medio del Análisis Gerencial Tecnológico, acorde al modelo de negocio y de las estrategias competitivas, analizando cada tecnología apropiadamente según sus costos y beneficios para la empresa.
- **Rendimiento:** Las Tecnologías de información aplicadas en la empresa se han determinado para otorgar soporte a la empresa, de acuerdo a los procesos, con la calidad para satisfacer las necesidades de cada área.
- **Conformidad:** Dicha política sobre las TIC, se ha definido, implementado y será evaluada constantemente.
- **Factor humano:** Esta política de TI, se ha elaborado de acuerdo a prácticas que van acorde con el respeto del talento humano, considerando sus necesidades.

Imagen Alternativa además de establecer su Política de Buen Gobierno de las TIC, considera 3 procesos clave para dar seguimiento.

Se evaluará el uso de las TIC desde la categoría de (a) proceso para mejorar los tiempos de ejecución en el SAP, por medio de indicadores, además de mediciones como; tiempos empleado para realizar un pedido, una orden de fabricación, una cobranza, una venta; en costos, % de exactitud de la información de inventario de materiales y costos; en cultura, lograr la satisfacción en la utilización de SAP; (b) establecer programas de incentivos y de desarrollo de competencias digitales, además de mantener la política implementada y vigente, (c) monitorear el desempeño con relación a los planes establecidos.

6.3. Programa de Incentivos

La empresa Imagen Alternativa ha implementado con éxito el programa de Puntos SAP, el cual busca incentivar a los colaboradores a integrar de manera profunda los cambios que se vienen realizando en torno a la implementación de ERP SAP.

El programa consiste en que los colaboradores administrativos son asignados a capacitar y a brindar inducciones semanales acerca del funcionamiento y beneficios del sistema ERP SAP implementado. Las fechas de inducción serán establecidas por la gerencia de la empresa durante el primer mes, en el cual se busca la participación del total de colaboradores. A partir del segundo mes las inducciones serán voluntarias y cada charla permitirá al expositor ganar cierta cantidad de puntos.

El sistema de puntaje establece que todo expositor es acreedor de un número determinado de tres puntos por charla de exposición de beneficios y cinco puntos por cada charla de capacitación de las herramientas del ERP. La acumulación de puntos permite a los colaboradores canjearlos por horas libres no compensables, siendo establecido el máximo puntaje obtenido al equivalente de 8 horas de trabajo, a partir del cual se hacen los cálculos correspondientes para asignar los premios a cada colaborador. Es importante tener en cuenta que el mínimo puntaje necesario para poder canjear los puntos por horas de descanso no compensable es de cinco puntos. La duración del programa es de cuatro meses, teniendo cortes cada mes para contabilizar los puntos y asignar los premios correspondientes; luego de cada mes todos los colaboradores reinician sus puntajes desde cero.

6.3.1. Objetivo

Este programa tiene como objetivo lograr que la mayor cantidad de colaboradores interioricen las necesidades de la compañía en lo referente a transformación digital; y al mismo tiempo construyan a través de las horas de capacitaciones requeridas, la cultura que se necesita para llevar a cabo dicha transformación.

Objetivos específicos. El objetivo específico en el plan de incentivos para Imagen Alternativa se ha enfocado en la cultura organizacional.

- Se trazó como objetivo lograr la participación del 85% de los colaboradores en

el programa de Puntos SAP.

Indicador del plan de incentivos. El programa de incentivos ha utilizado dos indicadores para medir su avance. El primer indicador es el resultante del total de colaboradores participantes en alguna capacitación entre el total de colaboradores a lo largo del programa de seis meses. El segundo indicador utilizado es el resultante entre los colaboradores que alcanzan el mínimo puntaje requerido (cinco puntos) entre el total de colaboradores, lo que muestra el nivel de compromiso en cumplir con las especificaciones mínimas del programa.

KPI 12= número de colaboradores participantes / Total de colaboradores

KPI 13= número de colaboradores con puntaje >5 / Total de colaboradores

6.3.2. Procedimiento de plan de incentivos

El programa está a cargo de área de capital humano y consiste en que los colaboradores administrativos son asignados a capacitar y a brindar capacitación semanales acerca del funcionamiento y beneficios del sistema ERP SAP implementado. Las fechas de las capacitaciones serán establecidas por la gerencia de la empresa durante el primer mes, en el cual se busca la participación del total de colaboradores. A partir del segundo mes las capacitaciones serán voluntarias y cada charla permitirá al expositor ganar cierta cantidad de puntos. El sistema de puntaje establece que todo expositor es acreedor de un número determinado de tres puntos por capacitación a través de la exposición de beneficios y cinco puntos por cada capacitación acerca del uso de las herramientas del ERP. La acumulación de puntos permite a los colaboradores canjearlos por horas libres no compensables, siendo establecido el máximo puntaje obtenido al equivalente de ocho horas de trabajo, a partir del cual se hacen los cálculos correspondientes para asignar los premios a cada colaborador. Es importante tener en cuenta que el mínimo puntaje necesario para poder canjear los puntos por horas de descanso no compensable es de cinco puntos. La duración del programa es de

seis meses, teniendo cortes cada dos meses para contabilizar los puntos y asignar los premios correspondientes; luego de los dos meses todos los colaboradores reinician sus puntajes desde cero.

6.4. Desarrollo de competencias digitales

6.4.1. Objetivo

Los programas de capacitación brindaran conocimientos y habilidades, para desarrollar competencias y destrezas digitales, cimentados en principios y valores institucionales, siendo su propósito general promover e instalar en el personal conocimientos, prácticas y actitudes que contribuyan a mejorar su desempeño técnico y de gestión.

Objetivos específicos.

- Ejecución del 100% del plan de capacitación.
- Lograr el 95% de colaboradores capacitados.

A continuación, se detallan los indicadores de desarrollo de competencias mediante el plan de capacitación.

Tabla 20.

Indicadores del Plan de Capacitación

Indicador	Unidad de Medida
KPI 14: Capacitación Ejecutadas / Capacitaciones Programadas	% de capacitaciones ejecutadas
KPI 15: Colaboradores capacitados	% de colaboradores capacitados

6.4.2. Método de evaluación del plan de capacitación

El responsable del cumplimiento del programa de capacitaciones es el Gerente de Capital Humano quien se encargará de ejecutar y controlar la ejecución del programa, así mismo será el responsable de la presentación de los indicadores. Con respecto al primer

objetivo de ejecución del 100% del plan de capacitaciones, se ha planificado capacitar 12 temas dictados por personal interno a excepción de las capacitaciones de SAP que están incluidas en plan de reestructuración, éstas 12 capacitaciones se han valorado con un peso total de 100 puntos y a cada capacitación se le ha asignado un peso de 8.33 y a su vez este peso asignado se dividirá en relación a los meses que durará la capacitación. Con respecto al segundo objetivo de lograr el 95% de colaboradores capacitados la medición del cumplimiento de este indicador se realizará contabilizando las asistencias programadas de forma mensual.

6.4.3. Plan de capacitación

A continuación, se presenta la planificación anual del programa de capacitaciones enfocados en desarrollar las habilidades y destrezas digitales, así como el buen manejo del ERP SAP Business One.

MATERIA A IMPARTIR	TIPO	¿FORMACIÓN CONTINUA O NECESIDAD DETECTADA?	IMPARTIDA POR	FECHA PREVISTA DE IMPARTICIÓN	DURACIÓN PREVISTA	OBSERVACIONES (DIRIGIDO A)	CANTIDAD DE COLABORADORES	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
LIDERAZGO Y CULTURA DIGITAL	INTERNO	NECESIDAD DETECTADA	PERSONAL INTERNO	feb-20	12 HORAS	PERSONAL ESTRATÉGICO	7						
TENDENCIA DIGITALES	INTERNO	FORMACION CONTINUA	PERSONAL INTERNO	mar-20	80 HORAS	TODO EL PERSONAL	54						
SAP- MÓDULOS	EXTERNO	FORMACION CONTINUA	CAPACITADOR EXTERNO	jul-20	48 HORAS	TODO EL PERSONAL	54						
SAP- MÓDULOS	INTERNO	FORMACION CONTINUA	PERSONAL INTERNO	sep-20	96 HORAS	TODO EL PERSONAL	54						
CLOUD COMPUTING	INTERNO	FORMACION CONTINUA	PERSONAL INTERNO	abr-20	80 HORAS	TODO EL PERSONAL	54						
HERRAMIENTAS DIGITALES	INTERNO	NECESIDAD DETECTADA	PERSONAL INTERNO	may-20	2 HORAS	TODO EL PERSONAL	54						
METODOLOGÍAS ÁGILES	INTERNO	FORMACION CONTINUA	PERSONAL INTERNO	sep-20	114 HORAS	TODO EL PERSONAL	54						
GESTIÓN DEL CAMBIO	INTERNO	FORMACION CONTINUA	PERSONAL INTERNO	mar-20	12 HORAS	PERSONAL ESTRATÉGICO	7						
INNOVACIÓN	INTERNO	FORMACION CONTINUA	PERSONAL INTERNO	mar-20	48 HORAS	TODO EL PERSONAL	54						
TÉCNICAS EN NEGOCIACIÓN	INTERNO	NECESIDAD DETECTADA	PERSONAL INTERNO	abr-20	12 HORAS	EQUIPO COMERCIAL	6						
MANEJO DE CONFLICTOS	INTERNO	NECESIDAD DETECTADA	PERSONAL INTERNO	may-20	12 HORAS	PERSONAL ESTRATÉGICO	7						
COMUNICACIÓN EFECTIVA	INTERNO	NECESIDAD DETECTADA	PERSONAL INTERNO	oct-20	2 HORAS	PERSONAL ESTRATÉGICO	7						

Figura 29. Plan Anual de Capacitaciones -Desarrollo de Competencias.

6.5. Proceso de evaluación de desempeño

El alcance de la evaluación de desempeño del capital humano se realizará en el presente trabajo solo de forma interna como primera etapa ejecutando la evaluación 90°, la cual es recomendable extenderlo posteriormente a una evaluación 360°, estructurando los procesos de evaluación de todas las áreas de la empresa; además indicar que el área de Capital Humano asume el liderazgo del proceso de la evaluación, que incluye el uso de tecnología de los colaboradores de las diferentes áreas de Finanzas, Operaciones, Marketing y Comercial, Logística y Producción de Imagen Alternativa. La segunda etapa de evaluación 360° que involucra agentes externos, se recomienda que sea realizada en un futuro por Imagen Alternativa.

6.5.1. Objetivo

Como objetivo principal de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa Imagen Alternativa es mejorar los aspectos en el ámbito laboral para fortalecer las habilidades que contribuyen a un mayor rendimiento en la organización de los 54 colaboradores que actualmente laboran en la empresa.

Objetivo específico.

- Alcanzar un mínimo de la calificación mayor de 70 puntos (70%) sobre la evaluación de desempeño de los colaboradores deben (KPI 16).

6.5.2. Método de evaluación

El método de evaluación de desempeño se realizó en base a la metodología de evaluación 90° que se ejecuta de jefes a subordinados; la cual también está considerada en la evaluación 360° que refiere a la evaluación efectuada de forma circular, porque la evaluación contiene información de todos lados, ofreciendo condiciones para una mejor adaptación, a los objetivos de la empresa, vinculando la participación de agentes internos y externos que se relacionan con el colaborador, como agentes internos se encuentran los

jefes y colaboradores, en cuanto a los agentes externos son los clientes y proveedores. Este método se enfoca en la retroalimentación de los agentes que intervienen con el colaborador, transmitiendo recomendaciones y alternativas para fortalecer las habilidades y sobre todo mejorar las debilidades del colaborador (Alles, 2006).

A continuación, se detalla el proceso para la implementación de evaluación de desempeño 360° indicado en la Figura 30, la cual contempla la evaluación 90° detallada a continuación.

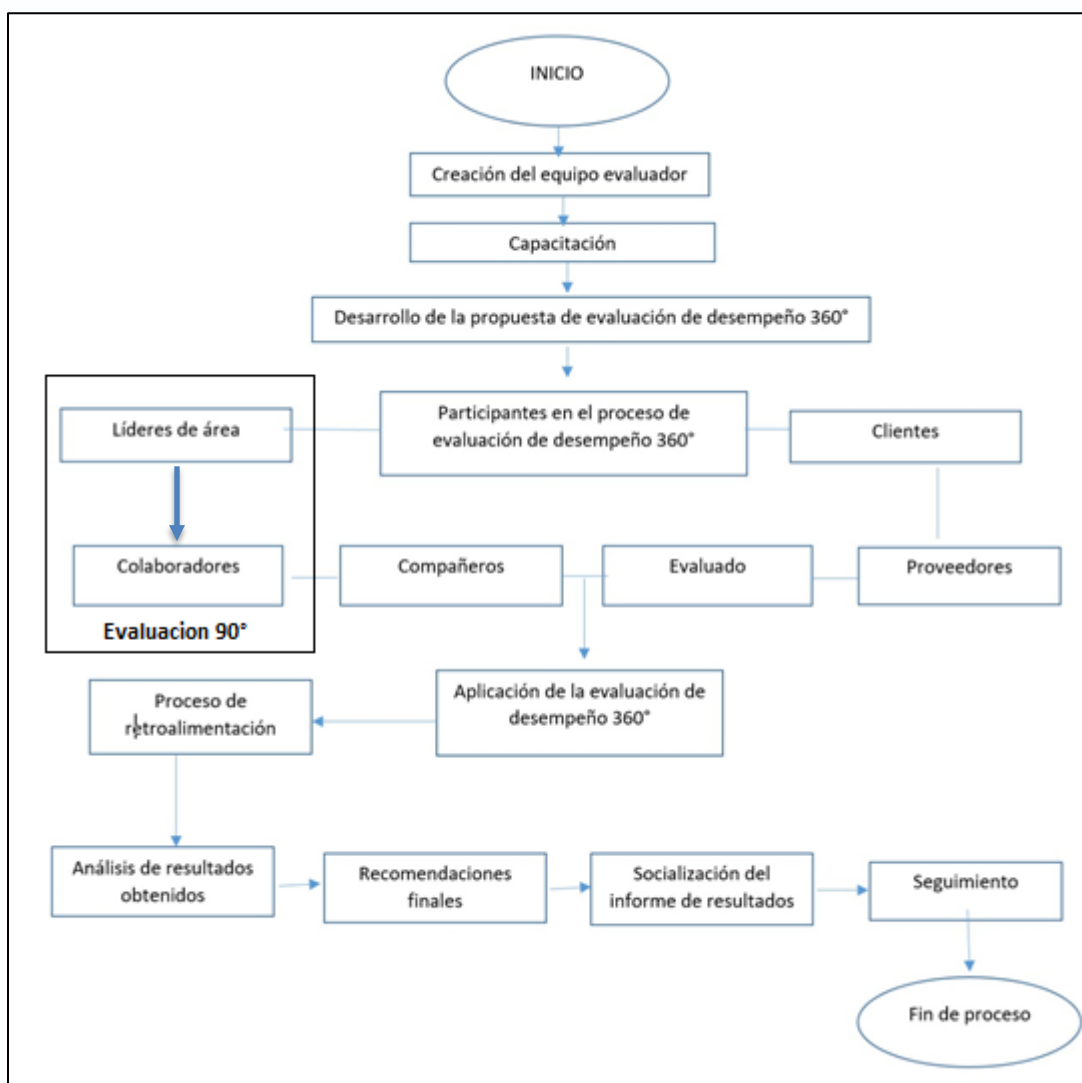


Figura 30. Proceso de Implementación de Evaluación de Desempeño 360°

Creación del equipo evaluador. El comité designado para este fin en una primera etapa para la evaluación 90°, está conformado por la jefatura de cada área y el gerente

general de Imagen Alternativa conformado por los siguientes integrantes, (a) líderes de área, y para una segunda etapa se recomienda realizar una posterior evaluación 360° la cual considera (b) colaboradores (c) compañeros de trabajo y a los agentes externos (d) proveedores, (e) clientes. En la Figura 31 se muestra los involucrados del proceso de evaluación de desempeño 360° y evaluación 90° que involucra inicialmente a los líderes de área y colaboradores, la evaluación de desempeño es un proceso liderado por el área de Capital Humano, definiendo la responsabilidad de cada involucrado.

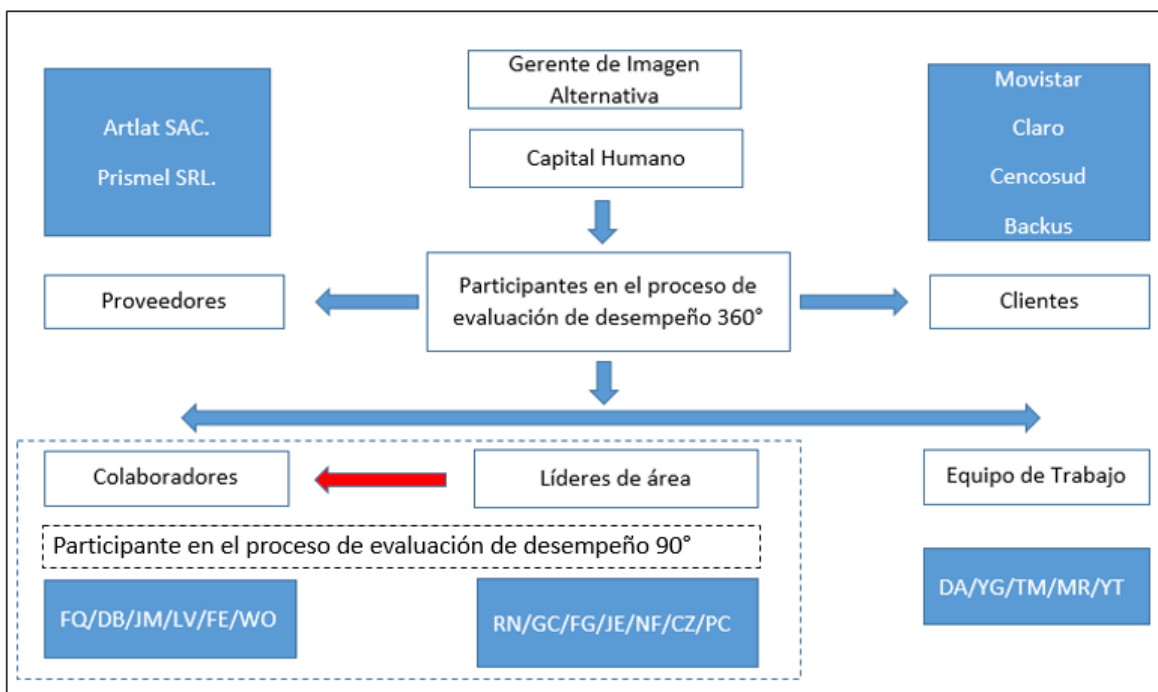


Figura 31. Involucrados del Proceso de Evaluación de Desempeño 360°.

Capacitación. Para el programa de capacitación de la evaluación de desempeño 90° para la empresa Imagen Alternativa la cual será realizada por el área de Capital Humano considerando los siguientes elementos.

- Importancia de la evaluación y beneficios a la empresa.
- Explicación de las normas y de procedimientos definidos.
- Explicación del método de evaluación.

Desarrollo de la propuesta de evaluación de desempeño 90°. Se realizó una

reunión con la Gerencia de Imagen Alternativa para establecer los objetivos de la evaluación del desempeño, donde se ha definido los principales criterios para fortalecer a sus colaboradores. Del objetivo planteado de la evaluación de desempeño para Imagen Alternativa es alcanzar un rendimiento de los colaboradores, en cuanto orientación a los resultados, calidad, uso de tecnologías, iniciativa, trabajo en equipo y organización con un puntaje mayor de 70 puntos, que se realizará anualmente, se programó dicha evaluación en el mes de diciembre 2020.

Aplicación de la evaluación de desempeño 90°. La evaluación debe ser informada previamente a los evaluadores y evaluados. Después de establecer el equipo de evaluación conformado y capacitado, se procede a dar inicio a la evaluación del desempeño. Evaluadores y evaluados deben tener en cuenta que es un proceso para desarrollar el recurso humano y debe realizarse a conciencia, garantizando un ambiente de confianza. Los criterios a evaluar son orientación de resultados, calidad, uso de tecnologías, iniciativa, trabajo en equipo y organización. De los resultados de la evaluación con el análisis de la gerencia se procede a la retroalimentación.

Método. El método utilizado evalúa al colaborador en una escala desde 1 siendo muy bajo y puntaje 5 siendo muy alto, describiendo el nivel en el que se desarrolla las siguientes competencias; orientación a resultados, aquí se evalúa si cumple con las tareas asignadas, si termina su trabajo a tiempo y si realiza el volumen adecuado de trabajo; en cuanto a calidad se evalúa si el colaborador comete frecuentemente errores en el trabajo, si utiliza adecuadamente los recursos asignados, si requiere supervisión constante, en cuanto a uso de tecnologías se evalúa si el colaborador muestra iniciativa para aprender de nuevas tecnologías, si muestra adaptabilidad a los cambios tecnológicos y si maneja adecuadamente las herramientas digitales; en cuanto a iniciativa del colaborador se evalúa si muestra ideas para mejorar los proceso, si se anticipa al cambio, y la capacidad para

resolver problemas, en cuanto trabajo en equipo se evalúa la aptitud para integrarse a los equipos y si se identifica fácilmente con los objetivos del equipo, en cuanto a organización se evalúa la capacidad de planificación de sus actividades, el uso de indicadores y por último si se preocupa por alcanzar las metas (Sánchez y Bustamante, 2008).

Los valores para la evaluación del desempeño se describen en la Tabla 21

Tabla 21.

Puntuación de Niveles de Eficiencia de Desempeño.

Puntuación	Niveles de eficiencia
95 a 100	Excelente
90 a 94	Muy bueno
80 a 89	Bueno
60 a 79	Mejorable
Menos de 60	Deficiente

Proceso de retroalimentación. Este proceso de retroalimentación permite manifestar opiniones y/o juicios para mejorar el desempeño y comportamiento de los colaboradores de manera objetiva en una primera etapa se realizará por medio de los líderes de área y colaboradores. La retroalimentación será intensiva para tener el objetivo de conocer al evaluado y como se está desarrollando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado. El responsable de dirigir dicho proceso de la retroalimentación recae en los líderes de área, será dirigido y supervisado por el área de capital humano y reportada a la Gerencia de Imagen Alternativa. La retroalimentación es flexible por medio del contacto directo con los evaluadores y las personas implicadas en el proceso.

Análisis de resultados obtenidos. Los resultados obtenidos después de la evaluación de desempeño, debe tener una máxima concertación en los resultados, para cada uno de los evaluados. Este análisis permite identificar cuáles son los cambios que deben realizar los colaboradores para el cumplimiento de sus tareas y asegurar tanto el crecimiento de la empresa como el desarrollo profesional de los colaboradores. Para ello en cuanto a las áreas

de desempeño establecidas son: orientación de resultados con un máximo de 15 puntos; calidad- responsabilidad con un máximo de 25 puntos, uso de tecnologías con un máximo puntaje de 15, iniciativa- participación con 20 puntos, trabajo en equipo-compromiso 10 puntos y por último objetividad- organización 15 puntos, con una suma total de 100 puntos, siendo cada área de desempeño evaluada de forma general porcentualmente respecto a los puntajes obtenido de los 54 colaboradores que varían en una escala de 1 (Muy bajo) al 5 (Muy Alto), para lograr una mejora en el rendimiento de los colaboradores de las distintas áreas de desempeño evaluadas, teniendo en cuenta el objetivo específico propuesto de alcanzar una valoración mayor de 70%.

6.5.3. Normas para la evaluación del desempeño

- Se ha establecido normas para la evaluación de desempeño de los colaboradores.
- Los directivos son responsables de la gestión continua del desempeño del personal subordinado, dirigiendo al cumplimiento de los objetivos.
- El desempeño de los colaboradores se realizará en base al plan individual de cada colaborador, así como el perfil del puesto.
- Se debe contar con estándares de desempeño relacionados a la descripción del puesto.
- El proceso de evaluación del desempeño se realizará a todo el personal.
- Los principios a evaluar son: orientación a los resultados, calidad-responsabilidad, uso de tecnologías, iniciativas- participación, trabajo en equipo-compromiso y objetividad-organización.
- Los criterios utilizados de evaluación de desempeño son mediante escalas de 1 al 5, siendo 1 (Muy bajo) y 5 (Muy alto).
- La evaluación de los objetivos tiene un valor de 55 puntos en la calificación global del evaluado y la evaluación de las competencias tiene un valor de 45 puntos en la calificación global.

- La evaluación de la gestión del desempeño se realizará una vez al año, de forma conjunta con el responsable inmediato superior.
- Se deberá crear un clima agradable y de confianza para el desarrollo de la evaluación.
- En caso de inconformidad con la calificación obtenida, se dará apertura a un proceso de revisión con la participación de área de recursos humanos y el jefe inmediato.
- El reconocimiento de un buen desempeño se hará a las personas que logren un nivel de eficiencia mayor a 85 puntos, a través de certificados de buen desempeño laboral por parte de la alta dirección.
- Una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño, el jefe inmediato elaborará en coordinación con Capital Humano el plan de desarrollo para mejorar las competencias de sus colaboradores.
- El área de Capital Humano coordinará la implementación de los planes de desarrollo del personal, fortaleciendo las debilidades en la evaluación del desempeño, con el fin de promover la motivación y el desarrollo del capital humano.
- Los resultados de las evaluaciones de cada área deberán ser remitida por el jefe inmediato superior a la oficina de Capital Humano, para su incorporación en el expediente laboral.

6.6. Resumen

La metodología utilizada de ASAP, ha establecido la preparación de proyecto, con la Gerencia General de Imagen Alternativa y los jefes de área de Finanzas, Marketing y Comercial, Operaciones, Logística y Producción, los cuales han definido los objetivos para reestructurar los módulos de SAP en ventas, compras, inventario, gestión de bancos, finanzas y producción según los procesos de cada área para optimizarlos; además se definió el cronograma del plan de trabajo y los roles para la reestructuración del SAP. Los objetivos específicos de la reestructuración del ERP SAP, se han definido con la

integración de módulos, además conlleva la reducción del número de fallas por proyecto a 10%, mejorar la eficiencia de los procesos con un 85% de proyectos realizados a tiempo y acceder a toda la información de costos y materiales con una exactitud del 95% y lograr una satisfacción de 85% del usuario en la utilización de SAP. En el diseño de la implementación se ha realizado el levantamiento y modelamiento de procesos de ventas, pedidos, compras, inventario, producción, cobranzas, pagos; para continuar con la configuración y parametrización del sistema, además de la preparación final realizando la carga de saldos revisados por cada área al sistema SAP, para iniciar con la salida en producción y finalmente la puesta en marcha para las revisiones diarias y validación de los procesos configurados, estableciendo indicadores respecto a los objetivos propuestos como el tiempo empleado para realizar un pedido, una orden de fabricación, una cobranza, un pago, una venta, además de considerar el número de proyectos de fabricación sin errores y realizados a tiempo; porcentaje de exactitud de la información inventario de materiales y costos y por último la utilización de la herramienta digital y la satisfacción del usuario, dicha implantación tendrá un costo menor debido a que es una reestructuración y parametrización del sistema que asciende a la suma de \$ 2300.00; adicionalmente la política de Imagen Alternativa para promover el uso efectivo de las TIC dentro de la organización se enmarcaron en seis principios y tres procesos.

El plan de incentivos llevado a cabo ha tenido resultados mejores a los esperados inicialmente, al conseguir la participación del 100% de colaboradores en la medición del indicador. Además, los resultados muestran que el compromiso por alcanzar y cumplir los requerimientos del programa ha sido satisfactorio. Para el desarrollo de competencias se ha elaborado un plan de capacitación anual que tiene como objetivo promover una cultura de mejora continua y desarrollo de destrezas digitales de los colaboradores, mediante la ejecución del 100% del plan de capacitación y un 95% de colaboradores capacitados, el

cumplimiento de los indicadores está a cargo de capital humano. El método de evaluación utilizado es el de 90° que permite tener una evaluación jefatura-colaborador, obteniendo información para la retroalimentación correspondiente. Esta evaluación toma en cuenta la orientación de resultados, la calidad - responsabilidad, uso de tecnologías, iniciativa-participación, trabajo en equipo-compromiso y por último objetividad-organización.



Capítulo VII: Resultados del Método Utilizado

El siguiente capítulo explica a detalle los resultados del método aplicado en el capítulo VI con respecto a la reestructuración del ERP SAP Business One en la empresa Imagen Alternativa, enfocados al proceso, costo y la cultura; mediante indicadores de tiempos de ejecución, proyectos de ejecución sin errores y exactitud de la información de costos e inventario, además de la utilización de la herramienta y satisfacción de usuario por medio de datos estadísticos. Luego se detallará los resultados enfocado al desarrollo de competencias digitales respecto a la ejecución del 100% del plan de capacitación y medir la cantidad de colaboradores capacitados. Seguidamente se mostrarán los resultados de la implementación del programa de incentivos y finalmente los resultados de la evaluación de desempeño en cumplimiento del objetivo de alcanzar una calificación mayor de 70 puntos. Esta reestructuración, desarrollo de competencias, el programa de incentivos y la evaluación de desempeño en términos generales han sido un apoyo a los usuarios en tiempos de respuesta ágiles, permitiendo un eficiente manejo de información que finalmente ha contribuido a la alta dirección a tomar decisiones oportunas, mejorando sus procesos y costos.

7.1. ERP SAP Business One

Para la reestructuración de SAP Business One, se han detallado 11 indicadores (KPI) enfocados a (a) procesos, (b) costos y (c) cultura, realizado medidas mediante una prueba inicial antes de la reestructuración de SAP Business One y la prueba final una vez estructurado, indicando con estadística descriptiva y señalando las medias como dato relevante en las mediciones.

A continuación, en la Tabla 22 se detalla los 11 indicadores en base al proceso del KPI 1 al KPI 7, costos del KPI 8 al 9 y cultura KPI 10 y 11, resultado de la media de los datos de la Tabla 23.

Tabla 22.

Indicadores de ERP SAP Business One

Indicadores	Unidad de Medida	Prueba Inicial (Media: \bar{x}_1)	Prueba final (Media: \bar{x}_2)
Procesos			
KPI 1: Tiempo empleado para realizar un pedido	Minutos	15.8	4.9
KPI 2: Tiempo empleado para realizar una orden de fabricación	Minutos	44.4	10.3
KPI 3: Tiempo empleado para realizar una cobranza	Minutos	20.7	7.5
KPI 4: Tiempo empleado para realizar un pago	Minutos	119.9	31.0
KPI 5: Tiempo empleado para realizar una venta	Minutos	302.9	30.5
KPI 6: Numero de proyectos de fabricación sin errores	%	74.2%	90.7%
KPI 7: Numero de proyectos realizados a tiempo	%	74.4%	90.0%
Costos			
KPI 8: Porcentaje de exactitud de la información inventario de materiales (stock)	%	50.3%	94.5%
KPI 9: Porcentaje de exactitud de la información Costos	%	47.8%	94.4%
Cultura			
KPI 10: Utilización de la Herramienta Digital	%	40.0%	94.9%
KPI 11: Satisfacción del Usuario	%	48.2%	90.1%

En la Tabla 23, se muestran las medidas realizadas de las pruebas iniciales como pruebas finales de los 11 indicadores (KPI) respectivos donde se determinó la media. Para dicho análisis se ha considerado la población (N) indeterminada; y para la muestra se tomó $n=34$ datos, considerando un nivel de confianza de 95% ($z=1.96$) y un error del 5%.

En la Tabla 24 se ha detallado la estadística descriptiva, el coeficiente de variación es menor al 80%, lo que significa que el conjunto de datos es homogéneo y la media aritmética es representativa del conjunto de datos, además de mostrar la variación porcentual de las medias por indicador, que ha sido plasmado en la Tabla 24 para realizar promedios según los objetivos específicos en base al proceso, costos y cultura.

Tabla 23.

Resultados de la Prueba inicial y la Prueba Final

N°	KPI 1		KPI 2		KPI 3		KPI 4		KPI 5		KPI 6		KPI 7		KPI 8		KPI 9		KPI 10		KPI 11	
	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2
1	15	5	45	10	20	9	125	35	300	33	80%	92%	85%	95%	60%	90%	35%	90%	25%	95%	40%	90%
2	14	6	48	12	19	9	135	38	320	34	74%	86%	75%	94%	50%	95%	40%	92%	35%	95%	45%	80%
3	13	6	37	9	18	8	123	33	340	36	65%	85%	65%	84%	55%	94%	50%	94%	45%	90%	55%	90%
4	19	7	35	8	22	8	146	34	320	33	55%	89%	55%	84%	35%	95%	30%	93%	35%	95%	35%	85%
5	18	3	42	9	24	8	138	36	280	27	85%	88%	85%	94%	50%	96%	40%	96%	25%	90%	35%	90%
6	17	4	45	9	25	9	128	31	220	24	71%	92%	70%	92%	45%	90%	30%	92%	40%	95%	35%	85%
7	16	4	39	10	26	10	129	29	320	32	65%	89%	70%	90%	35%	96%	35%	95%	35%	95%	40%	90%
8	16	5	45	10	19	6	116	27	300	30	52%	84%	55%	85%	25%	94%	25%	95%	30%	100%	40%	95%
9	14	6	43	9	25	8	135	38	300	27	69%	89%	70%	90%	50%	96%	35%	90%	40%	95%	35%	95%
10	15	5	40	8	22	6	114	27	340	35	78%	85%	80%	85%	40%	96%	35%	95%	40%	95%	40%	95%
11	13	5	46	9	21	8	123	29	260	25	53%	84%	55%	85%	55%	94%	50%	95%	55%	100%	35%	95%
12	14	6	44	10	23	8	120	28	300	27	67%	89%	70%	85%	45%	92%	40%	95%	45%	95%	25%	90%
13	16	6	42	10	18	6	115	27	280	27	69%	88%	70%	86%	70%	94%	50%	90%	55%	90%	35%	90%
14	19	4	39	12	17	7	116	28	280	24	52%	86%	55%	87%	55%	96%	45%	95%	25%	95%	40%	90%
15	18	3	48	8	16	7	118	29	320	30	67%	89%	65%	90%	50%	97%	50%	95%	35%	95%	55%	95%
16	18	5	43	8	19	7	125	31	240	22	78%	95%	80%	98%	55%	94%	50%	95%	45%	95%	60%	90%
17	19	6	46	7	21	6	95	27	240	22	89%	100%	90%	97%	45%	94%	50%	98%	55%	100%	65%	95%
18	17	6	51	9	23	8	97	27	300	30	90%	96%	90%	97%	65%	96%	60%	95%	60%	95%	65%	90%
19	15	5	49	10	21	6	100	26	340	33	79%	89%	80%	94%	55%	92%	60%	97%	55%	95%	60%	95%
20	16	4	57	16	25	9	115	32	300	31	72%	92%	70%	85%	60%	92%	65%	98%	35%	95%	60%	90%
21	17	4	52	12	21	7	131	33	310	31	89%	94%	90%	95%	50%	95%	60%	98%	25%	95%	60%	90%
22	19	4	36	11	19	6	125	32	280	27	83%	92%	80%	95%	55%	94%	60%	90%	45%	100%	65%	90%
23	17	6	39	11	27	10	131	35	360	35	76%	96%	75%	94%	60%	93%	55%	95%	35%	90%	50%	90%
24	14	4	46	12	19	7	102	31	320	32	74%	94%	75%	96%	60%	94%	55%	98%	45%	90%	50%	95%
25	13	4	48	13	17	7	98	29	300	30	85%	92%	85%	98%	55%	96%	50%	94%	35%	95%	50%	90%
26	11	6	37	9	16	6	105	31	280	24	80%	96%	80%	95%	50%	97%	65%	92%	30%	90%	55%	85%
27	15	6	41	10	15	6	125	30	260	24	75%	92%	75%	87%	55%	97%	65%	92%	45%	100%	55%	80%
28	15	5	45	9	18	6	134	35	360	36	95%	98%	95%	100%	50%	95%	50%	96%	50%	95%	45%	90%
29	16	4	46	12	19	7	89	27	320	35	74%	90%	75%	89%	45%	92%	40%	91%	50%	90%	45%	90%
30	15	4	49	13	18	6	97	29	330	38	84%	94%	85%	90%	50%	94%	50%	93%	35%	95%	45%	85%
31	15	6	45	12	21	7	125	32	320	33	69%	92%	70%	80%	45%	96%	45%	94%	25%	90%	60%	85%
32	16	4	42	12	26	10	134	33	320	39	80%	91%	60%	75%	40%	95%	45%	98%	35%	100%	55%	90%
33	17	4	48	9	25	9	141	35	300	33	70%	82%	80%	90%	45%	93%	50%	99%	45%	95%	50%	95%
34	14	6	50	12	18	7	125	31	340	39	78%	95%	70%	80%	50%	98%	60%	95%	45%	100%	55%	95%
Media	15.8	4.9	44.4	10.3	20.7	7.5	119.9	31.0	302.9	30.5	74%	91%	74%	90%	50%	94%	48%	94%	40%	95%	48%	90%

Tabla 24.

Estadística Descriptiva de Prueba Inicial y Final

	KPI 1		KPI 2		KPI 3		KPI 4		KPI 5		KPI 6		KPI 7		KPI 8		KPI 9		KPI 10		KPI 11	
	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2	\bar{x}_1	\bar{x}_2
Media	15.765	4.941	44.35	10.29	20.68	7.471	119.9	31.03	302.9	30.53	0.74176	0.907	0.744	0.9003	0.503	0.945	0.4779	0.944	0.4	0.949	0.4824	0.901
Error típico	0.3405	0.179	0.847	0.326	0.561	0.224	2.504	0.575	5.688	0.832	0.01862	0.007	0.018	0.0103	0.015	0.003	0.0185	0.004	0.017	0.006	0.0184	0.007
Mediana	16	5	45	10	20.5	7	124	31	300	31	0.745	0.915	0.75	0.9	0.5	0.945	0.5	0.95	0.4	0.95	0.5	0.9
Moda	15	6	45	9	19	6	125	27	300	33	0.8	0.92	0.7	0.9	0.5	0.94	0.5	0.95	0.35	0.95	0.55	0.9
Desviación estándar	1.9857	1.043	4.941	1.899	3.273	1.308	14.6	3.353	33.17	4.851	0.10856	0.043	0.108	0.06	0.09	0.019	0.1081	0.026	0.099	0.034	0.1072	0.042
Varianza de la muestra	3.943	1.087	24.42	3.608	10.71	1.711	213.2	11.24	1100	23.53	0.01178	0.002	0.012	0.0036	0.008	4E-04	0.0117	7E-04	0.01	0.001	0.0115	0.002
Curtosis	-0.332	-1.11	0.064	0.866	-0.93	-0.84	-0.59	-0.73	0.216	-0.91	-0.0558	-0.471	-0.491	-0.345	1.13	0.085	-0.71	-0.7	-0.8	-0.651	-0.971	0.339
Coefficiente de asimetría	-0.097	-0.05	0.143	0.762	0.306	0.5	-0.47	0.414	-0.58	-0.11	-0.4183	-0.02	-0.224	-0.443	-0.5	-0.56	-0.209	-0.17	0.148	0.034	-0.137	-0.722
Rango	8	4	22	9	12	4	57	12	140	17	0.43	0.18	0.4	0.25	0.45	0.08	0.4	0.09	0.35	0.1	0.4	0.15
Mínimo	11	3	35	7	15	6	89	26	220	22	0.52	0.82	0.55	0.75	0.25	0.9	0.25	0.9	0.25	0.9	0.25	0.8
Máximo	19	7	57	16	27	10	146	38	360	39	0.95	1	0.95	1	0.7	0.98	0.65	0.99	0.6	1	0.65	0.95
Suma	536	168	1508	350	703	254	4075	1055	10300	1038	25.22	30.85	25.3	30.61	17.1	32.12	16.25	32.1	13.6	32.25	16.4	30.65
Cuenta	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Nivel de confianza(95.0%)	0.6928	0.364	1.724	0.663	1.142	0.456	5.095	1.17	11.57	1.692	0.03788	0.015	0.038	0.0209	0.031	0.007	0.0377	0.009	0.035	0.012	0.0374	0.015
Coefficiente de Variacion	13%	21%	11%	18%	16%	18%	12%	11%	11%	16%	15%	5%	14%	7%	18%	2%	23%	3%	25%	4%	22%	5%
Variacion %	-68.7%		-76.8%		-63.9%		-74.1%		-89.9%		16.6%		15.6%		44.2%		46.6%		54.9%		41.9%	

Los objetivos específicos propuestos se han tomado en consideración con respecto a los diferentes KPIs plasmados de la Tabla 25 para medir su efectividad enfocados en el proceso, costos y la cultura. Respecto al proceso el objetivo de (a) mejorar los tiempos de ejecución en el SAP, se consideró KPI 1: tiempo empleado para realizar un pedido, KPI 2: tiempo empleado para realizar una orden de fabricación, KPI 3: tiempo empleado para realizar una cobranza, KPI 4: tiempo empleado para realizar un pago, KPI 5: tiempo empleado para realizar una venta, de todos ellos se ha obtenido una reducción de tiempos en promedio de 74.7% ; respecto al objetivo de (b) reducir el número de fallas por proyecto en 10%, se tomó en consideración el KPI 6: número de proyectos de fabricación sin errores, donde se ha obtenido un valor de 90.7 % (proyectos sin falla); además respecto a la (c) mejora de la eficiencia de los procesos con 85% de proyectos realizados a tiempo, con el KPI 7: número de proyectos realizados a tiempo se ha obtenido en la media después de la prueba final de 90%. Enfocados a costos, la (a) gestión efectiva de materiales y costos, se consideró el KPI 8: porcentaje de exactitud de la información inventario de materiales (stock) y KPI 9: porcentaje de exactitud de la información de costos, se ha obtenido un 94.4%. Para cultura, lograr una satisfacción de 85% del usuario en la utilización de SAP, se tomó el KPI 10: utilización de la herramienta digital y KPI 11: satisfacción del usuario logrando un promedio de satisfacción de 92.5% en la utilización de SAP Business One. En la Figura 32 se muestra la mejora de tiempos de ejecución de ERP SAP KPI 1 de 15.76 a 4.94 min; KPI 2 de 44.4 a 10.3 min; KPI 3 de 20.7 a 7.5 min, KPI 4 de 119.9 a 31.0 min; KPI 5: 302.9 a 30.5 min. En la Figura 33 se muestra la mejora porcentual de los indicadores con mejoras que van desde un 16% hasta un 90%. En la Figura 34 se muestra resultados de los objetivos donde se cumplieron las metas y obteniendo en la gestión efectiva de materiales y costos un valor muy próximo de un resultado de 94.4% con una meta propuesta del 95%.

Tabla 25.

Resultado de los Objetivos ERP SAP

Objetivos	Indicadores	$\bar{x}1$	$\bar{x}2$	Variacion %	Valor
Proceso					
·Mejorar los tiempos de ejecución en el ERP SAP	KPI 1: Tiempo empleado para realizar un Pedido	15.76	4.94	-68.7%	
	KPI 2: Tiempo empleado para realizar una Orden de fabricación	44.4	10.3	-76.8%	
	KPI 3: Tiempo empleado para realizar una Cobranza	20.7	7.5	-63.9%	-74.7%
	KPI 4: Tiempo empleado para realizar un Pago	119.9	31.0	-74.1%	
	KPI 5: Tiempo empleado para realizar una Venta	302.9	30.5	-89.9%	
·Reducir el número de fallas por proyecto en 10% (90% sin fallas)	KPI 6: Numero de proyectos de fabricación sin errores	74.2%	90.7%	16.6%	90.7%
·Mejora de la eficiencia de los procesos con 85% de proyectos realizados a tiempo.	KPI 7: Numero de proyectos realizados a tiempo	74.4%	90.0%	15.6%	90.0%
Costos					
·Gestión efectiva de materiales y costos	KPI 8: Porcentaje de exactitud de la información inventario de materiales (stock)	50.3%	94.5%	44.2%	94.4%
	KPI 9: Porcentaje de exactitud de la información Costos	47.8%	94.4%	46.6%	
Cultura					
·Lograr una satisfacción de 85% del usuario	KPI 10: Utilizacion de la Herramienta Digital	40.0%	94.9%	54.9%	92.5%
	KPI 11: Satisfacción del Usuario	48.2%	90.1%	41.9%	

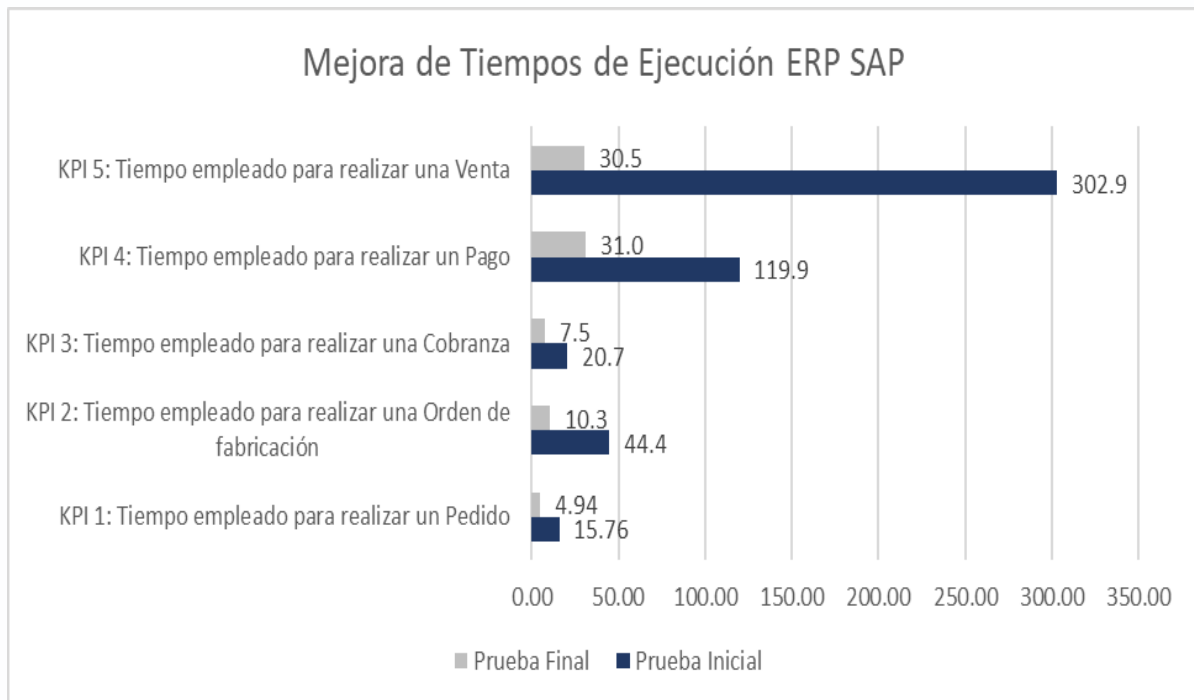


Figura 32. Mejora de Tiempos de ejecución de ERP SAP

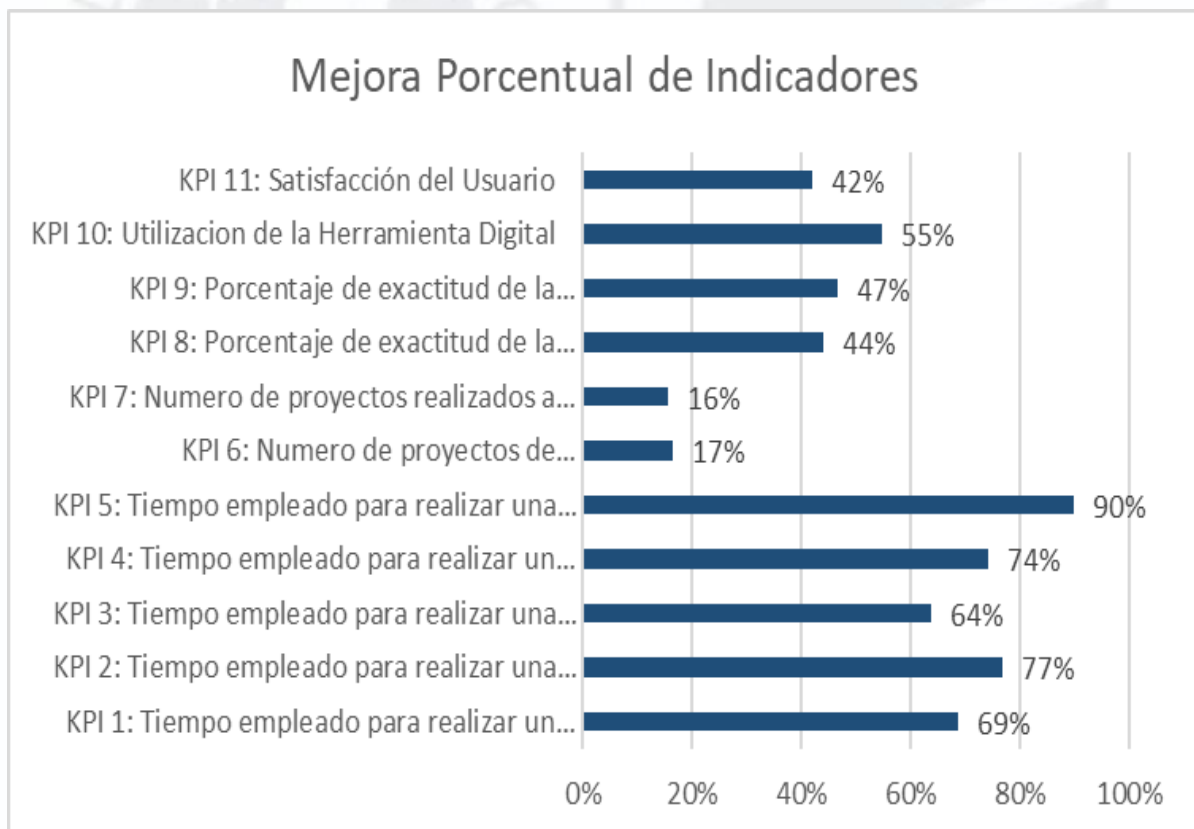


Figura 33. Mejora Porcentual de los Indicadores

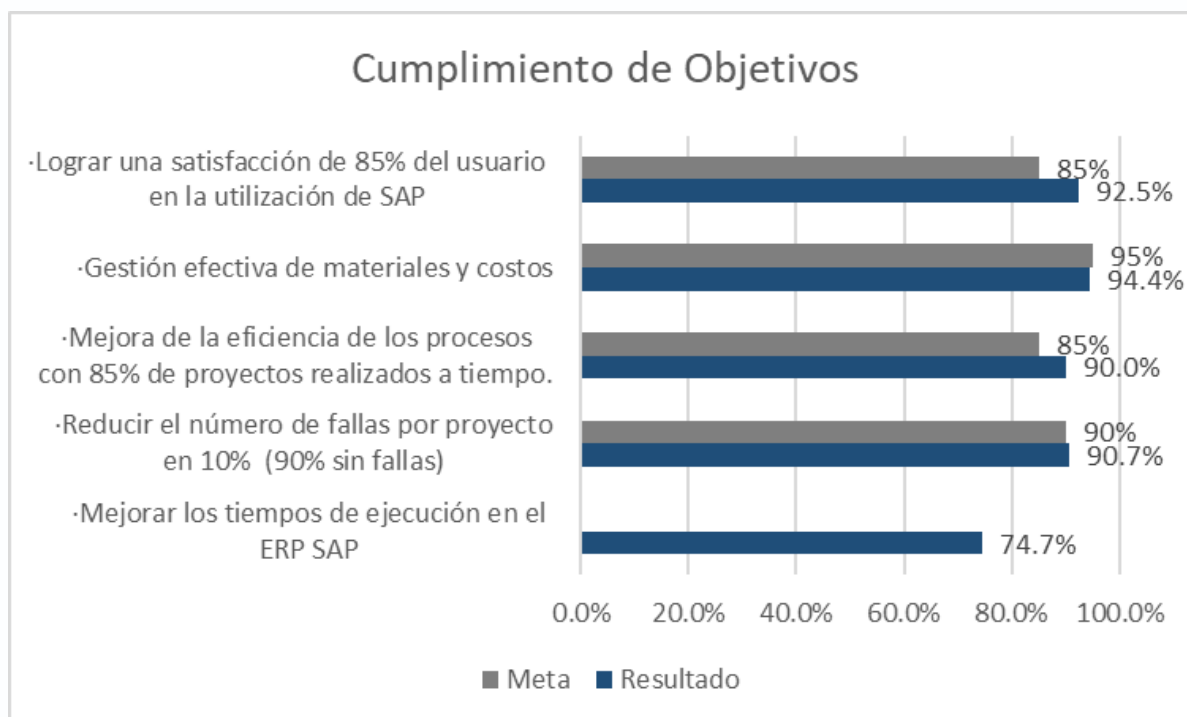


Figura 34. Resultado de los Objetivos

Se logró una mayor eficiencia en los procesos enfocado en una reducción del 74.7% en la utilización del ERP reflejado en una reducción en el ciclo operativo, lo que implica un mejor uso de los recursos de la empresa influyendo de forma positiva en la generación de rentabilidad y creación de valor para la organización. Además, la reestructuración del ERP SAP Business One, ha logrado que la información de todas las áreas fluya de forma más ágil y ordenada por cada proceso, brindando información confiable, precisa y oportuna en un 94.4%, lo que ha permitido que en cada etapa del proceso la información llegue de forma completa, comprensible para todos los administradores de los procesos y de esta forma hacerlos más eficientes, teniendo menores niveles de stock, una planificación efectiva de compra de materiales, reducción en costos de producción, optimización de tiempos en toda la cadena de los procesos internos. Se ha evitado errores en la información y mantener el número de proyectos sin errores de fabricación en 90.7% y como resultado la respuesta de ejecución por proyecto realizados a tiempo se encuentran con un 90%, asimismo se incrementó la satisfacción del usuario en un 92.5%. El ERP SAP Business One, eliminó la

duplicidad de actividades y procesos, que no generaban valor a la organización, automatizando las actividades operativas, reduciendo errores por causa humanas, optimizando tiempos de los colaboradores para enfocarse en un pensamiento más táctico y estratégicos de mejora continua. Los procesos entre las áreas se integraron, participando de la planificación del ciclo productivo y de las estrategias para optimizar tiempos en el proceso y reducir costos, lo que se traduce en mayores utilidades para la organización.

7.2. Desarrollo de Competencias

La empresa ha invertido en capacitación que ayudó a mejorar los conocimientos y contribuir con el crecimiento profesional de los colaboradores. La comunicación interna permitió que los colaboradores perciban que este cambio los favorece y contribuye a su crecimiento profesional, con ello la empresa cuenta con personal calificado, capacitado, con un alto nivel de adaptabilidad a los cambios, enfocados siempre a la mejora continua.

En la Tabla 26 se muestra el seguimiento mensual a la ejecución del plan de capacitaciones anual, asimismo mencionar que el objetivo que la empresa Imagen Alternativa se había propuesto era cumplir con el 100% de capacitaciones programadas (KPI 14) y cómo podemos observar en la Tabla 26, la organización obtuvo un 100% de cumplimiento de ejecución del plan de capacitaciones.

Tabla 26.

Ejecución del Plan de Capacitación.

CAPACITACIONES	CONTROL	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Ejecución del 100% del plan de capacitación	Programado	10%	25%	17%	11%	22%	15%	100%
	Ejecutado	10%	25%	17%	11%	22%	15%	100%
	% de Cumplimiento	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LIDERAZGO Y CULTURA DIGITAL	Programado	8.33%						8.33%
	Ejecutado	8.33%						8.33%
TENDENCIA DIGITALES	Programado		4.17%	4.17%				8.33%
	Ejecutado		4.17%	4.17%				8.33%
SAP- MÓDULOS	Programado		8.33%					8.33%
	Ejecutado		8.33%					8.33%
SAP- MÓDULOS	Programado			2.08%	2.08%	2.08%	2.08%	8.33%
	Ejecutado			2.08%	2.08%	2.08%	2.08%	8.33%
CLOUD COMPUTING	Programado			4.17%		4.17%		8.33%
	Ejecutado			4.17%		4.17%		8.33%
HERRAMIENTAS DIGITALES	Programado					4.17%	4.17%	8.33%
	Ejecutado					4.17%	4.17%	8.33%
METODOLOGÍAS ÁGILES	Programado	2.08%	2.08%	2.08%	2.08%			8.33%
	Ejecutado	2.08%	2.08%	2.08%	2.08%			8.33%
GESTIÓN DEL CAMBIO	Programado		8.33%					8.33%
	Ejecutado		8.33%					8.33%
INNOVACIÓN	Programado		1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	8.33%
	Ejecutado		1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	8.33%
TÉCNICAS EN NEGOCACIÓN	Programado			2.78%	2.78%	2.78%		8.33%
	Ejecutado			2.78%	2.78%	2.78%		8.33%
MANEJO DE CONFLICTOS	Programado				2.78%	2.78%	2.78%	8.33%
	Ejecutado				2.78%	2.78%	2.78%	8.33%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Programado					4.17%	4.17%	8.33%
	Ejecutado					4.17%	4.17%	8.33%

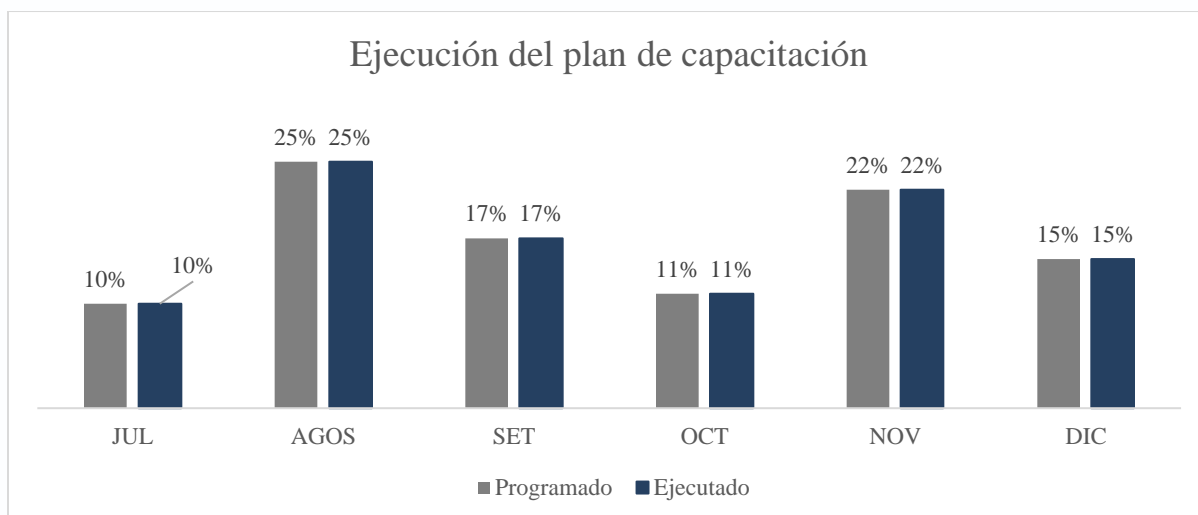


Figura 35. Ejecución del Plan de Capacitación.

Del mismo modo, el segundo indicador de la empresa Imagen Alternativa es lograr que el 95% de colaboradores asistan a las capacitaciones planificadas, y como nos muestra en la Tabla 27, Se logró el 98% de asistencia de los colaboradores al plan de capacitaciones (KPI 15).

Tabla 27.

Participación Mensual de colaboradores del plan de capacitación.

CAPACITACIONES	Mes	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	ANUAL
95% de colaboradores capacitados	Programado	61	223	276	175	236	176	1147
	Asistencia	60	213	268	171	232	176	1120
	% de Cumplimiento	98%	96%	97%	98%	98%	100%	98%
LIDERAZGO Y CULTURA DIGITAL	Programado	7						7
	Asistencia	7						7
TENDENCIA DIGITALES	Programado		54	54				108
	Asistencia		50	52				102
SAP- MÓDULOS	Programado		54					54
	Asistencia		54					54
SAP- MÓDULOS	Programado			54	54	54	54	216
	Asistencia			54	54	54	54	216
CLOUD COMPUTING	Programado			54		54		108
	Asistencia			51		50		101
HERRAMIENTAS DIGITALES	Programado					54	54	108
	Asistencia					54	54	108
METODOLOGÍAS ÁGILES	Programado	54	54	54	54			216
	Asistencia	53	52	53	54			212
GESTIÓN DEL CAMBIO	Programado		7					7
	Asistencia		7					7
INNOVACIÓN	Programado		54	54	54	54	54	270
	Asistencia		50	52	50	54	54	260
TÉCNICAS EN NEGOCACIÓN	Programado			6	6	6		18
	Asistencia			6	6	6		18
MANEJO DE CONFLICTOS	Programado				7	7	7	21
	Asistencia				7	7	7	21
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Programado					7	7	14
	Asistencia					7	7	14

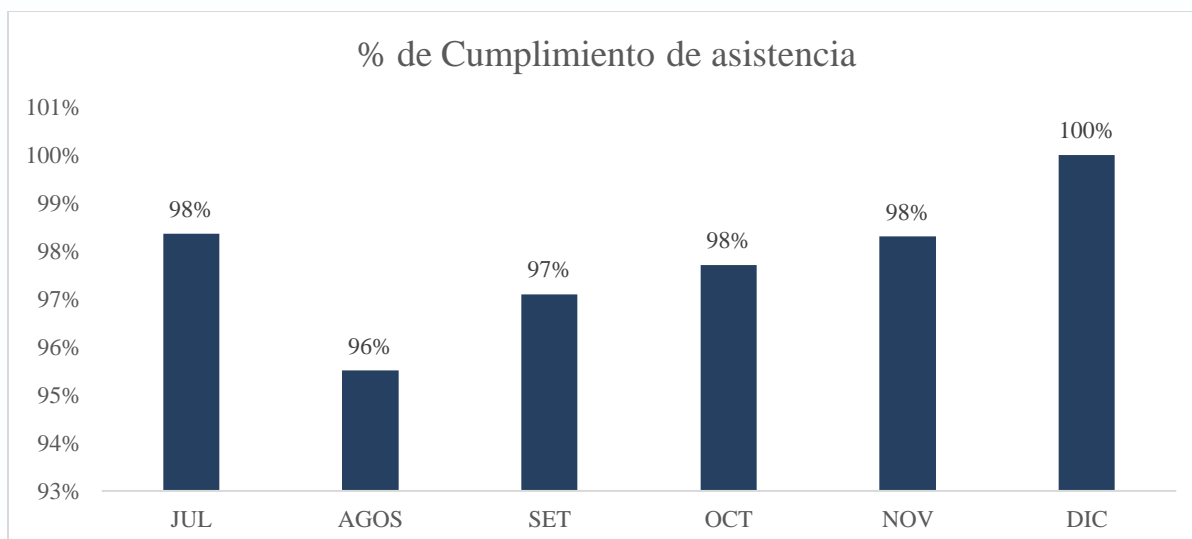


Figura 36. Participación Mensual de colaboradores del plan de capacitación.

7.3. Programa de Incentivos

7.3.1 Programa de Puntos SAP

La empresa Imagen Alternativa ha implementado con éxito el programa de Puntos SAP, el cual tiene como objetivo general incentivar a los colaboradores a integrar de manera profunda los cambios que se vienen realizando en torno a la implementación de ERP SAP a través de capacitaciones dadas por el personal dentro de un programa de incentivos para los colaboradores.

La Tabla 28 muestra la participación de los diferentes colaboradores a lo largo de los cuatro meses de duración del programa de incentivos Plan de Puntos SAP. En ella se puede apreciar que el 100% de los colaboradores han participado del programa a lo largo de los 4 meses de programa (KPI 12), lo que no necesariamente significa que el mismo porcentaje ha sido acreedor de los beneficios del programa lo cual es explicado en la Tabla 2.

Tabla 28.

Resultados de Capacitaciones

Colaborador	1er Mes			2do Mes			3er Mes			4to Mes		
	Cap. Beneficios	Cap. Uso de Herramientas	Total	Cap. Beneficios	Cap. Uso de Herramientas	Total	Cap. Beneficios	Cap. Uso de Herramientas	Total	Cap. Beneficios	Cap. Uso de Herramientas	Total
D.A.	6	5	11	3	10	13	6	20	26	0	10	10
D.B.	3	15	18	3	5	8	3	5	8	12	5	17
D.C.T.	0	10	10	0	10	10	6	5	11	6	10	16
M.d.C.	3	5	8	9	5	14	9	15	24	9	0	9
P.C.	3	10	13	6	10	16	12	10	22	3	5	8
G.C.M.	5	10	15	9	0	9	0	10	10	3	10	13
R.C.S.	0	10	10	3	10	13	9	10	19	3	5	8
F.E.L.	3	5	8	3	10	13	6	10	16	6	10	16
J.E.A.	6	10	16	3	5	8	3	20	23	6	10	16
C.A.M.	0	5	5	6	5	11	6	15	21	9	5	14
J.E.M.	9	10	19	9	20	29	6	15	21	12	15	27
N.F.R.	3	5	8	3	0	3	3	5	8	9	10	19
R.F.S.	6	15	21	9	10	19	3	10	13	9	15	24
S.G.T.	3	0	3	0	0	0	3	5	8	6	10	16
Y.G.M.	6	5	11	6	5	11	9	15	24	3	10	13
MH.C.	6	0	6	6	10	16	3	10	13	6	15	21
J.H.M.	3	10	13	3	5	8	6	15	21	9	20	29
T.H.V.	3	5	8	3	5	8	6	10	16	6	15	21
M.L.T.	9	0	9	3	5	8	3	0	3	9	15	24
J.L.H.	3	10	13	6	10	16	0	5	5	12	10	22
P.L.R.	3	10	13	6	5	11	12	15	27	3	5	8
E.L.C.	3	5	8	9	5	14	6	10	16	0	10	10
R.M.B.	9	0	9	9	10	19	0	10	10	3	5	8
M.M.F.	3	10	13	3	5	8	9	0	9	0	10	10
J.M.S.	6	15	21	12	15	27	6	5	11	9	5	14
H.N.R.	9	20	29	9	10	19	6	10	16	9	0	9
F.Q.T.	3	0	3	6	10	16	6	10	16	3	10	13
M.R.H.	3	10	13	9	10	19	3	5	8	6	5	11
G.R.A.	3	0	3	12	5	17	3	5	8	3	0	3
M.R.M.	6	5	11	0	5	5	0	5	5	9	5	14
M.T.C.	6	10	16	12	15	27	6	5	11	3	10	13
J.T.R.	9	15	24	9	10	19	6	0	6	6	5	11
V.V.A.	3	5	8	9	15	24	3	10	13	6	5	11
M.Y.F.	3	15	18	0	10	10	3	10	13	6	15	21
C.Z.C.	9	10	19	12	5	17	0	5	5	6	10	16
A.A.F.	12	15	27	6	10	16	9	15	24	0	10	10
Y.L.M.	0	10	10	3	5	8	6	10	16	3	5	8
N.S.B.	9	10	19	9	15	24	9	15	24	6	10	16
R.J.B.	6	15	21	3	0	3	6	15	21	3	20	23
J.N.D.	3	20	23	6	5	11	3	0	3	6	15	21
H.P.A.	6	0	6	6	10	16	6	5	11	3	10	13
J.P.R.	3	10	13	3	10	13	3	10	13	6	5	11
I.J.R.	3	20	23	6	10	16	0	5	5	9	5	14
L.G.G.	6	15	21	9	5	14	9	10	19	12	20	32
S.L.O.	3	10	13	3	15	18	6	0	6	0	0	0
C.N.R.	3	5	8	3	0	3	6	10	16	9	10	19
G.O.C.	9	10	19	3	5	8	3	10	13	3	5	8
D.P.L.	0	0	0	6	0	6	0	5	5	3	15	18
A.P.C.	3	10	13	0	10	10	3	5	8	6	10	16
A.P.Y.	3	0	3	9	10	19	3	5	8	9	5	14
G.P.P.	9	10	19	9	0	9	0	15	15	3	10	13
S.S.E.	6	10	16	3	10	13	9	10	19	3	10	13
J.P.P.	9	5	14	3	10	13	6	10	16	3	10	13
E.M.A.	6	15	21	9	5	14	6	10	16	0	15	15

Tabla 29.

Resultados de Horas Libres Ganadas

Colaborador	1er Mes		2do Mes		3er Mes		4to Mes				
	Puntos por Capacitaciones	Horas Libres Ganadas	Colaborador	Puntos por Capacitaciones	Horas Libres Ganadas	Colaborador	Puntos por Capacitaciones	Horas Libres Ganadas			
H.N.R.	29	8	J.E.M.	29	8	P.L.R.	27	8	L.G.G.	32	8
A.A.F.	27	7	J.M.S.	27	7	D.A.	26	8	J.H.M.	29	7
J.T.R.	24	7	M.T.C.	27	7	M.d.C.	24	7	J.E.M.	27	7
J.N.D.	23	6	V.V.A.	24	7	Y.G.M.	24	7	R.F.S.	24	6
I.J.R.	23	6	N.S.B.	24	7	A.A.F.	24	7	M.L.T.	24	6
R.F.S.	21	6	R.F.S.	19	5	N.S.B.	24	7	R.J.B.	23	6
J.M.S.	21	6	R.M.B.	19	5	J.E.A.	23	7	J.L.H.	22	6
R.J.B.	21	6	H.N.R.	19	5	P.C.	22	7	M.H.C.	21	5
L.G.G.	21	6	M.R.H.	19	5	C.A.M.	21	6	T.H.V.	21	5
E.M.A.	21	6	J.T.R.	19	5	J.E.M.	21	6	M.Y.F.	21	5
J.E.M.	19	5	A.P.Y.	19	5	J.H.M.	21	6	J.N.D.	21	5
C.Z.C.	19	5	S.L.O.	18	5	R.J.B.	21	6	N.F.R.	19	5
N.S.B.	19	5	G.R.A.	17	5	R.C.S.	19	6	C.N.R.	19	5
G.O.C.	19	5	C.Z.C.	17	5	L.G.G.	19	6	D.P.L.	18	5
G.P.P.	19	5	P.C.	16	4	S.S.E.	19	6	D.B.	17	4
D.B.	18	5	M.H.C.	16	4	F.E.L.	16	5	D.C.T.	16	4
M.Y.F.	18	5	J.L.H.	16	4	T.H.V.	16	5	F.E.L.	16	4
J.E.A.	16	4	F.Q.T.	16	4	E.L.C.	16	5	J.E.A.	16	4
M.T.C.	16	4	A.A.F.	16	4	H.N.R.	16	5	S.G.T.	16	4
S.S.E.	16	4	H.P.A.	16	4	F.Q.T.	16	5	C.Z.C.	16	4
G.C.M.	15	4	I.J.R.	16	4	Y.L.M.	16	5	N.S.B.	16	4
J.P.P.	14	4	M.d.C.	14	4	C.N.R.	16	5	A.P.C.	16	4
P.C.	13	4	E.L.C.	14	4	J.P.P.	16	5	E.M.A.	15	4
J.H.M.	13	4	L.G.G.	14	4	E.M.A.	16	5	C.A.M.	14	4
J.L.H.	13	4	E.M.A.	14	4	G.P.P.	15	4	J.M.S.	14	4
P.L.R.	13	4	D.A.	13	4	R.F.S.	13	4	M.R.M.	14	4
M.M.F.	13	4	R.C.S.	13	4	M.H.C.	13	4	I.J.R.	14	4
M.R.H.	13	4	F.E.L.	13	4	V.V.A.	13	4	A.P.Y.	14	4
J.P.R.	13	4	J.P.R.	13	4	M.Y.F.	13	4	G.C.M.	13	3
S.L.O.	13	4	S.S.E.	13	4	J.P.R.	13	4	Y.G.M.	13	3
A.P.C.	13	4	J.P.P.	13	4	G.O.C.	13	4	F.Q.T.	13	3
D.A.	11	3	C.A.M.	11	3	D.C.T.	11	3	M.T.C.	13	3
Y.G.M.	11	3	Y.G.M.	11	3	J.M.S.	11	3	H.P.A.	13	3
M.R.M.	11	3	P.L.R.	11	3	M.T.C.	11	3	G.P.P.	13	3
D.C.T.	10	3	J.N.D.	11	3	H.P.A.	11	3	S.S.E.	13	3
R.C.S.	10	3	D.C.T.	10	3	G.C.M.	10	3	J.P.P.	13	3
Y.L.M.	10	3	M.Y.F.	10	3	R.M.B.	10	3	M.R.H.	11	3
M.L.T.	9	2	A.P.C.	10	3	M.M.F.	9	3	J.T.R.	11	3
R.M.B.	9	2	G.C.M.	9	2	D.B.	8	2	V.V.A.	11	3
M.d.C.	8	2	G.P.P.	9	2	N.F.R.	8	2	J.P.R.	11	3
F.E.L.	8	2	D.B.	8	2	S.G.T.	8	2	D.A.	10	3
N.F.R.	8	2	J.E.A.	8	2	M.R.H.	8	2	E.L.C.	10	3
T.H.V.	8	2	J.H.M.	8	2	G.R.A.	8	2	M.M.F.	10	3
E.L.C.	8	2	T.H.V.	8	2	A.P.C.	8	2	A.A.F.	10	3
V.V.A.	8	2	M.L.T.	8	2	A.P.Y.	8	2	M.d.C.	9	2
C.N.R.	8	2	M.M.F.	8	2	J.T.R.	6	2	H.N.R.	9	2
M.H.C.	6	2	Y.L.M.	8	2	S.L.O.	6	2	P.C.	8	2
H.P.A.	6	2	G.O.C.	8	2	J.L.H.	5	1	R.C.S.	8	2
C.A.M.	5	1	D.P.L.	6	2	M.R.M.	5	1	P.L.R.	8	2
A.P.Y.	3	0	M.R.M.	5	1	C.Z.C.	5	1	R.M.B.	8	2
S.G.T.	3	0	N.F.R.	3	0	I.J.R.	5	1	Y.L.M.	8	2
F.Q.T.	3	0	R.J.B.	3	0	D.P.L.	5	1	G.O.C.	8	2
G.R.A.	3	0	C.N.R.	3	0	M.L.T.	3	0	G.R.A.	3	0
D.P.L.	0	0	S.G.T.	0	0	J.N.D.	3	0	S.L.O.	0	0

La Tabla 29 muestra de manera ordenada de mayor a menor los colaboradores que han obtenido el mayor puntaje en el programa de incentivos Plan de Puntos SAP.

Asimismo, se aprecia la cantidad de horas libres ganadas por cada uno de ellos en base a las reglas del programa. Finalmente se obtuvo que para el primer mes el 91% de los participantes fueron acreedores a algún premio de horas libres ganadas, para el segundo mes de programa el 93% de los colaboradores ganaron horas libres, para el tercer y cuarto mes del programa el 96% obtuvo algún premio en horas libres ganadas (KPI 13).

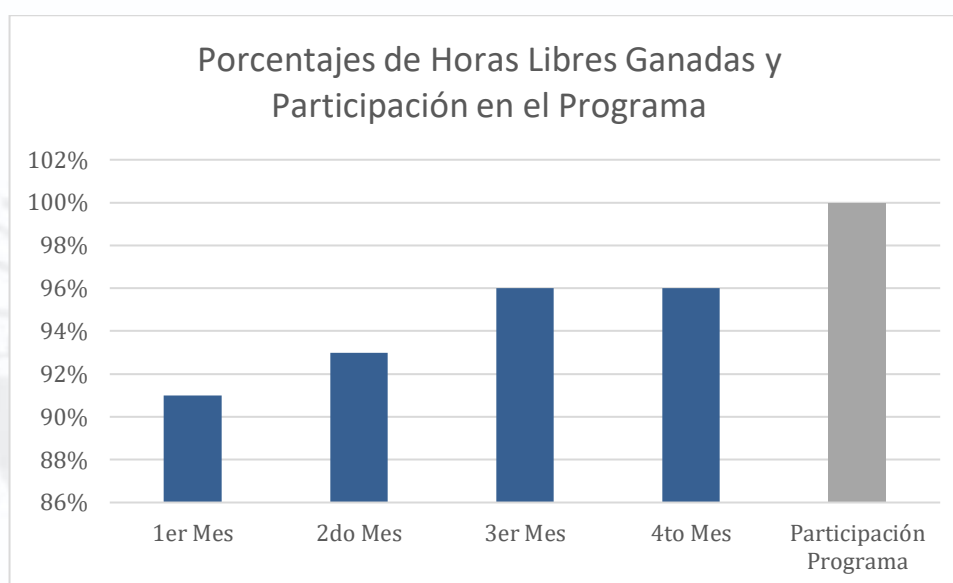


Figura 37. Resultados de Horas Libres Ganadas y Participación en el Programa

7.4. Evaluación de Desempeño

Como resultado de la evaluación desempeño se obtuvo que los aspectos laborales que deben ser mejorados son objetividad - organización con un 74%, uso de tecnologías con un 75% y trabajo en equipo - compromiso con un 76% indicado en la Tabla 30.

Además, se obtuvo una media de 77% sobre la evaluación de desempeño de los colaboradores de Imagen Alternativa (KPI 16).

Tabla 30.

Resultado de la Evaluación de Desempeño

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE	PUNTAJE AL 100%	% ALCANZADO
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	0	3	24	108	27	645	810	80%
CALIDAD-RESPONSABILIDAD	0	3	69	138	60	1065	1350	79%
USO DE TECNOLOGÍAS	0	0	54	93	15	609	810	75%
INICIATIVA- PARTICIPACION	0	3	60	126	27	825	1080	76%
TRABAJO EN EQUIPO-COMPROMISO	0	0	30	72	6	408	540	76%
OBJETIVIDAD-ORGANIZACIÓN	0	0	51	102	6	603	810	74%
PUNTAJE TOTAL:	0	9	288	639	141	4155	5400	77%

En la Figura 38 se muestra que orientación de resultados obtuvo un 80% sobre el 100%, siendo el aspecto más resaltante sobre la evaluación de desempeño, y el puntaje más bajo se obtuvo en el aspecto de objetividad-organización con un 74%.

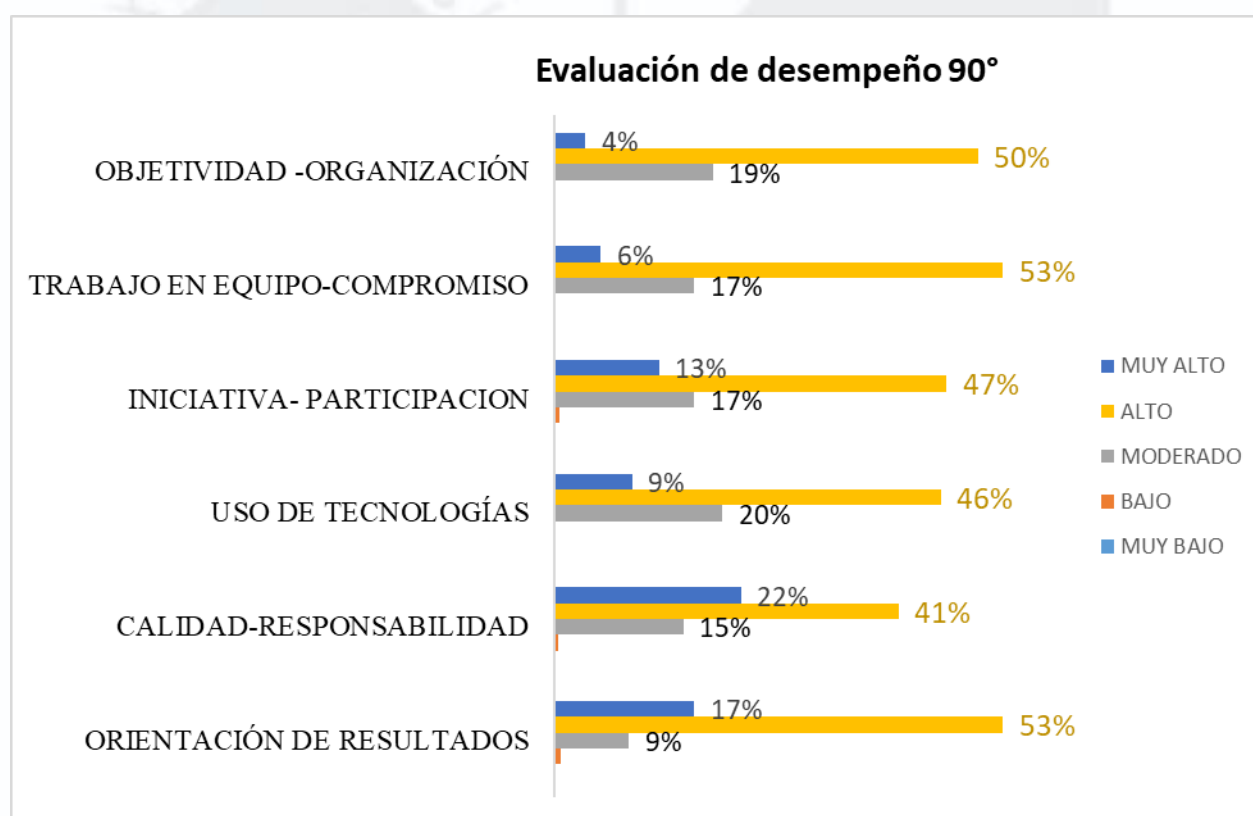


Figura 38. Resultados de Evaluación de Desempeño 90° por Área

Como resultado de la evaluación de desempeño por escala de valoración se obtuvo que 22% de los colaboradores tiene un puntaje de 5 (muy alto) en calidad-responsabilidad; un puntaje de 4 (alto) lo que representa el 53% de los colaboradores en trabajo en equipo-compromiso; en cuanto al uso de tecnologías se tuvo un 20% de colaboradores calificado

con un puntaje de 3 (moderado).

Tabla 31.

Resultado de la Evaluación de Desempeño por Escala de Valoración

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	% ALCANZADO
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	0%	1%	9%	53%	17%	80%
CALIDAD-RESPONSABILIDAD	0%	0%	15%	41%	22%	79%
USO DE TECNOLOGÍAS	0%	0%	20%	46%	9%	75%
INICIATIVA- PARTICIPACION	0%	1%	17%	47%	13%	76%
TRABAJO EN EQUIPO-COMPROMISO	0%	0%	17%	53%	6%	76%
OBJETIVIDAD -ORGANIZACIÓN	0%	0%	19%	50%	4%	73%
PUNTAJE TOTAL:	0%	0%	16%	47%	13%	77%

En la siguiente gráfica de la Figura 39 se muestran los resultados generales del KPI 16, sobre alcanzar como mínimo una calificación mayor de 70 puntos (70%) sobre la evaluación de desempeño, se obtuvo en la evaluación de los colaboradores un 77% como resultado, por lo cual los resultados han superado en esta primera evaluación lo esperado por la organización.

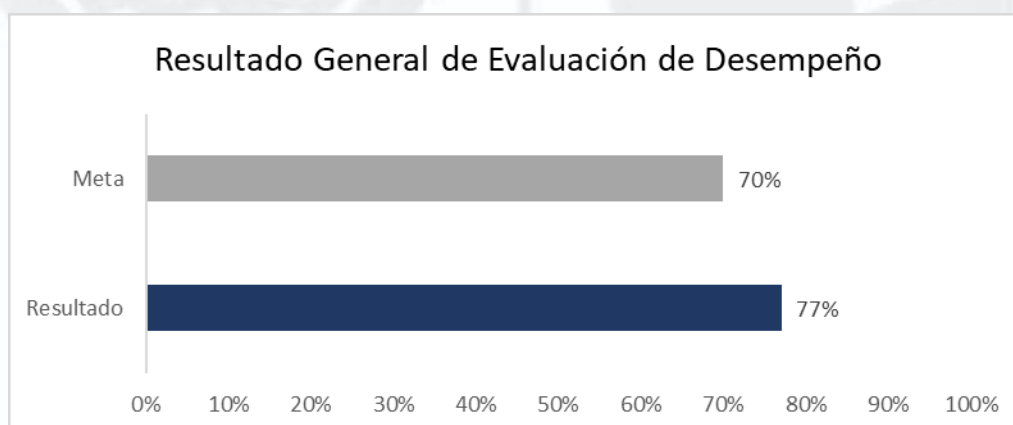


Figura 39. Resultados Generales Evaluación de Desempeño Imagen Alternativa.

7.5. Resumen

En el presente capítulo se logró una mayor eficiencia en los procesos en el ciclo operativo en 74.7% con la utilización del ERP SAP Business One reflejado en una reducción en el ciclo operativo, además ha logrado que la información de todas las áreas fluya de forma más ágil y ordenada por cada proceso, brindado información confiable,

precisa y oportuna en un 94.4%, teniendo menores niveles de stock, una planificación efectiva de compra de materiales y reducción en costos de producción. Además, el número de proyectos sin errores de fabricación se encuentra en 90.7% y la ejecución por proyecto realizados a tiempo se encuentran con un 90%, y adicional a ello se incrementó la satisfacción del usuario en un 92.5%.

En cuanto al desarrollo de competencia se planificó un programa de capacitación anual, logrando un cumplimiento del programa al 100%, y una asistencia del 98% de colaboradores. Este programa estaba dirigido a desarrollar las competencias digitales de los colaboradores y generar un cambio en la cultura organizacional orientado a la mejora continua que ha permitido una exitosa reestructuración del ERP SAP Business One.

El programa de incentivos implementado ha logrado que el 100% de participación de los colaboradores a lo largo de los cuatro meses de programa, obteniendo resultados por encima de lo esperado en el indicador que mide a los colaboradores que han cumplido con los requisitos del programa, con un resultado de 94% en promedio y por ende han sido acreedores de algún tipo de beneficio como parte de la recompensa del programa. El objetivo del programa ha sido alcanzado y se considera implementar programas similares en el futuro.

Como resultado de la evaluación de desempeño se obtuvo que se debe mejorar en cuanto a objetividad - organización ya que se obtuvo un 74%, en cuanto a uso de tecnologías se logró un 75% y trabajo en equipo - compromiso un 76%, obteniendo una media de 77% sobre la evaluación de desempeño de los colaboradores de Imagen Alternativa.

Capítulo VIII: Discusión de Resultados

El siguiente capítulo analizó los potenciales resultados obtenidos en base al Capítulo VII. Primero se presentará la discusión de resultados en la reestructuración de SAP Business One, acerca de su efectividad y los beneficios que ha generado, enfocado a procesos, costos y en cultura; luego se describirán los resultados obtenidos para el desarrollo de competencias, además de indicar la eficacia del programa de incentivos, y finalmente la cuantificación de los resultados de la evaluación de desempeño realizada en la empresa Imagen Alternativa.

8.1. ERP SAP Business One

Los resultados esperados en la reestructuración de SAP Business One muestran la efectividad y los beneficios que el software genera, teniendo en cuenta que no fue aprovechado eficientemente en años anteriores antes de su reestructuración, lo que había creado sesgos y paradigmas difíciles de erradicar; generando resistencia al cambio. La información generada por el sistema ERP ha brindado la facilidad de poder tomar decisiones de manera acertada, demostrando que el personal empezó a notar los beneficios de contar con un ERP como lo es SAP Business One. Los procesos entre las áreas se integraron, participando de la planificación del ciclo productivo y de las estrategias para optimizar tiempos en el proceso y reducir costos, lo que se traduce en mayores beneficios para la organización.

Respecto al proceso, se logró una mayor eficiencia en los procesos en el ciclo operativo en 74.7% con la utilización del ERP SAP Business One reflejado en una reducción en el ciclo operativo donde se tuvo una reducción en tiempos de ejecución en realizar un pedido, que se redujo de 15.7 minutos a 4.9 minutos y representa una mejora del 68%. Para realizar una orden de fabricación se tomaban 44.4 minutos y se redujo a 10.3 minutos lo que representa un 76.8% mediante la generación de órdenes de fabricación. En

lo que se refiere a los informes generados como consecuencia de los procesos definidos e integrados y manejando la misma información, se ha alcanzado un incremento de la productividad y el nivel de confiabilidad, logrando que mejore la comunicación y se tomen mejores decisiones. En el ámbito de realizar una cobranza, el tiempo se redujo de 20.7 minutos a 7.5 minutos reflejando una mejora de 63.9% debido a que se ha podido operar de manera eficiente acortando procesos administrativos y operativos, que mermaban el tiempo de respuesta de la empresa. Se ha reducido el tiempo de cobranza al mejorar el tiempo para realizar un pago de 119.9 minutos a 31 minutos, con una reducción de 74.1% y una para realizar una venta de 302.9 minutos a 30.5 minutos lo que refleja la mejora más relevante en 89.9%, dichos resultados implican una mejora sustancial en el uso de los recursos de la empresa influyendo de forma positiva en la generación de valor para la organización y mayor eficiencia en el proceso. Por otra parte, al tener la información disponible entre las áreas de Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Producción se ha evitado errores en la información y mantener el número de proyectos sin errores de fabricación se incrementó de 74.2% a 90.7% y como resultado la respuesta de ejecución por proyecto realizados a tiempo tuvo una mejora de 74.2% a 90%.

Respecto a los costos, la reestructuración del ERP SAP Business One, ha logrado que la información de todas las áreas fluya de forma más ágil y ordenada brindando información confiable, precisa y oportuna con un 94.4% que involucra la exactitud de la información del inventario de materiales se incrementó de 50.3% a 94.5% teniendo una variación de 44.2 puntos porcentuales y de la misma forma ha permitido que la exactitud de información de costos mejore de 47.8% a una exactitud del 94.4%, lo que ha permitido que en cada etapa del proceso la información sea correcta para todos los administradores de los procesos y de esta forma hacerlos más eficientes, por lo cual se tiene menores niveles de stock evitando que se realice compras de materiales innecesarios reflejado en una

planificación efectiva de compra de materiales. La gestión de inventarios incrementó la rentabilidad mediante la identificación de materiales de baja rotación, mermas y materiales disponibles lo que a su vez reduce los costos de producción, además de optimizar los tiempos en toda la cadena de los procesos internos.

Respecto a la cultura, se incrementó la satisfacción del usuario en un 92.5% lo que involucra una mejora de la utilización de la herramienta digital de un 40% a un 94.9% y una satisfacción del 48% a un 91.1%, habiéndose conseguido dichos resultados por medio de los programas de incentivos y de capacitación que se establecieron como soluciones. La reestructuración del ERP SAP Business One, ha mejorado los procesos a través de su correcta utilización genera valor a la organización, automatizando las actividades operativas, reduciendo errores por causa humanas, optimizando tiempos de los colaboradores para enfocarse en un pensamiento más táctico y estratégicos de mejora continua. Los usuarios se han convencido de su funcionalidad y la gran variedad de herramientas que el ERP aporta en la toma de decisiones; entre los cuales tenemos, indicadores en tiempo real, informes ejecutivos de las áreas de Finanzas, Marketing, Operaciones, Logística y Producción, además de brindar apoyo en la gestión financiera, control de gastos generales, costes de producto, gestión presupuestaria y planificación de producto, lo que contribuye a un mejor flujo de la información, la cual es necesaria para que los colaboradores optimicen su tiempo en el análisis de data y generación de reportes, mejorando la calidad de información. Por lo tanto, los mismos colaboradores son quienes han aportado ideas y alternativas que permiten seguir optimizando y aprovechando de una mejor manera el ERP.

En la cultura organizacional, mediante el liderazgo y las políticas implementadas, se ha incentivado a los miembros del equipo para tener la predisposición de adaptarse a los cambios propuestos; es por ello que ha tomado en cuenta que toda transformación,

reestructuración conlleva a tomar decisiones difíciles en beneficio de la organización, siendo en este caso el de prescindir de algunos colaboradores que no se adapten y no muestren la actitud idónea.

8.2. Desarrollo de Competencias

Capital humano, el área encargada del planeamiento y la ejecución al 100% del plan de capacitación, cumplió un rol muy importante en la comunicación y sensibilización de los colaboradores, logrando un 98% de asistencia. En un inicio los colaboradores se mostraron resistentes al plan de capacitaciones manifestando que sus actividades diarias no les permitirían asistir de manera puntual a las capacitaciones programadas, en este punto la comunicación y posición firme de los líderes fue muy importante para lograr el involucramiento de toda la organización y estar enfocados en la mejora continua.

El plan de capacitación anual tuvo un impacto muy importante en el desarrollo de los colaboradores y la actitud en la que asumieron la transformación digital, esto debido a que el plan de capacitaciones no solo se enfocaba en el uso de una tecnología, si no que hubo temas de capacitación relacionados a liderazgo, cultura organizacional, gestión del cambio, que ayudó a generar confianza entre todos los integrantes de la organización. Los colaboradores percibieron que la empresa se interesaba por su crecimiento profesional con capacitaciones como: tendencias digitales, manejo de conflictos, comunicación efectiva entre otros temas importantes.

El cumplimiento del 100% del plan de capacitación y la asistencia de colaboradores en un 98%, superando el objetivo propuesto del 95%, aportó al cumplimiento de los objetivos de reestructuración del ERP SAP Business One. Con el uso eficiente del ERP se mejoró el KPI de utilización de la herramienta a un 94.9%, así como también se mejoró la planificación y control de inventarios, y se realizó una mejor planificación de los proyectos que se tangibilizó en un menor tiempo empleado para realizar las ordenes de fabricación.

Las órdenes de fabricación al ser claras y precisas redujeron el tiempo empleado para la realización de una venta, además de reducir los errores en los proyectos por órdenes de fabricación. Las capacitaciones fueron un factor clave para la creación de una cultura de innovación y de mejora continua, donde se busca una mayor participación de los colaboradores en las propuestas de cambios y mejora.

8.3. Programa de Incentivos

El programa de incentivos fue implementado con la finalidad de dar a conocer de manera activa los beneficios y las funcionalidades que la transformación digital va a lograr en la organización; siendo los mismos colaboradores quienes lleven el mensaje, capaciten y den a conocer dichos temas. El programa ha tenido éxito en los cuatro meses de duración que ha tenido, siendo gran parte del éxito la correcta comunicación previa por parte de los altos mandos de Imagen Alternativa, que han logrado transmitir el programa de incentivos con claridad y la motivación adecuada para conseguir la participación de los colaboradores.

Los resultados obtenidos en términos de porcentajes, como se han evaluado en el capítulo anterior son más que satisfactorios; asimismo los conocimientos obtenidos por los colaboradores, el involucramiento con el programa y el compromiso demostrado son señales que permiten a los altos mandos confiar en que la transformación digital va encaminada a lograr su objetivo. En los análisis realizados por el personal de capital humano se ha descubierto colaboradores que tienen capacidad de liderazgo y de ascendencia en el grupo que han contribuido con el éxito del programa. Dichos colaboradores ya están identificados y se ha acordado que se va a potenciar a dichos colaboradores para afianzar los cambios que se seguirán implementando en los meses posteriores. Finalmente, se tiene en agenda poder replicar un programa similar en el futuro para poder reforzar los conocimientos y actualizar cualquier información o funcionamiento que se presente en el desarrollo de los cambios propuestos.

8.4. Evaluación de Desempeño

Las evaluaciones de desempeño son respaldadas por los análisis y evaluaciones de personal mediante el método de evaluación de desempeño 360°, donde se estableció que el alcance inicial es la evaluación de 90°. Los cambios generados envían un mensaje claro al resto de colaboradores acerca de las nuevas políticas y reestructuración de la empresa, potenciando un cambio más acelerado en el proceso de transformación, lo que a su vez mantendrá una mayor retención de personal administrativo y operativo.

Como resultado de la evaluación de desempeño se logró una media de 77%, observando que los colaboradores se encuentran alineados a los objetivos de Imagen Alternativa. Cabe mencionar que los aspectos laborales que se mejoraron son la planificación de actividades, uso de indicadores, además de mantenerse motivados en el logro de sus metas laborales (objetividad - organización 74%); en cuanto a uso de tecnologías se logró que los colaboradores muestren iniciativa en aprender nuevas tecnologías, gracias a las capacitaciones se adaptaron a los cambios tecnológicos (uso de tecnologías 75%). Para el trabajo en equipo - compromiso se realizaron capacitaciones adecuadas que ayudaron a que los colaboradores muestren una buena aptitud y actitud en la integración de equipos, también una fácil identificación de objetivos (trabajo en equipo - compromiso 76%).

También se pudo identificar que el 22% de los colaboradores tuvieron una calificación de 5 (muy alto) en lo que refiere calidad - responsabilidad; en cuanto a trabajo en equipo se identificó que un 53% de los colaboradores obtuvieron una calificación de 4 (alto); para uso de tecnologías se tuvo que el 20% de colaboradores fue calificado con un puntaje de 3 (moderado).

8.5. Resumen

Los resultados de la reestructuración de SAP Business One muestran la efectividad

en los cambios realizados, a pesar que no fue aprovechado en el pasado, actualmente los procesos entre las áreas se integraron, obteniendo una mayor eficiencia con una reducción del 74.7% en el ciclo operativo con la utilización del ERP, derivado en un incremento de la productividad y logrando una mejor comunicación e intercambio de información para tomar mejores decisiones entre las áreas de Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Producción, minimizando errores en la información y en la fabricación. Se logró un 90.7% de producto conforme y una respuesta de ejecución por proyecto realizados a tiempo en un 90%. En costos se ha logrado obtener un indicador con información confiable de 94.4% respecto al inventario de materiales, lo que ha permitido que la información sea correcta y más eficiente; en cultura, se incrementó la satisfacción del usuario en un 92.5%, esto involucra una mejora de la utilización de la herramienta digital y una satisfacción del 91.1% por medio de las competencias, incentivos y evaluación.

Los resultados del programa de incentivos han sobrepasado las expectativas de los propulsores del programa, habiendo obtenido una respuesta positiva por parte de los colaboradores y logrado favorecer a través de horas libres a los participantes que cumplieron con las bases del programa.

En cuanto a la evaluación de desempeño se obtuvo una media de 77% indicando que los colaboradores se encuentran alineados a los objetivos, además de lograr mantenerlos motivados en el logro de sus metas laborales, mostrando iniciativa en aprender nuevas tecnologías, como resultado de las capacitaciones realizadas.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

En la empresa Imagen Alternativa se llevó a cabo la integración de los procesos entre las áreas de Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Producción, para optimizar tiempos en el proceso y reducir costos, obteniendo mayores beneficios para la organización. Se logró una mayor eficiencia en los procesos en el ciclo operativo en 74.7% con la utilización del ERP SAP Business One reflejado en una reducción en el ciclo operativo con una mejora del 68% en realizar un pedido; mejorando también un 76.8% en la generación de órdenes de fabricación lo que resulta en un incremento de la productividad. Respecto al tiempo de cobranza, se tuvo una mejora de 63.9% acortando procesos administrativos y operativos; para realizar un pago se tuvo una mejora con una reducción de 74.1%, y en cuanto a una venta la mejora más relevante fue de 89.9%. Los resultados mencionados implican una mejora sustancial, creando valor para la empresa y eficiencia en el proceso. La disponibilidad de información entre las áreas de Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Producción ha llevado a evitar errores en los proyectos en un 90.7%, además de una respuesta de ejecución por proyectos realizados a tiempo que tuvo una mejora de hasta 90%.

Respecto a los costos, la reestructuración del ERP SAP Business One ha permitido que la información que se intercambia en costos sea más ágil y confiable en un 94.4%; y la exactitud de la información de inventario en un 94.5%, logrando obtener información que sea correcta y más eficiente, al tener menores niveles de stock y evitando que se realice compras de materiales debido a una planificación efectiva; mejorando la rentabilidad, la rotación y reduciendo las mermas que ayudan a reducir costos y tiempos en los procesos internos. Respecto a la cultura, se incrementó la satisfacción del usuario con una media de 92.5%, la cual involucra un 94.9% en la utilización de la herramienta y una satisfacción que

alcanzó un 91.1%. Por lo mencionado, la reestructuración del ERP SAP Business One, ha mejorado los procesos generando valor a la organización, automatizando las actividades operativas, optimizando tiempos de los colaboradores convenciendo de su funcionalidad y del ERP para la toma de decisiones en las áreas de Finanzas, Marketing, Operaciones, Logística y Producción, brindando apoyo en la gestión financiera, control de gastos generales, costes de producto, gestión presupuestaria y planificación de producto. En la cultura organizacional, mediante el liderazgo de las políticas implementadas, se ha incentivado la adaptación a los cambios propuestos; lo que conlleva a tomar decisiones difíciles en beneficio de la organización.

El desarrollo de competencias de los colaboradores por medio de un plan de capacitación considerando temas de liderazgo, gestión del cambio, tendencias digitales, innovación, comunicación efectiva y herramientas digitales, contribuyó al cumplimiento de los objetivos de ejecución y capacitación del personal, así como el rol de los líderes de motivar, comunicar y sensibilizar hacia la mejora continua e innovación, la cual tuvo un impacto positivo en los colaboradores que desarrollaron un sentido de compromiso en su desarrollo personal y el objetivo de integrar los procesos de la organización por medio de la reestructuración del ERP SAP Business One, obteniendo un 100% de cumplimiento en la ejecución del plan de capacitaciones.

El programa de incentivos finalizó con éxito, obteniendo un 100% de participación por parte de los colaboradores de toda la empresa. Al inicio se tuvieron que afrontar los desafíos de motivar al personal a formar parte del programa, ubicando a los elementos claves dentro de la organización que servían de líderes y promovían el programa. Finalmente, el porcentaje de colaboradores premiados al haber cumplido con los requisitos del programa superó la meta establecida inicialmente.

Se concluye que en la evaluación de desempeño 90° de los colaboradores de la

empresa Imagen Alternativa, se obtuvo una media de 77%, demostrando que los colaboradores se encuentran alineados a los objetivos, además se logró mejorar en los aspectos de planificación de actividades, uso de indicadores, colaboradores incentivados en el logro de sus metas laborales e iniciativa en aprender nuevas tecnologías; todo ello gracias a las capacitaciones, adaptándose a los cambios tecnológicos. También se pudo identificar que el 22% de los colaboradores tuvieron una calificación de 5 (muy alto) en lo que refiere a calidad - responsabilidad, para trabajo en equipo se identificó un 53% de los colaboradores con calificación de 4 (alto), para uso de tecnologías se tuvo que el 20% de colaboradores fue calificado con un puntaje de 3 (moderado).

9.2. Recomendaciones

Imagen Alternativa mediante sus líderes, debe evitar el uso de reportes y medios de recolección de datos externos físicos alternativos al sistema, considerando la duplicidad en el proceso de registro e imponiendo el uso obligatorio del ERP SAP Business One a fin de que los usuarios se vean en la necesidad de utilizar la herramienta digital que se les ha asignado. La reestructuración del sistema ERP debe simplificar considerablemente los flujos de operación, es por ello que la parametrización de dichos procesos son claros y definidos entre las áreas de Finanzas, Comercial, Operaciones, Logística y Producción; siendo factible realizar nuevas reestructuraciones del ERP con el objetivo de optimizar la herramienta digital en pro de la mejora continua por medio del aprendizaje, además se recomienda que la empresa realice un seguimiento estricto y sistematizado a las políticas digitales implementadas.

Los responsables de cada área como Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Producción luego de realizada la capacitación, deben retroalimentar continuamente a sus colaboradores para el desarrollo de competencias digitales. En base a la estimación del esfuerzo de los colaboradores, como líderes cumplirán el papel de formadores en el uso

habitual y efectivo de la tecnología para lograr convertirlos en hábitos de valor agregado.

Del mismo modo, la cultura organizacional es de suma importancia, por lo que es necesario empoderar a los jefes de área de Imagen Alternativa para asegurar un alto compromiso en el proyecto de reestructuración, definiendo los límites de actuación respecto a las mejoras en la aplicación del ERP por los colaboradores en la organización. La gerencia debe emitir políticas sobre el uso obligatorio del uso de ERP SAP Business One en la organización; es por ello que el desarrollo de la incursión de la tecnología debe estar asignado a los jefes de área, para promover la cultura digital y dar soporte al ERP.

Asimismo, se recomienda implementar programas de incentivos similares al ya implementado, en algún otro ámbito que la empresa considere necesario. Ha quedado demostrado la disposición y apertura de los trabajadores a formar parte de iniciativas de este tipo. Se recomienda potenciar y seguir capacitando a personal clave que lidera, orienta y motiva a compañeros a formar parte de las iniciativas que la empresa promueve.

Finalmente, se recomienda que la empresa Imagen Alternativa realice la evaluación de desempeño anualmente a todos sus colaboradores, ya que esta revisión de rendimiento es una excelente herramienta que permite al área de capital humano lograr alinear a los colaboradores a los objetivos planteados por la empresa, además de medir los niveles de desempeño actuales para determinar escalas de compensación apropiados para los colaboradores, muchas empresas exitosas utilizan las evaluaciones de desempeño como una pequeña parte de un programa general de gestión del desempeño.

Capítulo X: Reporte Ejecutivo de Consultoría

10.1. Situación Actual de la Empresa

La empresa Imagen Alternativa es de capitales Arequipeños, pertenece al rubro publicidad, con 16 años de experiencia en el mercado, logrando una cobertura nacional, con sus siete unidades de negocios, las cuales son: (a) unidad de Trade, (b) unidad BTL, (c) unidad de Producción de eventos, (d) unidad OOH (Out of home), (e) unidad de Mercaderistas, (f) unidad de Impresiones, y (g) unidad Digital. A través de los años la empresa ha evolucionado según los cambios que el mercado exigía, incorporando de forma innovadora las nuevas tecnologías en sus procesos.

10.2. Problema Clave

El principal problema de la empresa Imagen Alternativa, radica en la falta de integración digital entre áreas de Finanzas, Marketing y Comercial, Operaciones, Logística y Producción, lo que no permite un control de las actividades y reducción de tiempos de sus procesos.

10.3. Causa

Las causas identificadas son la falta de liderazgo debido a la ausencia de visión estratégica de transformación digital, políticas que no fomentan la innovación y la falta de comunicación de la posición estratégica de la empresa, en segundo lugar una cultura organizacional que se resiste al cambio, en tercer lugar el capital humano carece de capacitación en el uso de nuevas tecnologías, en cuanto a herramientas tecnológicas, la empresa cuenta con un ERP que integra parcialmente los procesos debido a su uso ineficiente.

10.4. Alternativas de Solución Implementadas y Resultados

Como alternativas de solución implementadas se tuvo la reestructuración del ERP SAP Business One, para medir su efectividad enfocada al proceso, costo y cultura,

considerando indicadores de tiempos de ejecución, proyectos de ejecución sin errores y exactitud de la información de costos e inventario, obteniendo una mayor eficiencia en los procesos en el ciclo operativo en 74.7% con la utilización del ERP SAP Business One reflejado en una reducción en el ciclo operativo, además de obtener información confiable, precisa y oportuna en un 94.4%, teniendo menores niveles de stock, una planificación efectiva de compra de materiales y reducción en costos de producción. También se implementó un programa de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores a integrar de manera profunda los cambios que se vienen realizando en torno a la implementación de ERP SAP, obteniendo que, para el primer mes del programa, el 91% de los participantes fueron acreedores de horas libres, para el segundo mes de programa se logró el 93%, para el tercer y cuarto mes llegando a un 96%. En los programas de capacitación a los colaboradores de la empresa Imagen Alternativa tuvo como objetivo principal brindar conocimientos y habilidades para desarrollar competencias y destrezas digitales, potenciar en el personal conocimientos, prácticas y actitudes que contribuyan a mejorar su desempeño, logrando el 98% de asistencia de los colaboradores en el plan de capacitación. Por último se implementó la evaluación de desempeño de los colaboradores con el objetivo de fortalecer las habilidades que contribuyen a un mayor rendimiento en la organización de los 54 colaboradores, logrando alcanzar una calificación superior a 70 puntos, obteniendo mejoras en la planificación de actividades y uso de indicadores, contando con colaboradores incentivados en el logro de sus metas laborales con un 74%, en cuanto al uso de tecnologías se obtuvo que los colaboradores muestren iniciativa en aprender nuevas tecnologías, con ayuda del plan de capacitaciones con un 75%, para el trabajo en equipo los colaboradores tuvieron una mejor aptitud y actitud en la integración de equipos, además de una fácil identificación de objetivos con un 76%. Cabe resaltar que el 22% de los colaboradores tuvieron una calificación muy alta en lo que refiere calidad-

responsabilidad, para trabajo en equipo se identificó que un 53% de los colaboradores obtuvieron una calificación alta y para uso de tecnologías se tuvo que el 20% de colaboradores fue calificado con un puntaje de moderado tomando como oportunidad para seguir siendo capacitados.

10.5. Plan de Implementación

En la Figura 40 se muestra el cronograma de implementación de mejoras, el cual inició en junio del 2020, con el análisis de la situación actual de la empresa, resultados actuales, seguido de ello se realizó un análisis profundo de los procesos de las áreas y con ello se planteó propuestas de mejora sobre la reestructuración de SAP además de programas de capacitación, programa de incentivos y evaluación de desempeños con el fin de lograr una eficiente integración digital en Imagen Alternativa. A continuación, se muestra cronograma de la implementación de las alternativas de solución.

Cronograma	Meses							Costo
	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Análisis de la situación actual, resultados actuales, análisis de las unidades de negocio	■							USD 0.00
Análisis de los procesos de las áreas de Producción, Logística, Comercial, Contabilidad y Finanzas	■							
Desarrollo de la propuesta de Mejora para incrementar la competitividad, mediante la integración digital de la información de las áreas Producción, Logística, Comercial, Contabilidad y Finanzas	■							
Evaluación si el ERP SAP Business One, se ajusta a las necesidades, si sus procesos se alinean con los procesos de imagen Alternativa SAC	■							
Preparación del Proyecto		■						USD 2,300.00
Blueprint empresarial		■						
realización del proyecto		■	■					
Preparación Final			■					
Salida de Producción			■					
Revisión del flujo de información en SAP Business One			■					
Plan de Capacitaciones		■	■	■	■	■	■	USD 0.00
Plan de Incentivos				■	■	■	■	USD 0.00
Evaluación de desempeño							■	USD 0.00
Seguimiento			■	■	■	■	■	USD 0.00
Revisión de resultados							■	USD 0.00

Figura 40. Cronograma para implementación de las alternativas de solución.

10.6. Metodología Utilizada

La metodología aplicada fue de Mckinsey que trata de (a) identificar el problema, (b) estructurarlo con un enfoque MECE, (c) eliminar problemas innecesarios (d) crear el plan de trabajo con el equipo consultor, (e) realizar el análisis de la por medio de información obtenida a través de la investigación y entrevistas (f) sintetizar la información para construir la solución, y por último (g) transmitir la solución que vaya acorde al contexto del cliente (Hattori, 2016). La razón principal por la que la herramienta de McKinsey ha sido elegida, es debido al análisis que esta realiza y que provee una solución más robusta, manteniendo la flexibilidad y al mismo tiempo una estructura rígida, lo que permite que la solución calce para Imagen Alternativa.

10.6.1. Desarrollando el acercamiento al problema

Encontrar el verdadero problema. El problema se encontró obteniendo información basada en hechos, mediante preguntas y entrevistas, para encontrar el verdadero problema, lo cual fue respaldado en la data, se redefinió el problema correcto en un tiempo adecuado sobre la integración digital de Imagen Alternativa; pudiendo extender la implementación de las diferentes alternativas de solución, trabajando con consenso para que la propuesta fuera aceptable (Rasiel, 1999).

10.6.2. Conformación de equipo consultor

Para definir la solución de un problema según las habilidades del equipo se contó con una selección variada de colaboradores de acuerdo al problema tratado, con liderazgo e iniciativa (Rasiel y Friga, 2002). El equipo consultor fue conformado por los autores de la presente tesis, estableciendo medidas claras para revertir dificultades y asignar tareas significativas, desafiantes para encontrar la mejor solución de Imagen Alternativa.

10.6.3. Investigación

El proceso de solución de problemas se inició con la investigación antes de construir

las Hipótesis Iniciales (HI) y desglosar el problema para descubrir sus factores claves, reuniendo data, utilizando formas de simplificar, buscando valores atípicos en la información lo que permitió dar una fotografía del panorama sobre el problema, buscando las mejores prácticas de empresas reconocidas en la industria para imitarlas en una solución rápida (Rasiel, 1999; Rasiel & Friga; 2002).

10.6.4. Entrevistas

Las entrevistas realizadas a la gerencia y colaboradores fueron la forma para llenar vacíos y aprovechar el Know-how del proceso, formulando preguntas y obteniendo respuestas ya que los entrevistados conocen mejor a la organización y pueden indicar sobre los problemas que están eludiendo los gerentes (Rasiel, 1999). Sin embargo, fue positivo pasar el mayor tiempo con líderes de la empresa con el fin de buscar mejores resultados para solución propuesta (Hattori, 2016).

10.6.5. Construyendo la solución - métodos de solución

Mckinsey utiliza una técnica basada en las fuerzas de la industria resultando valioso para ayudar a analizar posibles presiones sobre el cliente como un marco de referencia, que incluye la identificación de proveedores, clientes, competidores y sustitutos, listando los cambios ocurridos en cada categoría, para evaluar los impactos positivos o negativos sobre la empresa. Analiza también qué cambios internos y/o externos lo afectan y cuáles de ellos son los más afectados sobre diseño, manufactura, distribución, ventas o servicios, ayudando a evaluar el entorno competitivo además de ser una vía para evaluar los problemas estratégicos del negocio (Rasiel, 1999).

La herramienta utilizada por McKinsey es el análisis que está basado en hechos, haciendo las pruebas necesarias antes de realizar las recomendaciones, enfocándose en el problema con una solución más robusta y que procura mantener flexibilidad, asegurando que calce de acuerdo a la empresa Imagen Alternativa, juntando suficientes hechos y

combinarlos con creatividad para lograr la solución en el proceso de consultoría para resolver problemas. McKinsey presenta tres atributos, la primera se basa en hechos, segundo utilizan una estructura MECE y por último la solución se realiza mediante la formación de una o varias hipótesis, probándolas para revisando si están considerados todos los problemas y factores clave y que las recomendaciones accionables antes de proceder con la aprobación (Rasiel, 1999).



Referencias

- Aguilar, M. (2012). Aprendizaje y Tecnologías de Información y Comunicación: Hacia nuevos escenarios educativos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10 (2), 801-811.
- Alejandro, D. (2018). El caso Unebook o la transformación digital de las editoriales universitarias. *Trama & Texturas*, 37, 99-105. Recuperado de: https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/26645092?seq=1#metadata_info_tab_contents.
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias, evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones granica SA.
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, (17), 11-30. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2154971245?accountid=28391>.
- Aralli, J. J., & Molías, L. M. (2019). Aspectos de la competencia digital para la empleabilidad. *Revista Española De Orientación y Psicopedagogía*, 30(2), 67-89. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2313061349?accountid=28391>.
- BCRP (2021). Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022, Marzo 2021. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>
- Brazzotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Becerra, M., & Sánchez, L. (noviembre, 2011). El liderazgo en las organizaciones

inteligentes revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (*Barquisimeto - Venezuela*), 1(4), 61-71 Recuperado de http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4 por ciento20(61-71) por ciento20becerra por ciento20sanchez por ciento20rcieg por ciento20mayo por ciento2011_articulo_id29.pdf.

Cano, G. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las ciencias*, 4(1), 499-510.

Capuano, M. (2004) Evaluación de Desempeño. Desempeño por competencias. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Caro, A. (2014). Comprender la publicidad para transformar la sociedad. *Cuadernos*, (34), 39-46. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cinfo/n34/art04.pdf>.

CC.OO. (2017). La digitalización y la Industria 4.0. Impacto industrial y laboral. Recuperado de <https://industria.ccoo.es/4290fc51a3697f785ba14fce86528e10000060.pdf>.

Clase Media Crece en el Perú. (2019, Julio). *Instituto Peruano de Economía*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>

Conflictos sociales permanecen cerca de máximos recientes en Perú (2021, Abril). *BNAmericas*. Recuperado de <https://www.bnamericas.com/es/noticias/conflictos-sociales-permanecen-cerca-de-maximos-recientes-en-peru>

Conocer los conflictos sociales activos o latentes en el Perú (2020, Setiembre). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/9894-conocer-los-conflictos-sociales-activos-o-latentes-en-el-peru>

Cuenca, J., Matilla, K., & Compte, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas

españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75–92. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.26441/RC19.1-2020-A5>.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (Primera edición)
Lima: Editorial Pearson.

Díaz, L., Palomo, C., & Iruegas, F. (2013). Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 185. Recuperado de https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:YFvI87sqQB4J:scholar.google.com/+importancia++de+incentivos+laborales&hl=es&as_sdt=0,5

Digital in 2020. (2020, Enero). *We Are Social*. Recuperado de <https://wearesocial.com/digital-2020>

Digital 2020: Global Digital Overview. (2020, enero). *We Are Social*. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

Digital 2020: Perú. (2020, febrero). *DataReportal*. Recuperado de <https://Datareportal.com/reports/digital-2020-peru>

El milagro de convertir el aire en agua potable. (2013, marzo). *BBC Mundo*. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/03/130304_agua_aire_peru_ap

En Perú se espera una recuperación de ventas publicitarias de más del 7 por ciento en 2021. (2020, junio). *Adlatina*. Recuperado de <https://www.adlatina.com/publicidad/en-peru-se-espera-una-recuperación-de-ventas-publicitarias-de-más-del-7-en-2021>

Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262–268.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>.

Estrada, J. T. C., & Guardia, P. G. V. (2020). *Diseño De Una Solución Tecnológica*,

- Aplicando Transformación Digital En La Pyme TECH4ALLPERU SAC-Lima-Perú-2020. *Revista de Ingeniería e Innovación*, 1(3), 27-34.
- Feijóo, C. (2013). Soportes Digitales Y Transformación De Las Industrias De Contenidos. *El Profesional de La Información*, 22(1), 5–9. Recuperado de [https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.3145/epi.2013.ene.01](https://doi.org/ezproxybib.pucp.edu.pe/10.3145/epi.2013.ene.01).
- Fenech, R., Bagnant, P., & Ivanov, D. (2019). The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2), 166–175. Recuperado de: http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=17d453f2-45d8-4a70-8f9a-937cd51f552d_por_ciento40pdc-v-sessmgr05.
- Fischman, D. (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa. Lima, Perú: Fondo Editorial UPC.
- Fraille, J. (2017). Claves para la digitalización del talento. *Capital Humano*, 30(322), 86–88.
- Galán, M. (2020). Big Data: Atrapando al consumidor. *Turismo y Sociedad*, 27, 183-186. doi: <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.10>.
- Gómez. R. (2007). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión*. 24. ISSN 1657-6276. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000100007&script=sci_arttext&tlng=pt.
- Hattori, Shu. (2016). La estrategia Mckinsey: Los 4 pasos para elevar tu perfil y llevar tu carrera al siguiente nivel. Principios de éxito de la consultora de negocios más poderosa del mundo. *Aguilar*, México.
- Heredos, C., López, J, Romo, S. & Medina, S. (2019). Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa. *ESIC Editorial*, Madrid. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=hnCLDwAAQBAJ&pg=PT77&lpg=PT77&dq=Organización+y+transformación+de+los+sistemas+de+información+en+la+empresa.+ESIC+Editorial,+Madrid.&source=bl&ots=V3bAQqNoC8&sig=ACfU3U1OYBdmjAf86iD_Oow155WyUqdbIw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiZ4uDmnr7pAhW1LLkGHRHKAgoQ6AEwCHoECAoQAQ#v=onepage&q=Organización por ciento20y por ciento20transformación por ciento20de por ciento20los por ciento20sistemas por ciento20de por ciento20información por ciento20en por ciento20la por ciento20empresa. por ciento20ESIC por ciento20Editorial por ciento20C por ciento20Madrid.&f=false

Imagen Alternativa (2019). Reporte financiero de Imagen Alternativa, 2019.

Imagen Alternativa (2013). Código de Ética de Imagen Alternativa v2.

Imagen Alternativa (2020). Información de la empresa Imagen alternativa. Recuperado de <https://www.imagenalternativa.pe/#about>

Integrator (2020). Recuperado de <https://integrator.pe/planes-maestros>

Juárez, A., & Márquez, M. (2019). Aspectos de la competencia digital para la empleabilidad. *Revista Española De Orientación y Psicopedagogía*, 30(2), 67-89. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2313061349?accountid=2839>.

Klaric, J. (2012). *Estamos ciegos*. Lima, Perú: Planeta.

Lahaba, N. & Santos, L. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*. Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm.

Lago, A. (2019). La escasez de habilidades digitales en la esfera ejecutiva es universal. *Capital Humano*, 339, 66–70.

Leduc, S., & Ponge, L. (2018). La evolución digital y los cambios organizativos: ¿qué

respuestas de la ergonomía? *Laboreal*, 14(2), 31–44. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.15667/LABOREALXIV218SL>.

León, C. (2020). Robotización ¿sólo cambiará el empleo? *Empresa y Humanismo*, 23,1. 9-33. Recuperado de:

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=22d75f59-b74c-4b6b-b1c3-be4509e96fbf> por ciento40pdc-v-sessmgr06.

Más de 200,000 trabajadores fueron afectados por la suspensión perfecta de labores, según el MTPE. (2020, mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/suspension-perfecta-mas-de-200000-trabajadores-fueron-afectados-por-la-suspension-perfecta-de-labores-segun-mtpe-noticia/?ref=gesr>

Mercado, E. (2017). La transferencia tecnológica de servicios intensivos en conocimiento para la producción. In Ravenna M. (Ed.), *El paradigma de la convergencia del conocimiento: Alternativa de trabajo colaborativo y multidisciplinario* (pp. 83-104). *FLACSO-México*. Recuperado de www.jstor.org/stable/j.ctt21kk188.6.

Minam destaca avance en proyecto de ley sobre contaminación visual por publicidad exterior. (2019, Setiembre). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-minam-destaca-avance-proyecto-ley-sobre-contaminacion-visual-publicidad-exterior-766539.aspx>

Moody's Investor Service (Moody's) ratifica la calificación crediticia de Perú en moneda local y extranjera en A3 con perspectiva estable. (2020, Junio). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6478-moody-s-investor-service-moody-s-ratifica-la-calificacion-crediticia-de-peru-en-moneda-local-y-extranjera-en-a3-con-perspectiva-estable>

- Muñoz, D., Sebastián, A., & Nuñez, M. (2019). La Cultura Corporativa: Claves De La Palanca Para La Verdadera Transformación Digital. *Revista Prisma Social*, 25, 439–463. Recuperado de:
http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d3e45009-3ce0-4b84-a67f-aa8c5189959d_por_ciento40pdc-v-sessmgr02.
- Muñoz Zapata, D. E., Valencia Rey, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105–111.
- Nexwork (2020). Recuperado de <https://nexwork-erp.com/#software-ERP>
- Ochoa, O. L. (2016). Cultura digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología/digital. *Boletín de estudios económicos*, 71(217), 71-83. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1785964379?accountid=28391>.
- Ofisis (2020). Recuperado de <https://www.ofisis.com.pe>
- Oppenheimer, A. (2018). *Sálvese quien pueda*. Lima, Perú: Penguin Random House.
- Palomo, R., Fernández, Y., & Gutiérrez, M. (2018). Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes. *Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 161.
- Pandemia Antisistema. (2020, Junio). *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/legal-politica/politica/editorial-pandemia-antisistema>
- Panel Publicitario que Produce Agua. (2013, Abril). *Bioguía*. Recuperado de https://www.bioguia.com/tecnologia/panel-publicitario-que-produce-agua_29268777.html
- Para 2021, Magna pronostica un fuerte impulso de las ventas en publicidad digital. (2020,

- junio). *Adlatina*. Recuperado de <https://www.adlatina.com/publicidad/para-2021-magna-pronostica-un-fuerte-impulso-de-las-ventas-de-publicidad-digital>
- Peru Vote Eases Governability Risk; 2021 Key for Policy Settings (2020, enero). *Fitch Ratings*. Recuperado de <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/peru-vote-eases-governability-risk-2021-key-for-policy-settings-28-01-2020>
- Perú Libre (2021). Plan de Gobierno Perú al Bicentenario - Sin corrupción”. Recuperado de <https://perulibre.pe/plan-bicentenario.pdf>
- Peña-Fernández, S., Lazkano-Arrillaga, I., & García-González, D. (2016). La transición digital de los diarios europeos: nuevos productos y nuevas audiencias. *Comunicar*, 24(46), 27–36. DOI:<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.3916/C46-2016-03>.
- Porter, M. (1990): “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, México DF.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Programa Monetario (2020, Junio). *Banco Central de Reservas del Perú*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-06-11-1.pdf>
- ¿Qué es la contaminación lumínica y cuál es su relación con CityBike de San Isidro y Miraflores? (2020, agosto). *Actualidad Ambiental*. Recuperado de <https://www.actualidadambiental.pe/que-es-la-contaminacion-luminica-y-cual-es-su-relacion-con-citybike-de-san-isidro-y-miraflores/>
- Rasiel, E. (1999). *The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business*. McGraw-Hill. DOI: 10.1036/0071368833
- Rasiel, E.& Friga, P. (2002). *McKinsey Mind: Understanding and Implementing the*

Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm. McGraw-Hill. DOI: 10.1036/0071405542

- Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020 - 2021 (2020, junio). *Banco Central de Reservas del Perú*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Requero, M. (2007). Creatividad publicitaria y nuevas tendencias de consumo, Nuevas tendencias en la publicidad siglo XXI (pp.109-149). Recuperado de https://eprints.ucm.es/7051/1/Segovia._Nuevastendenciasenlapublicidad.pdf.
- Riesgo País. (2020). *Instituto Peruano de Economía*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/riesgo-pais/>
- Riesgo país de Perú bajó cuatro puntos básicos y cerró en 1.45 puntos porcentuales. (2020, Julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-cuatro-puntos-basicos-y-cerro-en-145-puntos-porcentuales-noticia-2/>
- Rivero, F (2020), El Método AGT E D. Centrum PUCP
- Roque López, V. M., & Arriaga Martínez, A. A. (2019). The effect of leadership, organizational learning, and knowledge management on the perception of innovation by operational personnel in Mexico City. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1–25. Recuperado de <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1537>.
- Rodríguez, M. L., & del Pérez, D. (2018). El impacto de la economía 4.0 sobre las condiciones de trabajo y empleo. Estudio de caso en dos empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(2), 355.
- Sachon, M. (2016). Impresión 3D: la digitalización de la fabricación. *IEEM Revista de Negocios*, 19(4), 60–65.
- Salazar, E., Guerrero, P., Rodríguez, M. & Cañedo, A. (2009). Clima y cultura

- organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, La Habana.
- Sánchez, J. (1985). Introducción a la teoría de la publicidad. Madrid, España: *Editorial Tecnos, S.A.* Recuperado de <https://studylib.es/doc/92255/tema-1.-introducción-a-la-teoría-de-la-publicidad>.
- Sanchez, J. & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría*, 105-133.
- Situación digital, internet y redes sociales Perú 2020. (2020, marzo) *YuMiShum*. Recuperado de <https://yiminshum.com/redes-sociales-peru-2020/>
- Tabarés, R. (2019). La fabricación abierta: ¿un camino alternativo a la industria 4.0? *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 14(41), 263–285.
- Torres, M. (2016). Digitalización y economía circular. *Política Exterior*, 30(172), 54-61. Recuperado de www.jstor.org/stable/26450917 https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/pdf/26450917.pdf?ab_segments=0 por ciento2Fbasic_SYC-5152 por ciento2Ftest.
- Vega, C. R. (2019). Barreras de las pymes en Colombia para la implementación de estrategias y herramientas de marketing digital.
- Vilaplana, A., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Empresa y Humanismo*, 23(1), 113–137. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.15581/015.XXIII.1.113-137>.
- Yoguel, G. (2014). Información y conocimiento: Las vinculaciones entre difusión de tic y competencias tecnológicas. Instituciones, sociedad del conocimiento y mundo del trabajo (pp. 287-316). *FLACSO-México*. Recuperado de www.jstor.org/stable/j.ctt16f8csq.12.

Apéndice A: Formato de evaluación de desempeño

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA IMAGEN ALTERNATIVA

Dpto.-----**Área**-----

Evaluado-----

Puesto----- **Fecha de ingreso**-----

Evaluador-----

Fecha de evaluación -----

Evaluar el nivel en el que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.

Instrucciones

1. Leer bien las instrucciones.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Escala de evaluación para ser utilizada por el evaluador, va de muy bajo a muy alto.

Muy bajo: 1 Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo: 2 Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 Promedio. - Rendimiento laboral bueno.

Alto: 4 Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 Superior. - Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Deberá estar firmadas por el evaluador y el ratificador, si es necesario agregar algún comentario a la evaluación.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo a tiempo						
Cumple con las tareas que se le asigna						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD-RESPONSABILIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Utiliza adecuadamente los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Es respetuoso y amable en el trato						
USO DE TECNOLOGÍAS						
Muestra iniciativa para aprender nuevas tecnologías						
Muestra adaptabilidad a los cambios tecnológicos						
Maneja adecuadamente los avances tecnológicos						
INICIATIVA- PARTICIPACION						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Cuenta con capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO- COMPROMISO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
OBJETIVIDAD -ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador	Comentarios
---------------------	-------------

Apéndice B: Diagrama Gantt- Reestructuración del ERP SAP

Carta Gantt - Imagen Alternativa				
% completado	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
100%	Implementación SBO - IMAGEN ALTERNATIVA	lun 22/05/20	vie 17/10/21	
100%	Administración de Proyecto	miércoles, 1 de julio de 2020	miércoles, 1 de julio de 2020	
100%	Reuniones de coordinación	miércoles, 1 de julio de 2020	miércoles, 1 de julio de 2020	
100%	1.- Preparación de Proyecto	miércoles, 1 de julio de 2020	jueves, 2 de julio de 2020	
100%	2.- Blueprint Empresarial	viernes, 3 de julio de 2020	lunes, 6 de julio de 2020	
100%	3.- Realización de Proyecto	martes, 7 de julio de 2020	martes, 11 de agosto de 2020	
100%	Configuración General del SAP Estandar	martes, 7 de julio de 2020	martes, 7 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Configuración de Módulos	miércoles, 8 de julio de 2020	martes, 21 de julio de 2020	
100%	Ventas	miércoles, 8 de julio de 2020	jueves, 9 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Compras	miércoles, 8 de julio de 2020	viernes, 10 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Inventarios	lunes, 13 de julio de 2020	miércoles, 15 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Gestión de Bancos	jueves, 16 de julio de 2020	viernes, 17 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Producción	sábado, 18 de julio de 2020	martes, 21 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Carga de datos maestros	martes, 21 de julio de 2020	miércoles, 22 de julio de 2020	
100%	Inventarios	martes, 21 de julio de 2020	martes, 21 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Gestión de Bancos	miércoles, 22 de julio de 2020	miércoles, 22 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Crear Configuraciones	miércoles, 22 de julio de 2020	domingo, 2 de agosto de 2020	
100%	Configuración de Layouts	miércoles, 22 de julio de 2020	viernes, 24 de julio de 2020	Jesús Veliz
100%	Configuración de Reportes	sábado, 25 de julio de 2020	domingo, 2 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Capacitación Sistemas	miércoles, 22 de julio de 2020	domingo, 2 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Pruebas con Líderes	lunes, 3 de agosto de 2020	lunes, 10 de agosto de 2020	
100%	Ventas	lunes, 3 de agosto de 2020	lunes, 3 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Compras	lunes, 3 de agosto de 2020	lunes, 3 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Inventarios	lunes, 3 de agosto de 2020	lunes, 3 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Gestión de Bancos	martes, 4 de agosto de 2020	martes, 4 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Finanzas - Contabilidad	martes, 4 de agosto de 2020	martes, 4 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Producción	martes, 4 de agosto de 2020	martes, 4 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ajustes de Pruebas Unitarias	miércoles, 5 de agosto de 2020	lunes, 10 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Reunión de coordinación	martes, 11 de agosto de 2020	martes, 11 de agosto de 2020	
100%	Planificar salida en vivo	martes, 11 de agosto de 2020	martes, 11 de agosto de 2020	
100%	Hito 03 AQM	martes, 11 de agosto de 2020	martes, 11 de agosto de 2020	
100%	4.- Preparación final	miércoles, 12 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	
100%	Capacitación 1 (usuarios finales)	miércoles, 12 de agosto de 2020	miércoles, 12 de agosto de 2020	
100%	Ciclo de Ventas	miércoles, 12 de agosto de 2020	miércoles, 12 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Compras	miércoles, 12 de agosto de 2020	miércoles, 12 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Inventarios	miércoles, 12 de agosto de 2020	miércoles, 12 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Gestión de Bancos	jueves, 13 de agosto de 2020	jueves, 13 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Finanzas	jueves, 13 de agosto de 2020	jueves, 13 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Producción	jueves, 13 de agosto de 2020	jueves, 13 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Capacitación 2 (usuarios finales)	viernes, 14 de agosto de 2020	viernes, 14 de agosto de 2020	
100%	Ciclo de Ventas	viernes, 14 de agosto de 2020	viernes, 14 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Compras	viernes, 14 de agosto de 2020	viernes, 14 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Inventarios	sábado, 15 de agosto de 2020	sábado, 15 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Gestión de Bancos	sábado, 15 de agosto de 2020	sábado, 15 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Finanzas	sábado, 15 de agosto de 2020	sábado, 15 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ciclo de Producción	domingo, 16 de agosto de 2020	domingo, 16 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Ajustes de Procedimientos	lunes, 17 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	
100%	Entrega de Plantillas Actualizada	lunes, 17 de agosto de 2020	lunes, 17 de agosto de 2020	Cliente[0%]
100%	Ajuste de procedimientos	lunes, 17 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Carga de saldos Iniciales	martes, 18 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	
100%	Actualización de Inventarios	martes, 18 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Carga de saldos de ventas	martes, 18 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Carga de saldos de compras	martes, 18 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Carga de saldos de inventario	martes, 18 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Carga de saldos contables	martes, 18 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Hito 04 AQM	martes, 18 de agosto de 2020	martes, 18 de agosto de 2020	
100%	5.- Salida en Producción	martes, 18 de agosto de 2020	lunes, 31 de agosto de 2020	
100%	Monitoreo resultados del SAP estandar	martes, 18 de agosto de 2020	sábado, 29 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Solución de problemas	martes, 18 de agosto de 2020	sábado, 29 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Reunión Cierre de Proyecto	lunes, 31 de agosto de 2020	lunes, 31 de agosto de 2020	Jesús Veliz
100%	Hito 05 AQM	lunes, 31 de agosto de 2020	lunes, 31 de agosto de 2020	

Apéndice C: Diagrama Gantt General

Cronograma	Meses							Costo
	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Análisis de la situación actual, resultados actuales, análisis de las unidades de negocio	■							USD 0.00
Análisis de los procesos de las áreas de Producción, Logística, Comercial, Contabilidad y Finanzas	■							
Desarrollo de las propuesta de Mejora para incrementar la competitividad, mediante la integración digital de la información de las áreas Producción, Logística, Comercial, Contabilidad y Finanzas	■							
Evaluación si el ERP SAP Business One, se ajusta a las necesidades, si sus procesos se alinean con los procesos de imagen Alternativa SAC	■							
Preparación del Proyecto		■						USD 2,300.00
Blueprint empresarial		■						
realización del proyecto		■	■					
Preparación Final			■					
Salida de Producción			■					
Revisión del flujo de información en SAP Business One			■					
Plan de Capacitaciones		■	■	■	■	■	■	USD 0.00
Plan de Incentivos				■	■	■	■	USD 0.00
Evaluación de desempeño							■	USD 0.00
Seguimiento			■	■	■	■	■	USD 0.00
Revisión de resultados							■	USD 0.00

Apéndice D: Cotización Reestructuración de ERP SAP Business One

Propuesta Económica
Proyecto SAP Business One en



Imagen Alternativa

Resumen Inversión

Resumen	Total Precio Lista sin Imp. USD	Desc. Por Linea	Total c/desc. sin Imp. USD
Auditoría	USD 400.00		USD 400.00
Mejora proceso de ventas y controllers	USD 400.00		USD 400.00
Mejora proceso de compras e inventarios	USD 400.00		USD 400.00
Mejora proceso de producción	USD 300.00		USD 300.00
Mejora de proceso de bancos y contabilidad	USD 400.00		USD 400.00
Mejora de proceso de Comercial y operaciones	USD 400.00		USD 400.00
Total	2,300.00	-	2,300.00
Total c/Desc	2300.00		2,300.00

Valores no incluyen impuestos

Duración 2 mes(es) aproximado para la salida en productivo. La duración definitiva será confirmada con la finalización del Blue Print.

Inicio de proyecto a partir de 10 días fecha contrato

Las formas de pago no están condicionadas a los avances de los servicios de implementación.

No incluye gastos de viaje fuera de la ciudad del Partner

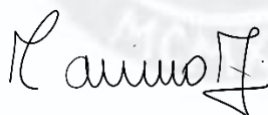
Apéndice E: Aprobación de la empresa para la utilización de su información

Por la presente, nosotros los estudiantes autorizamos la publicación del Trabajo de Investigación final Tesis.

- 1.- María Alejandra Benítez Mora Código 20187378 MBA XXVII
- 2.- Álvaro Romel Carpio Begazo Código 20187390 MBA XXVII
- 3.- Daysi Carrillo Triviños Código 20187385 MBA XXVII
- 4.- Diego Alfredo Chávez Icaza Código 20187380 MBA XXVII

Para efectos académicos nos comprometemos a brindar la información contenida en el Trabajo de Investigación final Tesis denominado Business Consulting para la empresa Imagen Alternativa SAC el cual se titulará de ahora en adelante _ Business Consulting para la empresa Imagen Alternativa SAC, el mismo que cuenta con datos fidedignos y con nombres ficticios, para proteger los derechos de confidencialidad. Se podrá hacer uso del mismo para efectos académicos y comerciales.

Aprobado por.



Representante Legal de la empresa



Daysi Carrillo Triviños

Alumno Representante del Grupo de Trabajo

Arequipa, 16 de febrero de 2021