

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y
Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE
PUBLICIDAD DIGITAL DE UNA EMPRESA DE
MARKETING UTILIZANDO LEAN MANAGEMENT”**

Tesis presentada por el Bachiller:

Ponce Pariatanta, Gabriel Sebastian

Para optar por el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Asesor:

Ing. Valdivia Portugal, Cesar

Arequipa – Perú

2022

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 12 de Mayo del 2022

Dictamen: 003193-C-EPII-2022

Visto el borrador del expediente 003193, presentado por:

2015701061 - PONCE PARIATANTA GABRIEL SEBASTIAN

Titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE
PUBLICIDAD DIGITAL DE UNA EMPRESA DE MARKETING
UTILIZANDO LEAN MANAGEMENT**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1341 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS
DICTAMINADOR**



**2433 - VALDIVIA LLERENA CESAR ALONSO RENATO
DICTAMINADOR**



**2890 - FLORES SANCHEZ MARIELA ROSA
DICTAMINADOR**



DEDICATORIA

Dedicado a Dios, a mi padre Jorge Hernán Ponce, para quien todos mis logros estarán dedicados siempre, quien siempre me inspiro a ser una mejor persona día tras día, siendo un ejemplo de superación constante, a mi madre Noemi Pariatanta por mostrarme lo que es luchar en la vida y por apoyarme en mis mejores y peores ratos y a mis hermanos Romina y Joaquín por ser mi soporte y motivación a diario.



AGRADECIMIENTO

A Dios primero por la salud y las oportunidades brindadas a lo largo de mi vida.

A mi familia, todo esfuerzo dedicado a la realización de esta meta es una pequeña muestra de agradecimiento a toda la dedicación y amor que invirtieron en mí en diferentes etapas, por la paciencia, el apoyo, por quererme como soy y sobre todo por la confianza que tienen en mí para ser alguien mejor cada día

A la Universidad Católica Santa María, a mis docentes de los cuales me llevo lo mejor a lo largo de mi vida universitaria y mi asesor de tesis, gracias por las enseñanzas y el tiempo dedicado a que personas como yo podamos ser mejores cada día.

A mis verdaderos mejores amigos, a quienes admiro mucho y nunca me defraudaron, quienes siempre estuvieron ahí en mis peores momentos alentándome a salir adelante, un regalo de Dios por ser personas a quienes puedo llamar hermanos.

Y por último a todas aquellas personas que confiaron en mí y nunca dudaron de mi trabajo, por los que están, los que se fueron y los que estarán, gracias siempre.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora en los puntos críticos del servicio de publicidad digital de una empresa de marketing utilizando Lean Management, que en la actualidad cuenta con la carencia de un sistema con una correcta planificación y ejecución de las estrategias digitales para el servicio de publicidad digital, un problema que involucra desde colaboradores hasta clientes, generando problemas de tiempos muertos, reprocesos y actividades innecesarias en el desarrollo del servicio.

El levantamiento de la información se realizó mediante la observación del entorno empresarial, a los altos directivos, líderes y colaboradores para entender el proceso, donde las técnicas empleadas fueron la observación, la encuesta y entrevista. La investigación tiene un carácter no experimental, donde se efectúa una propuesta sobre la situación actual de la empresa sin manipular ninguna variable actual, además está limitada por la disposición de los altos directivos y colaboradores para compartir su opinión e información. La investigación tiene un alcance a todos los colaboradores de la agencia en diferentes cuentas.

Con los datos obtenidos se pudo ejecutar un diagnóstico actual de la empresa con el apoyo de diagramas de flujo, SIPOC y el VSM se encontraron las principales causas de las deficiencias en el desarrollo del servicio, por lo que con la ayuda de un diagrama de Ishikawa y Pareto se identificaron los principales 5 puntos críticos a tratar con la propuesta de mejora. Seguidamente, se propuso la aplicación de herramientas como el VSM futuro, BPMN, la estandarización del trabajo, Kanban y las 5's, acompañadas de un plan de capacitación para que sean correctamente implementadas. En conclusión, con la propuesta de mejora se puede incrementar un 25% la productividad y disminuir el trabajo de horas extras, desperdicios y reprocesos por falta de un sistema y una metodología de trabajo.

Palabras clave: Lean Management, Agencia de Marketing, Publicidad Digital, Herramientas Lean, Productividad.

ABSTRACT

The main objective of this research is to develop a proposal for improvement in the critical points of the digital advertising service of a marketing company using Lean Management, which currently lacks a system with correct planning and execution of strategies. For the digital advertising service, a problem that involves from collaborators to clients, showing problems of downtime, reprocessing and activities necessary in the development of the service.

The information was collected by observing the business environment, senior managers, leaders and collaborators to understand the process, where the techniques used were observation, survey and interview. The research has a non-experimental character, where a proposal is made about the current situation of the company without manipulating any current variable, it is also limited by the willingness of senior managers and collaborators to share their opinion and information. The investigation has a reach to all the collaborators of the agency in different accounts.

With the data obtained, it was possible to execute a current diagnosis of the company with the support of flowcharts, SIPOC and the VSM, the causes of the deficiencies in the main development of the service were found, so with the help of an Ishikawa diagram and Pareto identified the main 5 critical points to deal with the improvement proposal. Next, the application of tools such as the future VSM, BPMN, work standardization, Kanban and the 5's is recommended, accompanied by a training plan so that they are correctly implemented. In conclusion, with the improvement proposal, productivity can be increased by 25% and overtime work, waste and reprocessing can be reduced due to the lack of a system and work methodology.

Keywords: Lean Management, Interviews, Marketing Agency, Digital Advertising, Lean Tools, Productivity.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1. Antecedentes del problema.....	13
1.1.2. Descripción del Problema.....	14
1.1.3. Formulación del Problema.....	18
1.1.4. Sistematización del problema.....	18
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.2.1. Objetivo General.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos	18
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	18
1.3.1. Justificación Teórica.....	18
1.3.2. Justificación Práctica	19
1.3.3. Justificación Social	19
1.3.4. Justificación Metodológica.....	19
1.3.5. Justificación profesional	19
1.4. HIPÓTESIS	19
1.5. VARIABLES E INDICADORES	20
1.5.1. Variables.....	20
1.5.2. Operacionalización de variables.....	21
1.6. LIMITACIONES	21
1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	21
1.7.1. Enfoque y Nivel de la Investigación.....	21
1.7.2. Diseño de la Investigación.....	22
1.7.3. Levantamiento de Información.....	22
1.7.4. Población	23
1.7.5. Muestra.....	23
2. MARCO TEORICO	24
2.1. ANTECEDENTES	24
2.2. BASE TEÓRICA.....	29
2.2.1. Filosofía.....	29
2.2.2. Lean	30
2.2.3. Herramientas Lean.....	32
2.2.4. Lean Six Sigma.....	36
2.2.5. Implementación Lean	37
2.2.6. Lean Management	38
2.2.7. Dirección de proyectos Lean	39
2.2.8. Procesos Estratégicos	41
2.2.9. Estrategia	41
2.2.10. Publicidad	42

2.2.11.	Marketing	42
2.2.12.	Marketing Digital	44
2.2.13.	Elementos del Marketing Digital	48
3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	53
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	53
3.1.1.	Información general	53
3.1.2.	Misión	54
3.1.3.	Visión	54
3.1.4.	Valores Empresariales	54
3.1.5.	Estructura de la organización	55
3.1.6.	Servicio que presta	55
3.1.7.	Descripción de los procesos	59
3.1.8.	Value Stream Mapping actual	62
3.1.1.	Eficiencia de los procesos principales	66
3.1.2.	SIPOC actual	66
3.1.3.	Histórico de captación de clientes	68
3.1.4.	Cumplimiento de entregas de proyectos	71
3.1.5.	Productividad actual	72
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y ANÁLISIS DE CAUSAS .	74
3.2.1.	Análisis de los 8 desperdicios en el servicio.	74
3.2.2.	Diagrama de Ishikawa	78
3.2.3.	Diagrama de Pareto	80
3.2.4.	Herramientas Lean como propuestas de mejora	83
4.	PROPUESTA DE MEJORA	84
4.1.	DESARROLLO DE MEJORES PROPUESTAS	84
4.1.1.	VSM Futuro	84
4.1.2.	Estandarización del trabajo	94
4.1.3.	BPMN	101
4.1.4.	Kanban	114
4.1.5.	5's	120
4.1.6.	Otras mejoras propuestas	134
4.1.7.	Aplicación de las herramientas	144
5.	ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	146
5.1.	Costeo de propuesta	146
5.1.1.	Beneficios de la propuesta	153
5.1.2.	Análisis Costo – Beneficio	158
	Conclusiones	162
	Recomendaciones	164
	Referencias Bibliográficas	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición de variables.....	20
Tabla 2: Operacionalización de variable independiente.....	21
Tabla 3: Operacionalización de variable dependiente.....	21
Tabla 4: Metodologías de implementación de la producción Lean.....	37
Tabla 5: Cálculo del Tiempo disponible, Producción Real y Tiempo de Ciclo.	62
Tabla 6: Cálculo de la demanda.	63
Tabla 7: Cálculo del Lead Time de los procesos.....	63
Tabla 8: Cálculo del Valor Agregado y Takt Time de la prestación del servicio.	64
Tabla 9: Eficiencia de los procesos actuales del servicio de publicidad digital.....	66
Tabla 10: Diagrama SIPOC del proceso actual de la Agencia para el servicio de Publicidad Digital.....	67
Tabla 11: Tabla Resumen de la captación y retención de Clientes.	69
Tabla 12: Entrega de proyectos reciente de la agencia.....	71
Tabla 13: Proyectos Digitales por mes realizados por la agencia.	73
Tabla 14: Progreso de la Productividad de la Agencia.	73
Tabla 15: Productividad de la Agencia considerando Ventas y Salarios.	74
Tabla 16: Frecuencia de repetición de problemas en durante el desarrollo del servicio.....	81
Tabla 17: Tabla de Herramientas Lean para los problemas críticos.....	83
Tabla 18: Salidas según proceso para el desarrollo del servicio de publicidad digital ..	91
Tabla 19: Cálculo del Tiempo disponible, Producción Real y Tiempo de Ciclo del VSM futuro.	92
Tabla 20: Cálculo del Lead Time de los procesos del VSM futuro.	92
Tabla 21: Cálculo del Valor Agregado y Takt Time de la prestación del servicio.	93
Tabla 22: Eficiencia esperada de los principales procesos del servicio de publicidad digital.....	94
Tabla 23: Programa de capacitaciones	133
Tabla 24: Costo de plantilla de la agencia	147
Tabla 25: Costo de aportaciones del empleador.....	148
Tabla 26: Resumen costos de plantilla por puesto de trabajo.....	149
Tabla 27: Gastos de servicios y actividades para la implementación propuesta.....	150
Tabla 28: Gastos administrativos de la implementación de la propuesta	151

Tabla 29: Costo Total de implementación de la propuesta	152
Tabla 30: Ahorro de la propuesta por horas extra trabajadas	153
Tabla 31: Distribución de costo por equipo.....	154
Tabla 32: Ingreso por cada cuenta y distribución de costo de horas extra por cuenta .	155
Tabla 33: Capacidad e ingresos por el servicio de publicidad digital actual.....	156
Tabla 34: Capacidad e ingresos por el servicio de publicidad digital aumentando la productividad.....	157
Tabla 35: Resumen de beneficio de la propuesta de mejora	158
Tabla 36: Análisis de Costo - Beneficio.....	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Indicadores del VSM	33
Figura 2: Diagrama SIPOC	35
Figura 3: Círculo PDCA de Deming	36
Figura 4: Principios del Lean Project Management	40
Figura 5: Proceso de optimización de motor de búsqueda	46
Figura 6: Organigrama Imagen Ads	55
Figura 7: Embudo de Marketing.....	58
Figura 8: Diagrama de Flujo del Servicio de Publicidad Digital	61
Figura 9: VSM o Value Stream Mapping actual del proceso del servicio de Publicidad Digital.....	65
Figura 10: Encuseta de satisfacción de clientes.....	70
Figura 11: Diagrama de Ishikawa sobre los 8 desperdicios en la elaboración de un servicio.	79
Figura 12: Diagrama de Pareto.....	82
Figura 13: VSM Futuro	87
Figura 14: Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Planeación de Servicio	95
Figura 15: Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de Estrategia.....	96
Figura 16: Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de Multimedias. ...	97
Figura 17: Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de Copies o Textos Publicitarios.....	98

Figura 18: Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de Campañas en Plataforma.....	99
Figura 19: Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de informe de cierre de proyecto	100
Figura 20: BPMN de Planeación de Servicio	103
Figura 21: BPMN de Elaboración de Estrategia General de la Campaña.	105
Figura 22: BPMN de Elaboración Multimedia o Pieza Gráfica.....	107
Figura 23: BPMN de Elaboración de Copies o Texto Publicitario	109
Figura 24: BPMN de Elaboración de Campañas en Plataforma	111
Figura 25: BPMN de Elaboración de Informe para cierre de campaña.....	113
Figura 26: Simulación Tablero Kanban	119
Figura 27: Carpetas Google Drive del Planner Junior.....	123
Figura 28: Criterios para clasificación de Archivos	125
Figura 29: Informe de desechos de Archivos	126
Figura 30: Archivos Google Drive de Planner Junior	127
Figura 31: Archivos en una carpeta de Google Drive de Planner Junior	127
Figura 32: Orden de Carpetas propuesto	128
Figura 33: Cronograma de ejecución del plan de limpieza	130
Figura 34: Ficha de chequeo de las primeras 3's.....	131
Figura 35: Checklist de cumplimiento de tareas	132
Figura 36: Cuadro de seguimiento para medir la carga laboral y ordenar el tiempo de trabajo.	135
Figura 37: Preguntas del formulario para sistema de Tickets	138
Figura 38: Pain & Gain gráfico	141
Figura 39: Pain & Gain gráfico propuesto	142
Figura 40: Customer Journey de nuevo cliente de la Agencia	143
Figura 41: Diagrama de Gantt de la implementación.....	145

INTRODUCCIÓN

El entorno actual que vive el Perú, llevo a que los pequeños, medianos y grandes negocios apostarán por la digitalización de sus operaciones, pero sobre todo de la revaluación de la necesidad para sus marcas de contar con una verdadera presencia en las redes sociales tras la pandemia vivida en el 2020, ya que en los momentos más críticos estas se volvieron el mayor canal de comunicación entre los consumidores y las marcas. El presente trabajo tiene como objetivo elaborar una propuesta de mejora para mejorar los servicios de publicidad digital de una empresa de marketing utilizando Lean Management. La investigación está conformada por los siguientes capítulos:

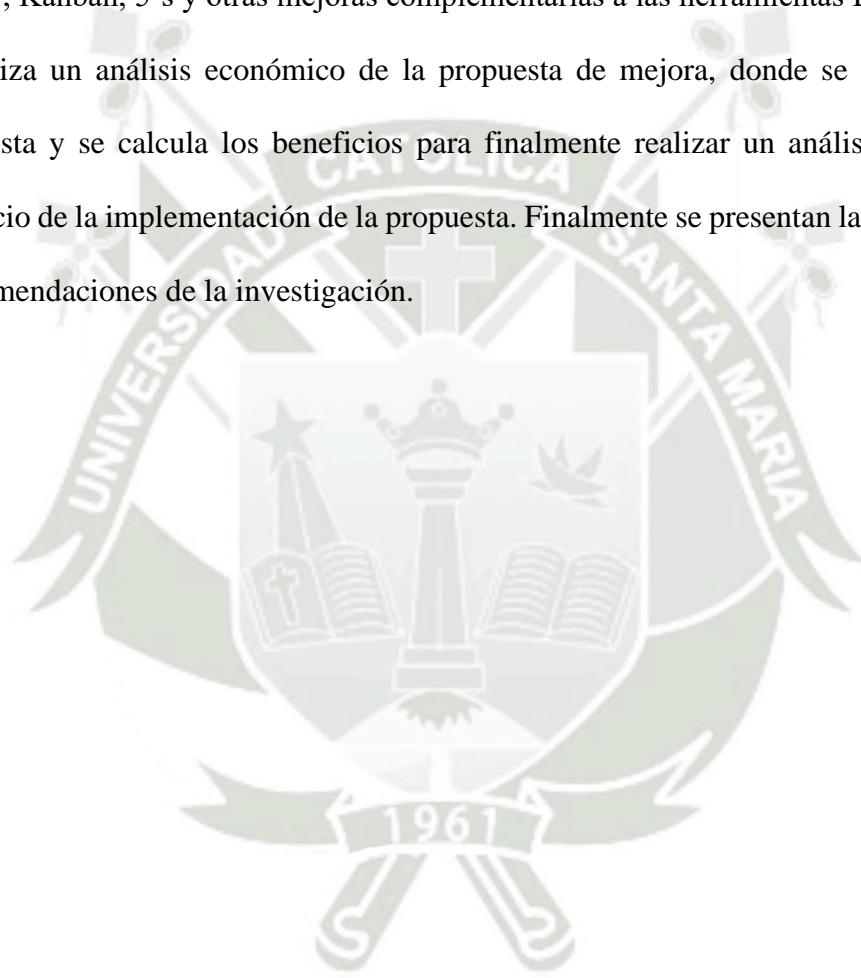
Capítulo 1: Planteamiento Teórico, el capítulo está conformado por el planteamiento del problema de la agencia de estudio, en el cual se habla de los antecedentes, se define, se formula y se sistematiza el problema. También se definen los objetivos tanto generales y específico, se realiza la justificación por la que se desarrolla la investigación, además se plantea la hipótesis y se definen las variables. Otros puntos que conforman el capítulo 1 son las limitaciones y el planteamiento metodológico, donde se describe el enfoque, la población y la muestra a considerar para el presente trabajo.

Capítulo 2: Marco Teórico: Este capítulo compuesto por los antecedentes y la base teórica donde se abarcan todos los conceptos relacionados para el entendimiento de la investigación.

Capítulo 3: Diagnóstico Situacional: Se realiza la descripción de la situación actual de la agencia de marketing donde se encuentra la información general de la misma, misión, visión, valores empresariales, la estructura de la organización, cartera de servicios, descripción de sus procesos a través de algunas herramientas Lean como el VSM, SIPOC y otras complementarias como el estudio de la productividad. Además, en el presente capítulo se realiza una identificación de puntos críticos del servicio de publicidad digital

y el análisis de sus causas, abarcando temas como el análisis de los 8 desperdicios en el servicio, diagrama de Ishikawa y Pareto y las herramientas Lean como propuesta de mejora.

Capítulo 4: Propuesta de Mejora: En este capítulo se desarrolla las mejores propuestas de herramientas Lean Management como el VSM futuro, la estandarización del trabajo, BPMN, Kanban, 5's y otras mejoras complementarias a las herramientas Lean. Además, se realiza un análisis económico de la propuesta de mejora, donde se costea toda la propuesta y se calcula los beneficios para finalmente realizar un análisis del costo – beneficio de la implementación de la propuesta. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

Imagen, es una agencia de Marketing Digital, creada como un nuevo modelo de negocio de la empresa matriz Imagen Alternativa en el año 2016, actualmente tiene 5 años en el mercado y tiene un alcance nacional con clientes en el sur, centro y norte del país, el 2020 la empresa logró un crecimiento importante en sus actividades, trabajando con el doble de clientes y colaboradores para el cierre del año.

Actualmente, la agencia presenta una estructura organizacional de 3 niveles, donde se encuentra el gerente general en la parte superior, en la parte media a los Planner Senior que son los jefes de cuentas y en el último nivel se encuentra los Planner Junior y Diseñadores, encargados de ejecutar las estrategias, como soporte existe un área comercial encargada de la prospección y negociación.

La agencia de marketing digital tiene como principal servicio la generación de prospectos o “clientes potenciales”, a través de la publicidad digital en plataformas como Facebook Ads o Google Ads, además brinda servicios de análisis y desarrollo de estrategias digitales, construcción de embudos y producción de eventos digitales, que en su mayoría son para instituciones educativas o inmobiliarias.

El servicio de publicidad digital de la agencia de Marketing busca principalmente lograr el posicionamiento en el mercado de las marcas a través de estos medios digitales, de tal manera que se pueda generar prospectos o interesados para los clientes aprovechando diferentes estrategias de captación, este servicio es una parte fundamental para realizar el trabajo de venta.

Para el servicio, la agencia comienza con la captación del cliente mediante el primer contacto, seguido de una reunión para la exposición de los servicios, para continuar con el seguimiento y aprobación de la propuesta comercial, reunión de planificación y validación de estrategia, reunión de inicio de actividades para finalmente terminar con la ejecución y cierre del servicio.

Por otro lado, cabe destacar la importancia del Marketing Digital en la coyuntura actual debido a la necesidad de los negocios de estar frente a los consumidores y mantenerse en el “top of mind” a través de los canales digitales y de esta manera generar mayor exposición, no solo de manera local si no de manera global, conectando con nuevos mercados fuera del territorio del negocio, en momentos donde se necesitaba de mucha innovación.

1.1.2. Descripción del Problema

La primera actividad en la prestación del servicio, es la captación de clientes, el encargado de hacer el contacto es un representante comercial de la agencia, que coordinará una reunión entre ambas partes, los clientes pueden llegar por alguna recomendación o por gestión propia.

Este primer contacto sirve para pactar una reunión, poder conocer el tipo de empresa y la viabilidad del proyecto, ya que la agencia no busca trabajar con negocios ni presupuestos pequeños menores a los 400\$ mensuales por servicio, sin incluir inversión en pauta pagada, fee que es el extra que se paga por la prestación del servicio por cada pauta creada, ni herramientas extras fuera del plan.

En la primera reunión participa el gerente general que actúa como director creativo y de estrategia, un Planner senior con mayor disponibilidad de tiempo a quien se le encargara la cuenta, el representante comercial y los representantes del cliente, donde solo

se analiza las necesidades de manera superficial para determinar qué servicios son los adecuados para un potencial proyecto.

Terminada la reunión, se prosigue con preparar una propuesta comercial con un presupuesto personalizado por el representante comercial de la agencia, encargado de dar seguimiento.

Si la oferta es aceptada, se da una reunión de planificación donde participan el Gerente General que será el encargado de dirigir y validar la estrategia, el Planner Senior encargado de la cuenta, Planner Junior encargado de ejecutar la estrategia y un diseñador gráfico como apoyo. El equipo de trabajo aporta con algunas ideas sobre cómo mejorar la estrategia, pero finalmente es el Gerente General el que define y válida la estrategia junto con el Planner Senior que se encargará de trazar la estrategia en un diagrama visible para el cliente, pero sin considerar los recursos de apoyo para controlar tiempos o definición de entregables.

Una vez terminada y validada la estrategia, esta se expone en una reunión de inicio de servicios con el cliente, donde se levantan las últimas observaciones, se definen algunos requerimientos por parte de la agencia hacia el cliente, objetivos a cumplir, KPI's y fechas de desarrollo del servicio. Estos indicadores son los finales del proyecto, pero sin considerar un plan de seguimiento de la ejecución y evolución de indicadores de acuerdo a puntos críticos del servicio.

Algunos de los objetivos son poder cumplir con el inicio del proyecto en la fecha pactada y la meta de captación de prospectos para el cliente, además se busca lograr un nivel de satisfacción del cliente mayor al 80% que significa un nivel de satisfacción "satisfecho". Otros números que se deben tomar en cuenta en el proyecto digital es el monto de inversión en publicidad con respecto a las ganancias obtenidas que se busca que tengan un ROAS mayor a 1 para el cliente.

El Planner Senior, supervisará la ejecución de las tareas y estrategia por parte del Planner Junior, además tiene como responsabilidad la comunicación durante el desarrollo del servicio con el cliente, para el levantamiento de observaciones, presentación de los datos, valoraciones del performance de las campañas o avisos sobre ajustes en el desarrollo del servicio.

Para el cierre, solo se elabora un informe, donde se presenta el performance de la campaña, métricas de publicidad digital como alcance, impresiones, costo por adquisición, prospectos e inversión total, pero sin analizar la data a profundidad.

La agencia maneja contratos por un tiempo mínimo de 3 meses, donde el servicio y la cobranza se da de manera mensual, teniendo el cierre de programación de pauta y montos invertidos los 20 de cada mes. El encargado de hacer la cobranza es el representante comercial, que a su vez al finalizar el contrato manda una encuesta de satisfacción al cliente para que expresen su experiencia con el servicio.

Basado en lo expuesto, el presente estudio pretende implementar el Lean Management a todo el proceso de manera integral junto al respaldo de herramientas como el Value Stream Mapping, la estandarización del trabajo, SIPOC, la caracterización del proceso y el ciclo Deming al desarrollo del servicio de publicidad digital, para solucionar la carencia de un sistema que permita la correcta planificación y ejecución de las estrategias digitales planteadas para el servicio, un problema que ataca tanto a la alta dirección como a los colaboradores y termina extendiéndose a los clientes, que no ven en un inicio un correcto performance de las campañas.

Teniendo en cuenta el proceso actual y las metodologías presentes en la actualidad, se puede afirmar que existe la falta de una metodología que permita la estandarización de procesos para optimizar el desarrollo del servicio desde la captación del cliente hasta su ejecución, eliminando actividades innecesarias, reduciendo tiempos muertos, evitando

ajustes y facilitando la ejecución de las actividades en el desarrollo del servicio de publicidad digital para aumentar la satisfacción de colaboradores y clientes de la empresa,

Cabe resaltar, que el problema parte desde la captación del cliente, ya que no se realiza un diagnóstico de la situación actual para atender a mayor profundidad los problemas del cliente.

La falta de un director estratégico que valide la estrategia para el desarrollo del servicio, genera confusiones y retrasos en la ejecución de la misma, el planteamiento de la estrategia y su validación, tiene un lead time promedio de 7 días, tomando tiempo extra de todas las áreas dentro de la organización y obligando a que tengan que trabajar inclusive 2 o 3 horas extras los colaboradores.

Durante el desarrollo del servicio, existe un número considerable de reuniones, la deficiencia de no contar con recursos de apoyo como un sistema para controlar tiempos, definición de entregables, un plan de seguimiento de la ejecución y cumplimiento de objetivos, impacta negativamente la ejecución del servicio, generando problemas como retrasos, ajustes de planes y la necesidad de adoptar acciones más agresivas.

Para una empresa en etapa de crecimiento y a punto de pasar la barrera de los 5 años es importante contar con herramientas de gestión que le permita crear un sistema dentro de la organización que facilite la adaptación de los colaboradores, ya que las exigencias presentes en esta etapa requieren de respuestas ágiles y eficientes.

Aplicar el Lean Management al desarrollo de los procesos estratégicos de la empresa podría considerarse innovador, argumentado que un estudio por parte de Aurys y publicado por Gestión en el 2016 sobre la agenda de la productividad, muestra el enfoque de las empresas por generar mayores ingresos, pero el reconocimiento de las mismas de una falta de sistematicidad para la mejora de la productividad.

1.1.3. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar el servicio de publicidad digital de una empresa de marketing utilizando lean management?

1.1.4. Sistematización del problema

- ¿Cómo es el desarrollo de servicio de publicidad digital de la empresa actualmente?
- ¿Cuáles son los puntos críticos para mejorar el desarrollo actual de los servicios de publicidad digital de la empresa?
- ¿Cómo se usaran las herramientas del Lean Management basado en los puntos críticos?
- ¿Cuál será el beneficio de la propuesta de mejora para el desarrollo de los servicios de publicidad digital utilizando Lean Management?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora para el servicio de publicidad digital de una empresa de marketing utilizando Lean Management.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico actual del desarrollo de servicios de la empresa.
- Identificar los puntos críticos para mejorar el servicio de publicidad digital de la agencia de marketing.
- Aplicar las herramientas del Lean Management basado en los puntos críticos.
- Realizar una evaluación costo-beneficio de la propuesta de mejora.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Justificación Teórica

El uso del Lean Management es concordante con los objetivos de la investigación, donde se busca lograr una mejora de procesos que involucre a la alta dirección y todas las

áreas dentro de la misma organización, es por ello que el Lean Management al ser una filosofía y una estratégica de gestión se adapta adecuadamente al propósito del estudio.

1.3.2. Justificación Práctica

La investigación busca utilizar el Lean Management para aumentar la eficiencia de los procesos, produciendo más con menos, eliminando todo aquello que signifique un costo adicional o una traba para el desarrollo adecuado de los procesos.

1.3.3. Justificación Social

En el aspecto social la investigación se justifica, dado que el Lean Management es una metodología que involucra a los colaboradores en todo nivel de la organización, resultando en mejoras en la calidad de atención de los procesos, debido al menor esfuerzo a realizar y con mejores resultados obtenidos.

1.3.4. Justificación Metodológica

Al demostrar que el Lean Management produce mejoras en todo nivel de la organización y en los procesos, se puede replicar en otras áreas dentro de la organización, beneficiando la productividad de la organización.

1.3.5. Justificación profesional

Con esta investigación se busca demostrar la eficiencia de la adaptación de una nueva metodología en una agencia de Marketing Digital, aportando valor teórico a próximas investigaciones y creando precedentes de éxito.

1.4. HIPÓTESIS

La propuesta de mejora utilizando el Lean Management permitirá mejorar la eficiencia de los procesos del servicio de publicidad digital dentro de la agencia de Marketing.

1.5. VARIABLES E INDICADORES

1.5.1. Variables

Tabla 1

Definición de variables

Variables	Tipo	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Implementación de Lean Management	Independiente	<p>El Lean Management es un concepto, una estrategia, una línea directiva, que busca acercar y encajar los engranajes de todos los agentes de una empresa, de forma que toda ella funcione de la forma más eficaz y eficiente</p> <p>(Fuente:EAE Business School)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo del proceso actual. • Estandarización del proceso. • Caracterización del proceso. • VSM • Analisis del flujo del proceso. • Definición de estrategias. • Costo/Beneficio de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de tiempo en actividades que no generan valor • Número de recursos a utilizar • Flujo del proceso. • Herramientas Lean • Procesos de Mejora • Puntos críticos del proceso. • Costo/Beneficio
Eficiencia de procesos del servicio.	Dependiente	<p>Se trata ante todo de ser eficiente para poder competir en las mejores condiciones posibles en unos mercados cada día más abiertos e internacionalizados.</p> <p>(Fuente:Universidad de Córdoba)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de desarrollo del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos cumplidos • Tiempo de trabajo ahorrado

Fuente: Elaboración propia

1.5.2. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
IMPLEMENTACIÓN DEL LEAN MANAGEMENT	% de tiempo en actividades que no generan valor Numero de recursos a utilizar Flujo del proceso Herramientas Lean Procesos de Mejora Puntos críticos del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Operacionalización de variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
EFICIENCIA DE PROCESOS DEL SERVICIO	Índice de satisfacción del cliente Objetivos cumplidos Tiempo de trabajo ahorrado Modelación de indicadores de gestión Costo/Beneficio

Fuente: Elaboración propia

1.6. LIMITACIONES

La investigación está limitada por la disposición de los altos directivos, colaboradores y clientes de la organización para compartir información que sea requerida para el desarrollo del estudio. Tiene un alcance al área operativa de la empresa.

1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.7.1. Enfoque y Nivel de la Investigación

Esta investigación analizará las características de cada área dentro de la organización para identificar sus características operativas y funciones a desarrollar. La investigación primero tendrá un alcance descriptivo analizando los procesos actuales de la empresa y su situación. Los resultados de dicho análisis nos permitirán identificar los puntos

estratégicos y tácticos a trabajar para proponer una mejora en los procesos. Este análisis será acompañado de un análisis cualitativo del desempeño y carga de trabajo de los colaboradores, para así identificar como adaptan el proceso estratégico y su productividad en el mismo.

1.7.2. Diseño de la Investigación

La investigación es de carácter no experimental donde no se busca manipular variables, solo hacer una propuesta transversal sobre la situación actual de la empresa. Además, se trabajará con los comportamientos, actitudes y opiniones que se analizarán mediante un cuestionario a los colaboradores, tanto los planners como líderes y alta dirección dentro de la organización.

1.7.3. Levantamiento de Información

1.7.3.1. Técnicas e instrumentos

Primero se realiza una observación del entorno de la empresa para poder familiarizarse con los procesos y elementos que intervienen (recursos, sistema y colaboradores), la interacción de los clientes y herramientas. En segundo lugar, se realizará una entrevista con cuestionarios formulados previamente a los altos directivos, líderes, colaboradores que intervienen en el proceso estratégico de la organización. Los métodos a seguir serán los siguientes:

- Observación: Fichas de observación
- Encuesta: Cuestionario
- Entrevista: Guía de entrevista

1.7.3.2. Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se utilizarán hojas de Excel, SPSS estadística, Visio para diagramar los procesos del servicio, Facebook Bussines Manager para el

análisis de las métricas de las campañas publicitarias, Google Analytics y Data Studio de Google.

Para los puntos críticos a encontrar se utilizarán herramientas Lean asociados a la filosofía del Lean Management que nos permitan mejorar la eficiencia de esos puntos, algunas de estas herramientas serán el Value Stream Mapping y la estandarización del trabajo, por otro lado, otras herramientas serán el SIPOC, la caracterización del proceso y el ciclo Deming. Donde en el primer caso graficaremos la información crítica sobre el flujo de la implementación de la estrategia, retrasos, tiempo de ciclo y ajustes, ayudando de esta manera a tomar mejores decisiones de mejora en las distintas áreas, con la estandarización del trabajo se buscará seleccionar las mejores prácticas que obtienen mejores resultados y de esta forma sistematizar los procesos, como soporte para la caracterización del proceso se usará SIPOC y para graficar de los elementos claves del proceso.

De esta forma podremos detectar y eliminar los aspectos que no cumplan o impidan cumplir los objetivos trazados, reduciendo los defectos en la ejecución, teniendo además una interacción más fluida al eliminar o reducir el desperdicio y aumentar la velocidad del proceso.

1.7.4. Población

La población del trabajo de investigación serán todos los procesos dentro de la agencia de marketing digital. Y considerando los 3 proyectos más importantes realizados a lo largo del 2020 y 2021.

1.7.5. Muestra

Como muestra de la población se tomará el proceso que se sigue dentro de la organización para la ejecución del servicio de publicidad digital para los clientes.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

Álvarez Sedano, Carolina (2019) “Aplicación de Lean Management en las organizaciones” Universidad de Cantabria España, Cantabria - España.

El objeto de la investigación es estudiar la aplicación de Lean Management, como solución para las empresas que no operan de manera óptima en la conexión de trabajo a todo nivel de la organización.

Para la realización de la investigación se realizó una encuesta a 20 empresas con preguntas acerca del modo de trabajo en actividades logísticas, almacén e inventarios.

Los resultados obtenidos de la investigación reflejan que la mayoría de las organizaciones utilizan SAP y Excel para la gestión de Inventarios y que la mayoría de las organizaciones trabajan bajo almacenamiento y no por pedido, reflejando que pocas organizaciones aplican metodologías Lean. El autor pudo concluir lo siguiente:

- Al analizar los resultados de las encuestas, se determinó que para la implementación de herramientas Lean, la realidad en las empresas es distinta.
- La implementación de herramientas Lean en medianas y pequeñas empresas, se lleva a cabo parcialmente en departamentos concretos, pero no toda la organización.
- Las herramientas Lean son efectivas más en grandes empresas ya que son las que la implementan en todas las áreas de la organización.

Toledo, Espinoza Samaniego (2015) “Integración al modelo Ecuador de la metodología de planeación estratégica-operacional y Lean Management.” Universidad San Francisco de Quito, Quito - Ecuador.

El objeto de la investigación fue integrar el pensamiento de Planeación estratégica - operacional y el Lean Management con el Modelo Ecuador para generar un nuevo concepto de ejecución estratégica.

Para la realización de esta investigación se desarrollaron los antecedentes de la planeación estratégica y el Lean Six Sigma, además de un análisis de las herramientas que puedan ser aplicadas al modelo Ecuador, para determinar la excelencia operacional según la metodología Lean Management.

Los resultados de la investigación fueron que el modelo Ecuador puede integrarse de manera estratégica a la planeación de la empresa una vez definido de manera integral los factores que afectan la sostenibilidad, para así contribuir al aseguramiento de resultados con metodologías orientadas a la solución de la causa raíz. El autor pudo concluir lo siguiente:

- La integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo puede lograrse y ser sostenible en el tiempo, siempre que exista liderazgo en la organización.
- El uso de herramientas Lean permite orientar de manera ordenada a determinar los resultados.
- La integración del modelo ecuador al Macro elemento de gestión administrativa permite que los miembros de la organización sean parte del modelamiento de la cultura estratégica a plantear.

Espinoza Carvallo, Gisela Nélica (2018) “Aplicación de Lean Management para mejorar la calidad de servicio en el área administrativa del colegio Miguel de Cervantes, Puente Piedra” Universidad César Vallejo.

El objetivo de dicha investigación fue determinar la mejora de calidad del servicio del área administrativa del Colegio Miguel de Cervantes a través de la aplicación del Lean Management.

Para el desarrollo de la investigación se determinó una muestra de la población de trámites realizados en 3 meses mediante el análisis documental de fuentes primarias, secundarias y la observación, para proponer herramientas de mejora.

Los resultados fueron la reducción de actividades que no agregan valor en un 22.5% y aumentando el índice de documentos conformes del 41.18% al 71.43%, mejorando la percepción de la calidad de servicio de los clientes. Las conclusiones del autor fueron las siguientes:

La aplicación del Lean Management permite la mejora de la calidad de servicio.

Con la implementación de la gestión Lean, se logró mejorar el índice de documentos conformes.

Al mejorar el tiempo de respuesta con la implementación del Lean Management se puede brindar un mejor servicio al cliente.

Torres Rodríguez (2020) “Evaluación y propuesta para la implementación de herramientas lean service con el objetivo de mejorar la productividad del servicio, en una empresa local dedicada al rubro de consultoría ambiental” Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima- Perú

El objeto de la investigación fue determinar si la implementación de las herramientas Lean Service en una empresa local en Lima dedicada a la consultoría ambiental, logran

la mejora en las operaciones desarrolladas por la empresa, a través de la eliminación de desperdicios y un proceso enfocado en el cliente.

Para esta investigación, se tomaron muestras de tiempo en la elaboración de proyectos y datos de operaciones mediante entrevistas con el personal de trabajo y observación in situ, para determinar cuáles herramientas Lean Service se adaptan mejor a la solución del problema.

Los resultados obtenidos por la investigación fueron, una reducción en el flujo de servicio por proyecto a 18.9 días, aumentando la eficiencia del ciclo de proceso a un 12.69%, teniendo un ahorro económico de S/ 145, 000.00 anuales. El autor pudo concluir lo siguiente:

- La naturaleza del negocio a pesar de ser ajena a la filosofía LEAN, puede ser adoptada de óptima manera.
- Se obtuvieron resultados positivos del análisis técnico y económico de la implementación de la metodología Lean.
- Es importante como paso inicial para la implementación de la metodología Lean, crear una propuesta acorde a la realidad del negocio.

Quispe Amésquita (2018) “Propuesta e Implementación de la Metodología Lean en el Proceso de Venta para la Mejora de los Indicadores de Gestión y la Satisfacción del Cliente para la Empresa Boutique Celular SRL” Universidad Católica de Santa María, Arequipa–Perú.

El objeto de la investigación fue desarrollar una propuesta de mejora basada en la filosofía Lean, para los procesos claves de la atención de Boutique Celular y mejorar los indicadores de gestión y optimización del uso de recursos.

Para la investigación se utilizó la técnica VSM, validando el flujo de información y materiales para la atención de venta e identificando las causas primarias y secundarias de fallos, así como los indicadores de gestión, para poder validar la situación de la empresa.

Como resultado de la investigación se obtuvo un beneficio de S/ 794,734.36 en el flujo de caja en el primer año de implementación, además se obtendría una reducción de pago de penalidades a 0 y se incrementarían las actividades que generan valor en un 13%. El autor obtuvo las siguientes conclusiones:

- La implementación de la metodología Lean demuestra que se podría obtener una mejora en la satisfacción del cliente.
- Se puede reducir el índice de duración de stock a menos de dos semanas para productos de baja rotación y a menos de 10 días los productos de alta rotación.
- El Pull System, permite la reducción del tiempo en almacén, la probabilidad de quiebre y la cobranza de la mercadería vencida.
- Las mejoras no necesariamente provienen de grandes inversiones, sino con el correcto aprovechamiento de los recursos.

Chañi Choquemaque (2017) “La metodología Lean Startup en la Empresa Munanqui Peruvian Tea” Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa–Perú.

El objetivo de la investigación fue conocer la aplicación de la metodología “Lean Startup” en la empresa Munanqui Peruvian Tea, a través de un cuestionario y una entrevista a profundidad con el equipo de la empresa.

Para la realización del estudio, se buscó descubrir la aplicabilidad de la metodología “Lean” bajo las etapas de recolección de datos, análisis de resultados y generación de conclusiones y recomendaciones.

Los resultados de la investigación fueron, la demostración de la metodología lean startup, como una metodología ágil que ayudó a la empresa a validar sus ideas de manera rápida, determinando que su mayor fuente de ingreso es la venta de los Tés peruanos, y el costo más significativo es conseguir un nuevo cliente. El autor llegó a las conclusiones de:

- Las herramientas más valiosas utilizadas por la empresa fueron el lienzo de modelo de negocio, el desarrollo del producto mínimo viable y el proceso del desarrollo de cliente.
- El uso de herramientas de la metodología lean startup, se da debido a la atención de la necesidad de agilizar los procesos en el momento de desarrollo.
- El uso de metodologías ágiles, facilita el proceso de emprendimiento.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Filosofía

Para definir la filosofía es necesario citar a Camps (1941), donde postula que la filosofía sirve para la formulación de preguntas y plantear problemas que puedan tener decisiones consensuadas, que en resumen nos ayuda a pensar. Se puede entender a la filosofía como la capacidad de formar, inventar y fabricar conceptos que sean cuestionados para despertar nuevos conceptos de acuerdo al planteado. De esta forma se lleva al ser humano a salir del propio pensamiento, investigando más allá y obteniendo mejores resultados cada día más. Asimismo, Valcarcel (1950), refiere que la filosofía puede ser buena o mala, pero es necesario adaptarse a los tiempos en los que se vive ya que es el reflejo de lo que pensamos.

2.2.1.1. Características de una Filosofía

Partiendo de que la filosofía es la capacidad de formar e inventar conceptos cuestionables, Barajas (2014), sostiene que “la filosofía trata la problemática y sus posibles soluciones que a su vez tienen profundas repercusiones en la sociedad, derrumbando creencias para construir nuevas y mejores soluciones” (párr. 1).

De la misma forma se amplía la explicación de las características tomando en cuenta 3 en concreto, así Barajas (2014), postula que la filosofía cuenta con 3 características fundamentales que son:

- Crítica: la filosofía cuestiona ciertas características que no son lo suficientemente bien analizadas y explicadas.
- Certidumbre Radical: La respuesta tiene que ser lo suficientemente analizada y cuestionada para ser adaptada por una filosofía.
- Fundamentadora: Busca una reflexión profunda sobre los conceptos aceptados como verdaderos, haciendo una revisión profunda de los “principios”.

Por lo que resumen que la filosofía ha surgido gracias a la curiosidad humana, buscando la respuesta a preguntas inquietantes acerca de la verdad (párr. 4-7).

2.2.2. Lean

“Lean va más allá que una eficiente gestión, representa un cambio en la forma de pensar, planificar, decidir. La persecución continua e imparable de fallos, mudas y errores, en búsqueda de una solución, utilizando una batería de herramientas prácticas” (Quispe, 2018, p.6-7).

Asimismo, Womack (1990), introduce a los términos lean production y lean management como referencia a Toyota y su técnica de producción.

Esta filosofía ha sido exitosamente aplicada en los entornos competitivos de cualquier organización, gracias al complemento obtenido de los fundamentos lean, cultura nacional y el entorno de la empresa (Sayer, 1896).

2.2.2.1. Inicio Lean

Es preciso tener presente que el Lean empieza a desarrollarse como nueva forma de trabajo en los años 80, debido a la crisis de los años 70, donde los japoneses comenzaron a adoptar el modelo de Toyota para la gestión de sus stocks, de esta manera pudieron competir con los estadounidenses, que por necesidad competitiva tuvieron que adoptar la misma filosofía posteriormente. (Alvarez, 2019)

2.2.2.2. Lean y la mejora continua

El principal objetivo de esta filosofía es maximizar el valor y minimizar el desperdicio a lo largo de las tareas de un proceso/proyecto (Ohno, 1988).

Del mismo modo se define a la mejora continua como un proceso orientado a la perfección y que debe ser manejado por todos los colaboradores dentro de una organización (Kaizen, 1986).

La comparativa entre las dos definiciones deja una pequeña brecha, dando por hecho el complemento y orientación que ambas tienen, de esa forma, Deming (1989), define a la mejora continua como una evaluación y progreso constante de la administración total de la calidad, donde nunca se busca constantemente la perfección aun así no se vaya a lograr.

2.2.2.3. Ventajas del Lean

Hay que destacar lo planteado por Fernández (2020), donde destaca los beneficios del Lean como:

- Procesos más eficientes con costos menores.

- La reducción de tiempo en todas las actividades dentro de la organización.
- Mejores resultados por parte de los trabajadores, gracias a la eficacia en la realización de sus actividades.
- Se genera un control extremadamente preciso, evitando las pérdidas y robos.

2.2.3. Herramientas Lean

Para definir a las herramientas lean es necesario citar a Rajadell y Sánchez (2010), quienes postulan que las herramientas Lean son todas las técnicas, que buscan la eliminación de desperdicios, mejora del flujo de valor y optimización de actividades. Con respecto a las herramientas fundamentales de lean, Torres (2020) postula que “las herramientas que fortalecen la aplicación de lean en una organización son la gestión del Value Stream Mapping, la estandarización de trabajo, la nivelación Pull y el mapa de procesos para entender el flujo y gestión de trabajo” (p. 15).

2.2.3.1. Value Stream Mapping

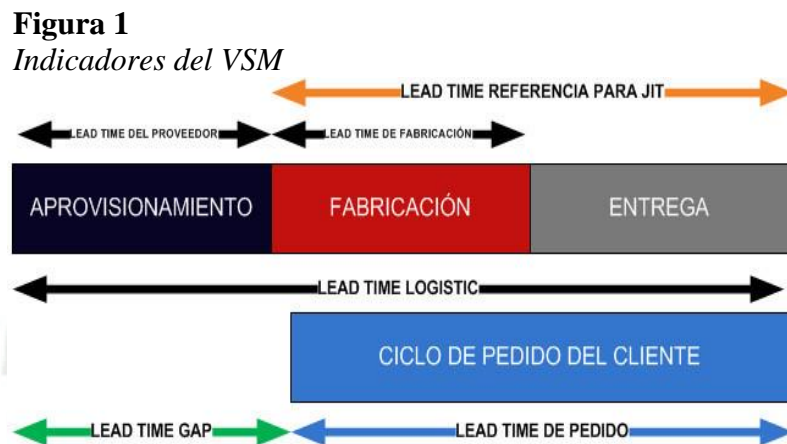
Una de las herramientas más utilizadas de las herramientas Lean, es el VSM o Mapa del Flujo de Valor que consta de 2 tipos de Mapas:

- El mapa de estado actual, mostrando la configuración del proceso de tal forma que se utiliza una terminología que permite identificar acciones de mejora.
- El mapa del estado futuro que gráfica como se desea alcanzar la transformación lean en un futuro cercano.

Los dos mapas grafican la información crítica sobre el flujo del producto, tiempo de entrega, tiempo de ciclo, inventarios y ayuda a tomar mejores decisiones de mejora en las distintas áreas (Minakshi et al., 2009).

Algunos de los indicadores claves a considerar para la correcta elaboración e interpretación de un mapa de valor son, el tiempo takt o takt time, tiempo de ciclo individual, tiempo de ciclo total, lead time gap y tiempo de entrega logística.

La siguiente figura muestra cómo se posicionan estos indicadores:



Nota: Indicadores relevantes de un Mapa de Valor. Adaptado de “Mapa de Flujo de Valor” por B. Salazar, 2019, párr. 4.

2.2.3.2. Estandarización del trabajo

Esta herramienta Lean es una de las más potentes, pero a su vez una de las menos utilizadas, debido a que esta herramienta está orientada a los trabajadores y no la alta dirección, además que la implementación de esta herramienta es de una sola vez, teniendo un proceso continuo que nunca termina.

La estandarización del trabajo nos permite definir los pasos a seguir por cada operario de la organización para establecer parámetros que nos permitan eliminar la aleatoriedad en los procesos productivos. De la misma forma, se considera a las 5's como una parte fundamental para el inicio de la aplicación de la estandarización del trabajo. (Mor et al., 2018).

El concepto de esta herramienta se basa en seleccionar las mejores prácticas de los trabajadores, que a su vez obtienen mejores resultados y de esta forma establecer una metodología de trabajo que los demás colaboradores puedan seguir. Debido a que esta metodología es un proceso continuo, se establecen bases para encontrar nuevas mejoras y mejorar constantemente, acercándose a lo conocido como kaizen o mejora continua.

2.2.3.3. Nivelación Pull

La nivelación Pull o nivelación de la producción, es una de las herramientas Lean que busca adaptar el flujo de la producción a la demanda, de la tal forma Salazar (2019) postula que, la nivelación de la producción comprende el máximo compromiso con el JIT, debido a su intención de nivelar la producción con el comportamiento de la demanda, haciendo de esta herramienta una de las más importantes en el Lean Manufacturing.

2.2.3.4. Mapa de Procesos

Una de las herramientas Lean más utilizadas es la de Mapa de Procesos, una herramienta que nos permite realizar un análisis de gestión por procesos de una manera más amplia, el uso de esta herramienta se basa en graficar todos los procesos del proceso e interrelacionarlos unos con los otros de acuerdo a su sector y secuencia, McClintok (2017), postula que el Mapa de Procesos, ayuda a la empresa a identificar sus fortalezas y debilidades en temas de operación, costos altos, fallos de integración, trabajo redundante, tareas innecesarias de poco valor, duplicidad de trabajo entre otros.

Además, el propósito de esta herramienta es poder entender y conocer los procesos actuales del negocio para poder identificar los futuros, teniendo como objetivo poder mejorar la calidad de los servicios, aumentar la satisfacción de los clientes, aumentar la productividad y reducir costos. (McClintok, 2017)

Algunas técnicas de mapeo de procesos más utilizadas y eficientes son las siguientes:

- Diagrama del SIPOC.
- Mapa de procesos BPMN
- Diagramas UML
- Modelo IPO

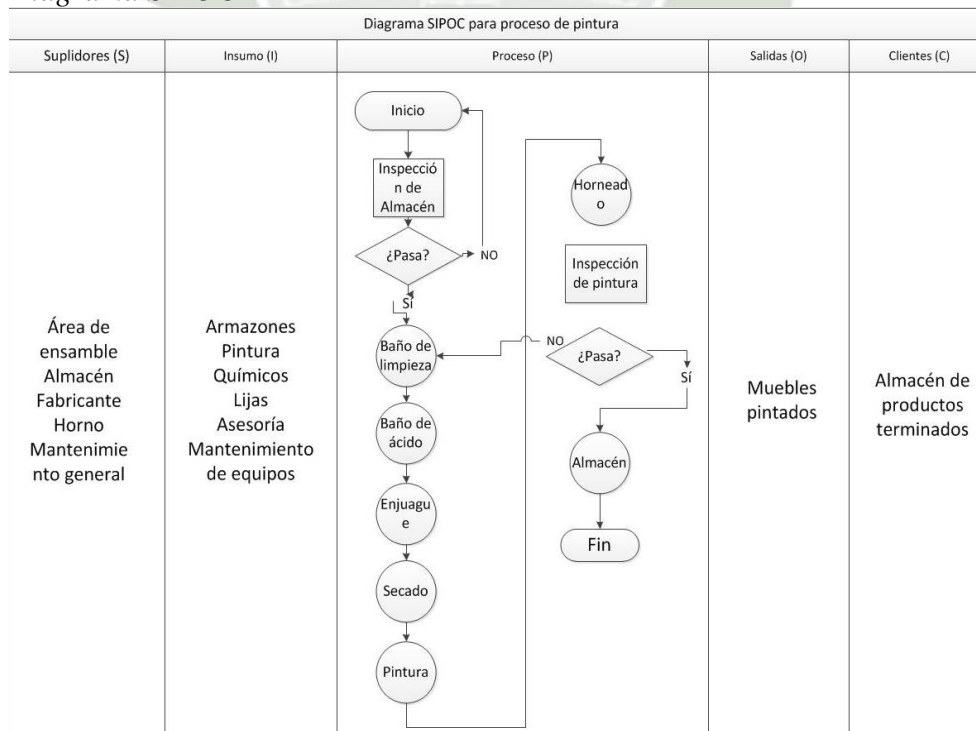
2.2.3.5. Diagrama SIPOC

El diagrama Supplier Input Process Output Customer o SIPOC es una herramienta muy utilizada en Seis Sigma, Macias (2007), indica que el diagrama SIPOC, es una herramienta importante para la mejora de procesos, por lo que se debería iniciar la mejora de procesos con este diagrama para tener una mejor visualización e identificar los factores que afectan el proceso, ya sean internos o externos.

Por otra parte, Marques y Requeijo (2009), indican que los diagramas SIPOC se utilizan generalmente en toda la hoja de ruta DMAIC para la resolución de problemas, especialmente durante la fase de definición. Son una poderosa herramienta de mapeo, cuyo nombre corresponde a los siguientes cinco elementos: Proveedor, Entrada, Proceso, Salida, Cliente.

De esta manera se puede representar de manera gráfica y visual algún proceso de la organización, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2
Diagrama SIPOC



Nota: Diagrama Supplier Input Process Output Customer. Adaptado de “Manufactura, Automatización, Producción industrial” por H. Diaz, 2018.

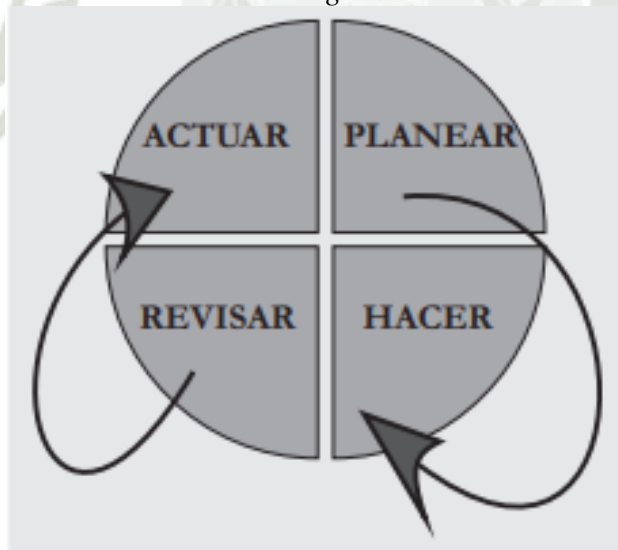
2.2.3.6. *Ciclo de Deming*

El ciclo PDCA o ciclo de Deming es una herramienta de alta importancia para la innovación, siendo indispensable para las organizaciones en su gestión de la calidad. Según Martínez (2012), el ciclo de Deming es una herramienta de alto uso por las organizaciones ya que genera plasma una mejora que haga frente a situaciones volátiles.

El ciclo de Deming es una filosofía que puede aplicarse a todo nivel de la organización y que puede identificarse en 4 etapas principales: planear, hacer, verificar y actuar. Estas cuatro etapas permiten que los colaboradores mejoren su mentalidad de trabajo a futuro, ya que se les permite conocer las metas de su trabajo. (Suaréz, 2007)

El círculo o ciclo de Deming se gráfica como se muestra en la figura 3:

Figura 3
Círculo PDCA de Deming



Nota: Diagrama creado por Shewhart. Adaptado de “Administración de la calidad Total” por R. Carro y D. Gonzáles, 2012, p. 12.

2.2.4. **Lean Six Sigma**

La metodología Lean Six Sigma tiene por objetivo la mejora de procesos tanto en su rentabilidad como productividad; en otras palabras, busca hacer más con menos.

Como lo mencionan Socconini y Reato (2019), la metodología Lean Six Sigma no es exclusiva de la fabricación, ya que afecta a toda la organización, siendo una metodología que puede aplicarse a todo tipo de empresa.

El Lean Six Sigma está compuesto por dos partes, Six Sigma que busca aumentar la calidad y reducir la variabilidad de los procesos a través de la estadística aplicada y Lean lo que se refiere a la aplicación de herramientas y métodos que permitan aumentar la velocidad y eficiencia para hacer más fluido el proceso o para reducir el desperdicio, por lo que se puede definir al Lean Six Sigma como la metodología que permite obtener procesos más ágiles, productivos y rentables. (Socconini y Reato, 2019)

2.2.5. Implementación Lean

Womack y Jones (1996) postulan que para la implementación es necesario definir una política que inicia con una adaptación parcial para llegar a la adaptación completa a futuro. Asimismo, Hines y Taylor (2000) postulan en el trabajo Going lean. Del mismo modo Crabill (2000) trabaja desde la preparación inicial hasta la mejora continua con un enfoque en empresas norteamericanas del sector aeronáutico.

Estas metodologías se resumen como se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4
Metodologías de implementación de la producción Lean

LEAN THINKING WOMACK Y JONES (1996)	MANUAL DE LA LEAN AEROSPACE INITIATIVE	GOING LEAN CRABILL ETAL (2000)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Arrancar 2. Encontrar agente del cambio 3. Crear una nueva organización 4. Poner en prácticas sistemas de explotación 5. Concluir la transformación 	<p>Fase 0. Adoptar el paradigma lean</p> <p>Fase 1. Preparar</p> <p>Fase 2. Definir el valor</p> <p>Fase 3. Identificar la cadena de valor</p> <p>Fase 4. Diseñar el sistema de producción</p> <p>Fase 5. Implementar la producción basada en el flujo</p> <p>Fase 6. Implementar el sistema pull total</p> <p>Fase 7. Luchar por la perfección</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del desperdicio 2. Determinación de la dirección 3. Análisis de la perspectiva general 4. Mapa detallado 5. Implicación de proveedores y clientes 6. Comprobar que el plan sigue la dirección prevista y conseguir apoyo

Nota: Esquema de metodologías Lean y elementos a aplicar. Adaptado de "Metodología de implantación de la gestión lean en plantas industriales " por J. Fortuny-Santos, L. Cuatrecasas, O. Cuatrecasas y J. Olivella, 2008, p. 33.

2.2.6. Lean Management

La filosofía Lean Management es usada regularmente para describir estrategias operativas que puede adoptar una organización para incrementar la eficacia en los procesos, esta filosofía busca involucrar desde la alta dirección hasta los colaboradores de los distintos departamentos de la organización para trabajar de una manera eficaz y eficiente.

El Lean Management es una herramienta Lean que busca mejorar la eficiencia en las operaciones, buscando alcanzar el mínimo de los desperdicios, su filosofía se basa en buscar la mejora continua a través de las actividades diarias y todos los miembros de la organización para lograr una mejora de rendimiento a lo largo del tiempo. (Alvarez, 2019)

Cabe mencionar que el Lean Management tiene como raíz al Lean Manufacturing, diferenciándolos prácticamente en los niveles de aplicación, donde se aplica desde la alta dirección hasta los colaboradores.

Por otra parte, Cuatrecasas y Olivella (2005), mencionan que el lean management es enfocarse en la gestión de los procesos actuales de la empresa para alcanzar un punto más avanzado y eficiente, pero es un proceso complejo que no todas las empresas pueden adoptar satisfactoriamente. Para su correcta aplicación es indispensable una organización flexible, decidida y con una cultura capaz de adaptarse al enfoque lean que busca la calidad total, esto va depender de tener una metodología lo suficientemente bien elaborada, ya que el lean management no puede aplicarse de manera independiente en las organizaciones.

Tras lo expuesto se puede afirmar que el Lean Management tiene una relación directa al valor, buscando crear un proceso de mejora continua, eliminando todo lo improductivo dentro de la organización.

2.2.6.1. Principios básicos Lean Management

El éxito de la aplicación del Lean Management va ser resultado directo de una política bien implementada por los directivos de la organización, del mismo modo, el Lean Management busca:

Optimizar la competitividad de la organización con respecto al sistema tradicional de producción en masa, ya que se trabaja en base a la demanda actual, teniendo como referencia el Just In Time, debido a que trabaja bajo pedidos reales y no estimaciones. (Álvarez, 2019)

Lo ideal del Lean Management es aplicarlo a toda la organización en todos sus niveles y departamentos para lograr la mejora continua, detectando los puntos fuertes de la organización y subsanar los puntos débiles en los procesos de cada departamento.

Arango y Rojas (2017) mencionan que una de las ventajas de aplicar el Lean Management es que se puede lograr una reducción de costos a través de un aumento del nivel de productividad, mejorando los tiempos de entrega y manteniendo asegurada una calidad en los bienes o servicios ofrecidos.

2.2.7. Dirección de proyectos Lean

Ballard (2003), postula que la dirección de proyectos puede ser considerada como un sistema temporal que se complementa eficientemente con la metodología Lean como herramienta de gestión.

Aplicar los principios básicos del Lean Manufacturing al proceso de dirección de proyectos son consideradas como metodologías Lean Project Management, que consiste en maximizar los esfuerzos y valor para minimizar despilfarros (Moujib, 2007).

Con respecto a la dirección de proyectos lean Ávila y Córdoba (2012), indican que los proyectos son basados en la demanda del cliente, ya que las solicitudes por parte del cliente son el punto de inicio para las tareas de los proyectos. Durante el desarrollo de los

proyectos existen problemas con el tiempo por retrasos en la ejecución de tareas, requisitos incompletos, conflictos por falta de recursos y cambios en el alcance del proyecto, haciendo clave la implementación de una metodología como es el enfoque Lean para proyectos.

La mayoría de problemas que aparecen en un proyecto pueden ser solucionados siguiendo la guía del PMBOK® del PMI, pero hay problemas que aparecen en los procesos que son parte del enfoque Lean, donde aplicando de manera correcta el enfoque lean se puede lograr una mejor eficiencia de los mismos a través de las herramientas Lean. (Ávila y Cordoba, 2012)

La siguiente gráfica muestra los 5 principios básicos del Lean Project Management.

Figura 4
Principios del Lean Project Management



Nota: Esquema de metodologías Lean y elementos a aplicar. Adaptado de "Aplicabilidad del Lean Project Management" por J. Alvarez, H. Baelo, J. Villanueva, G. Martínez y J. Mesa, 2018, p. 382.

2.2.8. Procesos Estratégicos

Espinoza (2015), postula que el proceso estratégico de una organización involucra a toda la organización y debe considerarse a las partes interesadas, el entorno como alianzas y proveedores para poder garantizar el éxito de lo planeado.

Según Gómez, Balkin y Cardy (2008), la estrategia es formulada para alcanzar un objetivo dentro de la organización que se vea relegada en el entorno de la misma, de tal forma es necesario manejar de manera adecuada la información del entorno para elaborar una estrategia eficaz.

Por otro lado, para David (1997), menciona que:

"La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades." (p. 94).

2.2.9. Estrategia

La estrategia es un concepto muy usado en el mundo del Marketing y los Negocios, David (2008) destaca que la estrategia es el camino para lograr objetivos, siendo acciones tomadas por decisión de la alta dirección y ejecutadas por la parte operativa de la empresa.

Hablando de las estrategias de marketing, dichas estrategias deben ser graficadas y estructuradas, teniendo identificado los objetivos de venta y rentabilidad de las acciones, describiendo de manera detallada las acciones a realizar, teniendo un plan detallado de puntos críticos e hitos importantes. (Benko 2000)

Por último, también hay que destacar lo mencionado por Munera y Rodríguez (2007), donde postulan que el propósito de una estrategia es generar una ventaja competitiva en un entorno determinado mediante un conjunto de acciones encaminadas al cumplimiento de un objetivo empresarial.

En el entorno digital, las estrategias son fundamentales para el cumplimiento de los planes de marketing y el logro de los objetivos de venta.

2.2.10. Publicidad

La publicidad se puede entender como una forma de comunicación cuya función principal es llevar un mensaje al consumidor sobre un producto, servicio o marca.

O'Guinn, Allen y Semenik (1999) definen a la publicidad como una acción de pago que se transmite de manera masiva con el objetivo de convencer.

Del mismo modo Kotler y Armstrong (2012), mencionan que la publicidad, es la forma por la cual una organización paga para presentar ideas, productos o servicios a un público objetivo.

Cabe destacar también lo mencionado por la American Marketing Association para entender mejor la definición anterior de Publicidad, donde se señala que la publicidad es la utilización de avisos o mensajes en medios de comunicación por una organización.

2.2.10.1. Publicidad Digital

Se puede entender como publicidad digital a las acciones de posicionar mensajes en sitios web, redes sociales u otros medios de comunicación digital (Ha, 2008).

De la misma manera, la publicidad digital como lo dice su nombre tiene que ser digital y requiere de dos partes, tanto al anunciante como al usuario o comunicador (Blattberg y Deighton, 1991).

2.2.11. Marketing

El Marketing es el proceso de identificar las necesidades del cliente y satisfacer sus necesidades a través de determinados productos o servicios, también se puede entender como la disciplina que se encarga de estudiar el comportamiento de los mercados para atender a los constantes cambios de los entornos. (Cyberclick, 2022)

Barreto (1991) nos menciona que el marketing está en constante cambio y evolución, considerando que el comportamiento de los consumidores cambia y crecen de acuerdo al tiempo.

Entendiendo que el marketing está compuesto por tres partes fundamentales: la planeación, donde se busca la forma de satisfacer los deseos del cliente. Segundo las acciones y la coordinación, donde toda idea y esfuerzo se debe combinar de manera coherente para buscar el mejor esfuerzo en conjunto de la organización para cumplir con lo planeado. Y, por último, la orientación de las acciones hacia la necesidad del cliente, midiendo las acciones realizadas para medir el desempeño lo planeado. (Staton, Etzel y Walker, 2007)

Sainz (2008), menciona que, todas las acciones del marketing deben apuntar hacia la satisfacción del cliente, conociendo de manera adecuada el comportamiento del mismo para así tener un mejor grado de desenvolvimiento en el mercado.

2.2.11.1. Campaña de publicidad

Cabe destacar también el significado de lo que es una campaña de publicidad, se puede entender como una estrategia diseñada para cumplir con una serie de objetivos como alcanzar notoriedad, presencia de marca, ventas, comunicación o reconocimiento usando la publicidad, estas campañas integran diferentes acciones que se desarrollan en un periodo de tiempo determinado. (Ciberclick, 2021)

Estas campañas de publicidad pueden involucrar diferentes acciones tradicionales como digitales, regularmente estas campañas se distinguen de una campaña de publicidad digital o Ads en que estas abarcan las campañas de Ads.

2.2.12. Marketing Digital

Kotler y Armstrong (2012) indica que el marketing digital “son esfuerzos por comercializar productos y servicios, y por establecer relaciones con los clientes a través de Internet” (p.509).

Por otro lado, Alonso (2008), menciona que, las herramientas más utilizadas por un especialista en marketing digital son los formatos de contenido como banners, flyers, e-mail marketing, videos, sales funnels etc.

Según Thompson (2015), indica que el Marketing digital tiene como función principal conectar a través de medios digitales a las organizaciones con sus clientes, de manera que asegura una comunicación fluida, facilitando el proceso de venta.

- Por eso es preciso mencionar que el Marketing Digital, es una técnica que lleva lo mejor del Marketing Tradicional al mundo online, utilizando estrategias enfocadas a alcanzar a un mayor número de clientes potenciales mediante el uso de internet. Al ser una herramienta de comunicación masiva tiene distintas estrategias, técnicas y herramientas a utilizar para su aplicación, algunas como son:
- Marketing de Contenido
- Email Marketing
- SEO
- Redes Sociales

Todas estas herramientas buscan transmitir un mensaje de valor para el cliente, para de esa forma lograr un engagement real que facilite la decisión de compra.

2.2.12.1. Marketing de Contenido

Núñez (2017), define al Marketing de Contenido como una estrategia donde se busca crear contenido de valor, útil e interesante que sea atractivo para los consumidores para finalmente poder persuadirlos realizar una acción enfocada a la venta.

Del mismo modo algunas de las ventajas de tener una estrategia de Marketing de Contenido son:

- Conectar con la audiencia.
- Llegar a más personas.
- Promoción de productos y marca.
- Mejora la experiencia del cliente y su satisfacción.

Todos estos beneficios involucran a los consumidores actuales de la marca, a los embajadores o difusores de la marca y los nuevos consumidores que son atraídos por los contenidos publicados. (Nuñez, 2017).

2.2.12.2. Email Marketing

Para definir al Email Marketing Hartemo (2016), nos menciona que el Email nos permite tener una comunicación más activa y personalizada con los consumidores. Del mismo modo esta herramienta es utilizada para que los consumidores que previamente dieron su autorización participen del proceso de comunicación.

Sin embargo, las estrategias actuales de marketing por correo electrónico deben actualizarse para obtener el máximo beneficio del canal ya que año tras año se va considerando obsoleto, por más que cada año demuestra que es el canal más efectivo de las herramientas actuales. (Hartemo, 2016)

2.2.12.3. SEO

El SEO o Search Engine Optimize se puede definir como la optimización del motor de búsqueda, donde la principal función de este es recopilar datos sobre sitios web.

Como nos menciona Nursel y Utku (2010), el motor de búsqueda es el encargado de recopilar datos que incluye URL de sitios web, palabras clave, código y enlaces de sitios, todos esto es almacenado en una base de datos.

El rol de la optimización del motor de búsqueda, permite a un sitio web aparecer en los primeros resultados de un motor de búsqueda para algunas palabras clave determinadas. La optimización del motor de búsqueda se basa en palabras clave en las cuales compiten diferentes páginas web. (Nursel y Utku, 2010)

El proceso del SEO es un ciclo continuo de trabajo cómo se muestra en la Figura 5:

Figura 5

Proceso de optimización de motor de búsqueda



Nota: Ciclo del proceso de optimización de motor de búsqueda o SEO. Adaptado de "What is search engine optimization: SEO?" por Y. Nursel, K. Utku, 2010, p. 3.

2.2.12.4. Redes Sociales

Actualmente podemos definir a las redes sociales como los medios de comunicación a través de entornos virtuales, donde se puede participar de una manera activa con un grupo en específico. Todas las redes sociales que actualmente existen en el mercado, subsisten del intercambio de contenido como experiencias o conocimientos, generado netamente por los usuarios, por lo que la finalidad es que los puedan interactuar entre ellos, de esta manera se puede mantener una relación más cercana entre las organizaciones y sus clientes.

Como lo mencionan Almaraz y Mendoza (2018), las redes sociales funcionan como una nueva forma de comunicarse, donde el interés de los usuarios creció mucho más con respecto a las acciones tomadas del marketing tradicional. De esta forma se afirma que

hoy existe una mayor facilidad de comunicarse de uno a muchos o de uno a uno, midiendo efectivamente cada una de las acciones, inclusive en tiempo en tiempo real, lo que era improbable con las acciones tradicionales.

Las redes sociales son una parte fundamental en la vida de las personas ya que se encuentran en sus actividades del día a día, inclusive durante la pandemia del 2020, este crecimiento se dio de manera más acelerada. En el país el Pew Research Center, reportó que entre los años 2014 y 2017 el porcentaje de acceso a internet de los adultos peruanos creció de 39% al 53%. (Campus Romero, 2019)

Como lo precisa Mejía (2019), los usuarios que utilizan redes sociales alcanzo un total de 3,484 millones en el 2019 con un crecimiento aproximado del 9%. Según se muestra en un diario de alcance nacional en el Perú, existe un análisis mostrado por ComScore, las redes sociales tienen un impacto en la mentalidad de los peruanos del 93.2%, siendo una de las herramientas más importantes de comunicación de la actualidad para distintos medios. (Comercio, 2019)

Frank Céspedes menciona en "Aligning Strategy and Sales" que de todas las empresas que utilizan las redes sociales para vender algún productos o servicios, un 7% entiende el rol del marketing digital en el proceso de compra; también, citando a la encuesta de Gallup, donde el 38% acepta que las redes sociales influncian en su decisión de compra y solo el 5% estuvo de acuerdo en que las redes sociales tienen una gran influencia en su decisión (Cespedes, 2014)

Hoy gracias al social media, las organizaciones pueden tener a su alcance una mayor cantidad de estrategias de venta a través de un nuevo medio de difusión masiva como son las redes sociales. Entre las ventajas se puede destacar el rastreo y medición rápida de las acciones realizadas, teniendo sobre todo el control debido a las métricas en tiempo real.

2.2.13. Elementos del Marketing Digital

Estar presentes en Internet es un factor clave para las organizaciones, donde el objetivo es tener una presencia digital consolidada. Por ello las marcas más exitosas trabajan en estrategias digitales que les permita estar presentes en todo momento para ofrecer la mejor información acerca de un producto o servicio a sus consumidores.

Algunos de los elementos básicos del Marketing Digital son:

- Diseño Web
- Landing Page
- Web Analytics
- Tráfico Digital pagado
- Blogs
- Copywriting

2.2.13.1. Diseño Web

Una página web es el elemento principal para la presencia de una marca en Internet, ya que es el primer lugar donde el usuario ira a buscar información acerca de la marca, sin embargo, el diseño web se entiende como la técnica de hacer fácil la búsqueda de información en tu web de manera que sea a la vez atractiva para el usuario. De esta manera se puede asegurar un sitio web amigable con el usuario, que a su vez puede ser complementado con una estrategia de SEO (Torres, 2020).

2.2.13.2. Landing Page

Una página de destino o landing page es una página web donde los visitantes "aterrizan" después de haber tomado una acción en otra fuente, como publicidad, redes sociales, enlaces de email o como resultado del motor de búsqueda.

La Landing page sirve como continuación de anuncios y se crea para que el usuario realice una acción específica en la web (Scherer 2015; Harwood y Harwood 2009). Según Ash, et al., (2012), la página de destino puede ser parte de un sitio web o una página separada diseñada para obtener tráfico de una campaña de marketing online. Permiten al anunciante recoger información de potenciales clientes para luego contactarlos con el objetivo mayormente de cerrar una venta, por lo que es importante el diseño de la página como el mensaje de la página que buscara ser eficiente a través de técnicas como el copywriting, siendo clave que se ofrezca de manera atractiva y efectiva lo que el usuario busca.

2.2.13.3. Web Analytics

Para poder tener bajo control la estrategia en el Marketing Digital es importante invertir en analítica Web, donde se usan herramientas que permiten medir las acciones con la web, anuncios, redes sociales y fuentes de tráfico.

Järvinen y Karjaluoto (2015), nos mencionan que los beneficios obtenidos de la medición del desempeño del marketing están determinados por la forma en que una organización aprovecha el sistema de métricas en circunstancias específicas. Para ello, es importante que las empresas sean capaces de medir el desempeño y la aplicación al uso de la analítica web, que ofrece un sistema de métricas para la toma de decisiones en cuanto al desempeño de alguna campaña o la estrategia digital adoptada por la organización.

Teniendo un adecuado control de los números se puede determinar si se están cumpliendo los objetivos y saber que es lo que se debe cambiar en la estrategia. Una herramienta que ayuda a tener una mejor visualización de la data de la Web es Google Analytics, esta herramienta recoge las interacciones y eventos que suceden dentro de una página web o una app.

2.2.13.4. Tráfico Digital pagado

Las redes sociales son en su mayoría la preferencia de las marcas para dar a conocer sus servicios o productos, de manera que puedan promocionarse de manera gratuita, con una adecuada estrategia de marketing de contenidos es posible llegar a mayor cantidad de personas de manera orgánica.

Existe la posibilidad que las marcas puedan darse a conocer de una manera más rápida a través de anuncios de pago, estos anuncios son menos costosos que los tradicionales de radio o televisión y te permiten lograr una mejor segmentación en el anuncio. Algunas formas de anunciarse pueden ser pagando por impresiones, clics o acciones, que en algunos casos son con dirección a una Landing Page o un formulario para la toma de datos. (Torres, 2020)

Núñez (2019) menciona que la publicidad online o los anuncios, tienen una alta capacidad de segmentación y es difícil encontrar algún negocio que no haya intentado probar la publicidad online a través de las redes sociales y comprobado su gran eficacia. Por otra parte, Pendino (2021) destaca que para la mayoría de los emprendimientos es importante el tráfico digital porque permite tener una mayor exposición frente a los clientes a los clientes a través de canales modernos, esto es un factor clave para la monetización del negocio, ya que a mayor número de visitas que reciba una página web, existe mayor posibilidad de venta.

Dentro de la parte del tráfico digital existen personas llamadas “Trafficker Digital”. Núñez (2019), nos menciona que son expertos en la compra de publicidad online, donde se dedican a crear campañas de tráfico online, planificando, presupuestando, ejecutando, analizando y optimizando las campañas de publicidad, buscando alcanzar un rendimiento optimizado de la inversión.

Cabe destacar que de todos los elementos del Marketing Digital uno de los puntos más importantes es el tráfico digital, ya que al tener optimizada la web, con el contenido adecuado en el momento correcto y con el tráfico adecuado se puede tener una mejor tasa de conversión de clientes. Algunas de las herramientas utilizadas para esta publicidad digital pagada son Facebook Ads, Google Ads, LinkedIn Ads, Tik Tok Ads entre otras.

2.2.13.5. Blogs

Con respecto a los Blogs Torres (2020), nos menciona que para tener éxito con el marketing de contenidos es necesario publicar formatos como vídeos, infografías, textos o audios que permitan atraer de una manera segmentada a una mayor cantidad de audiencia. También nos menciona que un sitio web debe tener un blog donde el contenido a publicar sea relacionado al rubro del negocio, evitando la autopromoción, brindando información de manera útil y que ayude a resolver problemas de la audiencia.

2.2.13.6. Copywriting

Se puede entender por copywriting a la técnica o habilidad de escribir textos persuasivos para conseguir que un cliente realice una acción en concreto, ya sea en un anuncio publicitario o dentro de una página web.

Por parte de Hernández (2017), el copywriting es el arte de vender mediante textos. Se utiliza esta técnica para transmitir un mensaje a una audiencia en específico, buscando enviar un mensaje de valor a través de una excelente redacción publicitaria, de la misma manera destaca que los mensajes buscan motivar a la audiencia con un pensamiento, palabras o acción.

Según Martín (2015), el copywriting no solo se limita a redactar de manera ordenada y correcta, sino que los contenidos del mensaje deben ser notorios y expresar una gran

idea de manera eficaz, siendo esta utilizada para transmitir el mensaje de la estrategia publicitaria.

El copywriting es considerado uno de los elementos más importantes en el marketing digital, ya que, junto a una adecuada estrategia de tráfico pagado, se puede lograr una mejor conversión al momento de la venta con los clientes.

2.2.13.7. Campaña Digital

Se puede definir a la campaña digital a toda acción de publicidad llevada a cabo a través de un medio digital, de esta manera podemos considerar a campañas digitales a la compra de publicidad realizada en plataformas digitales que componen distintos grupos de anuncios que a su vez contienen distintos anuncios según el objetivo a cumplir en la campaña digital y en la campaña general.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1. Información general

Imagen Go E.I.R.L es una agencia de Marketing Digital fundada el 01 de agosto del 2016, actualmente tiene un alcance nacional, teniendo clientes y realizando proyectos tanto en el sur, centro y norte del país, llegando a ciudades fuera de Arequipa como Lima y Trujillo. El principal servicio que brinda la agencia es el de generación de prospectos a través de la publicidad digital y estrategias enfocadas a la venta, siendo un aliado estratégico para los procesos de venta de sus clientes, sus principales clientes se encuentran en el rubro de la educación y construcción.

A inicios del 2020, antes de la pandemia, la empresa contaba con 8 colaboradores, a lo largo de ese año la empresa logro crecer considerablemente obteniendo el doble de clientes y ampliando su número de colaboradores hasta 16, siendo ese año, su año de mayor crecimiento. Actualmente la empresa diversifico su cartera de servicios, ofreciendo desde armado de estrategias para campañas de publicidad que puede incluir compra de Ads en el servicio de publicidad digital, community manager, generación de prospectos, producción de eventos digitales y servicio de centro de ventas.

La empresa tiene una estructura horizontal, teniendo tan solo 3 niveles dentro de la organización conformada por el Gerente General que además actúa como director creativo de estrategias, un controller digital en cargo de elaborar presupuestos, controlar las finanzas y el cumplimiento de los planes, tres planner senior digitales encargados de monitorear la ejecución de las estrategias y dirigir a los planner junior que son los encargados de la parte operativa. En diseño se cuenta con un diseñador senior y dos practicantes de diseño, además se cuenta con dos ejecutivos de venta, encargados de la parte comercial de la empresa.

3.1.2. Misión

Tanto la empresa matriz Imagen Alternativa como Imagen Go comparten la misma visión que se define de la siguiente manera:

“Amamos lo que hacemos, nos exigimos al máximo en cada proyecto diseñado a través del trabajo en equipo. Buscamos la sostenibilidad a largo plazo de nuestros colaboradores y accionistas de forma responsable con nuestro entorno” (Imagen Alternativa, 2020).

3.1.3. Visión

Al igual que la misión, Imagen Go comparte la visión de Imagen Alternativa, definiéndose como:

“Ser el referente del rubro, diseñando estrategias de marketing creativas e innovadoras, orientadas a la venta, consolidando nuestras operaciones a nivel nacional e internacional” (Imagen Alternativa, 2020).

3.1.4. Valores Empresariales

Actualmente la empresa con valores empresariales definidos, los valores empresariales son los siguientes:

- Trabajo con pasión
- Disruptivo
- Disciplinado
- Competitivos
- Comprometidos
- Íntegros

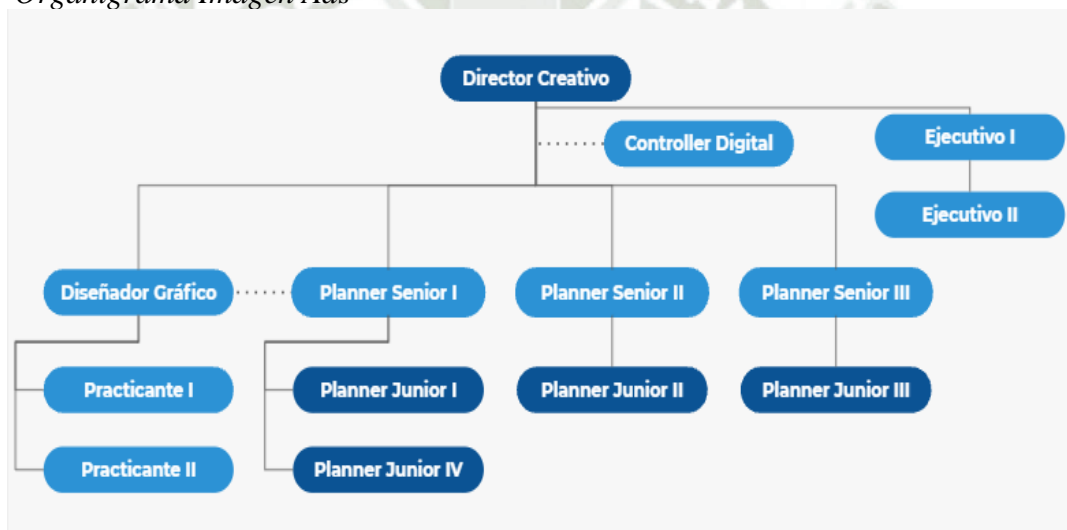
También es importante mencionar que cuentan con una promesa de valor que destaca lo que realiza la empresa con los clientes:

- Generar clientes potenciales a través de infraestructura digital eficiente orientada a la venta.

3.1.5. Estructura de la organización

Se puede considerar a la organización como una organización horizontal o plana, debido a que solo se cuenta con tan solo 3 niveles y todos los grupos reportan a un solo gerente, donde cada grupo es autónomo y donde los Planner Senior y Junior pueden tomar sus propias decisiones. La estructura organizaciones actual de la empresa se muestra en la Figura 6:

Figura 6
Organigrama Imagen Ads



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.6. Servicio que presta

Actualmente la empresa brinda diversos servicios, esto también se debe a que se denominan a sí misma como Agencia de Marketing y Ventas. Entre los servicios que brinda se cuenta son:

- Elaboración de Estrategia de Marketing y Ventas, donde el servicio consta de realizar una estrategia personalizada para una campaña en medios digitales para el cumplimiento de diversos objetivos, la estrategia puede ser para posicionar la

marca, tener alcance, generar prospectos para el proceso de venta a través de la captación directa o para el lanzamiento de un nuevo producto. Estas estrategias pueden abarcar según la magnitud y necesidad del cliente desde el proceso de reconocimiento, captación, nutrición y hasta el proceso de venta, logrando comprometerse con un número de conversión en ventas según lo necesitado, por lo que el único proceso en el cual no se logra involucrar la agencia es en post venta.

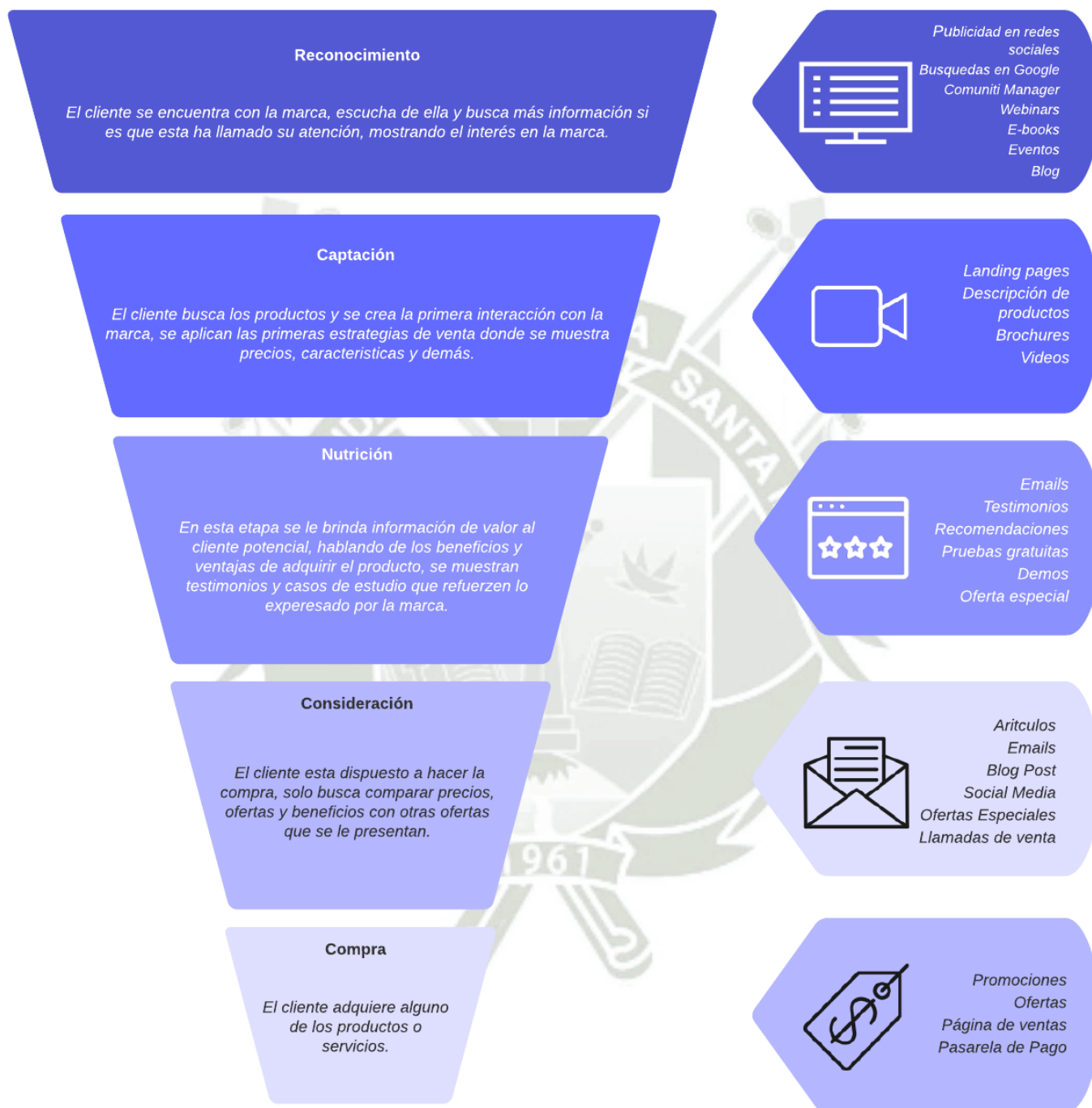
- Creación, gestión, control y seguimiento de campañas digitales en plataformas como Facebook, Google, Tik Tok o Linked In, donde pueden trabajarse objetivos de generación de prospectos, branding o compra directa para un e-commerce, además también se brinda el servicio de control y optimización de presupuestos para invertir en dichas plataformas.
- Servicio de Contact Center donde se provee de un equipo de ventas a los clientes que no cuenten con uno y tengan como meta del proyecto generar un número de ventas pre-establecido, este servicio es acompañado regularmente del servicio de elaboración de estrategia, creación, gestión, control y seguimiento de las campañas digitales en plataforma.
- Soporte en infraestructura digital, donde se elaboran embudos de venta, páginas de venta y se da el soporte en el manejo, control y capacitación de herramientas digitales.
- Formulación y ejecución de eventos digitales a través de streaming, la agencia trabaja eventos tanto propios como con clientes, las ferias educativas, inmobiliarias, automovilistas etc, donde se requiere del uso de equipos profesionales acompañado de software para la transmisión a través de canales digitales.

- Manejo de redes sociales o community manager, la agencia también trabaja la parte orgánica de algunos negocios, este servicio es un complemento muchas veces del servicio de estrategia digital.
- Diseño y producción de videos e imagenes, donde el principal objetivo del servicio es generar contenido tanto para el contenido orgánico, pagado o para diseño web.
- Venta de Software de automatización de mensajes para WhatsApp, la agencia cuenta con su propio Software que ayuda a negocios a vender más a través de mensajes masivos por WhatsApp.



3.1.6.1. Embudo de trabajo

Figura 7
Embudo de Marketing de los procesos de la Agencia



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.7. Descripción de los procesos

Para brindar el servicio de publicidad digital, se comienza con la captación del cliente por parte del ejecutivo de ventas de la agencia, el cual busca pactar una reunión con el potencial cliente, una vez que este muestra su interés se analiza el tipo de empresa y se valida la viabilidad de un proyecto por parte del comercial, ya que la agencia maneja regularmente presupuestos superiores a los S/ 2000 para cualquier servicio.

Aceptada la primera reunión se exponen los servicios de la agencia de manera detallada y se aborda la problemática del cliente, presentando una posible solución a ellos mediante alguno o varios de los servicios en su conjunto. Terminada la reunión se presenta una oferta comercial por parte del comercial que es el encargado de dar seguimiento para su aceptación.

Una vez aceptada la propuesta, se da una reunión interna de la agencia donde se planifica el desarrollo del servicio de publicidad digital considerando objetivos de marketing y venta, se plantea la estrategia y se valida con el director creativo de la agencia, esta se diagrama para presentarle al cliente el recorrido y acciones de manera gráfica.

Cuando es validada la estrategia se presenta frente al cliente y se levantan las últimas observaciones para empezar con la ejecución del proyecto.

El proceso de desarrollo del servicio después de la elaboración de la estrategia se procede con tres operaciones importantes, la elaboración de piezas que pueden ser entre videos o imágenes para la publicidad ya sea orgánica o pagada, esta parte está a cargo del área de diseño y de un diseñador asignado al proyecto, el segundo punto es la elaboración de “copies” o textos publicitarios, según sea el objetivo de publicidad se elabora dos variaciones de textos para un solo multimedia. Por último, si el servicio requiere de la inversión en publicidad pagada, se procede con la creación de las campañas en

plataformas digitales, ya sea en Facebook Ads o Google Ads, donde se crean diversos conjuntos de anuncios con diferentes segmentaciones cada uno, que a su vez estos contienen entre 2 o 3 anuncios por conjunto. Este proceso se desarrolla bajo la supervisión de un Planner Senior y un Planner Junior, siendo el encargado de la parte operativa el Planner Junior.

Durante el desarrollo del servicio se mide el performance de las campañas realizadas en plataforma como Facebook o Google Ads y la efectividad de las actividades orgánicas, con el objetivo de optimizar las acciones y realizar ajustes en la estrategia de ser necesario. Entendiendo que cada campaña general incluye una estrategia y acciones digitales tanto como crear campañas en plataformas para la publicidad pagada como el manejo orgánico de la cuenta, creación de piezas gráficas como imágenes, Gif's o videos y la elaboración de "copies" o textos publicitarios.

Una vez que se cumple con el plazo del proyecto, se cumplen con los objetivos o se cumple el tiempo de contrato, se procede a elaborar un informe final de cierre y se finaliza con el proyecto. Todo el proceso se desarrolla cómo se muestra en la siguiente Figura:

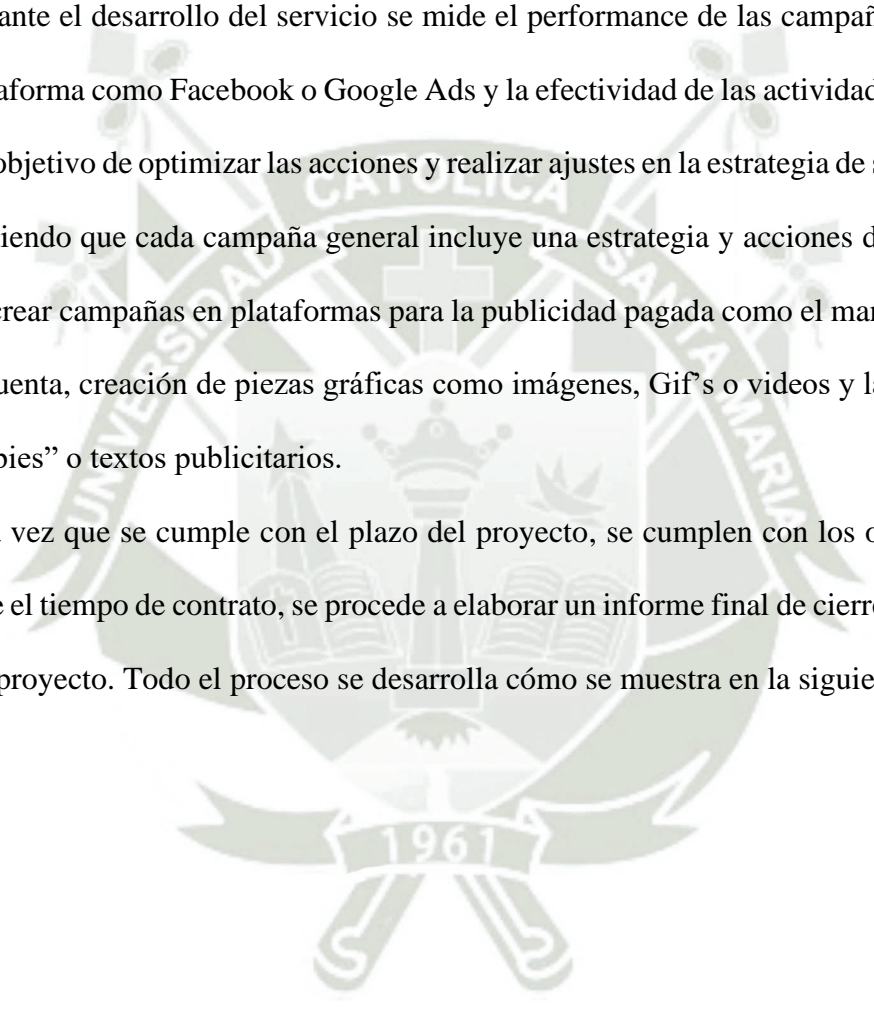
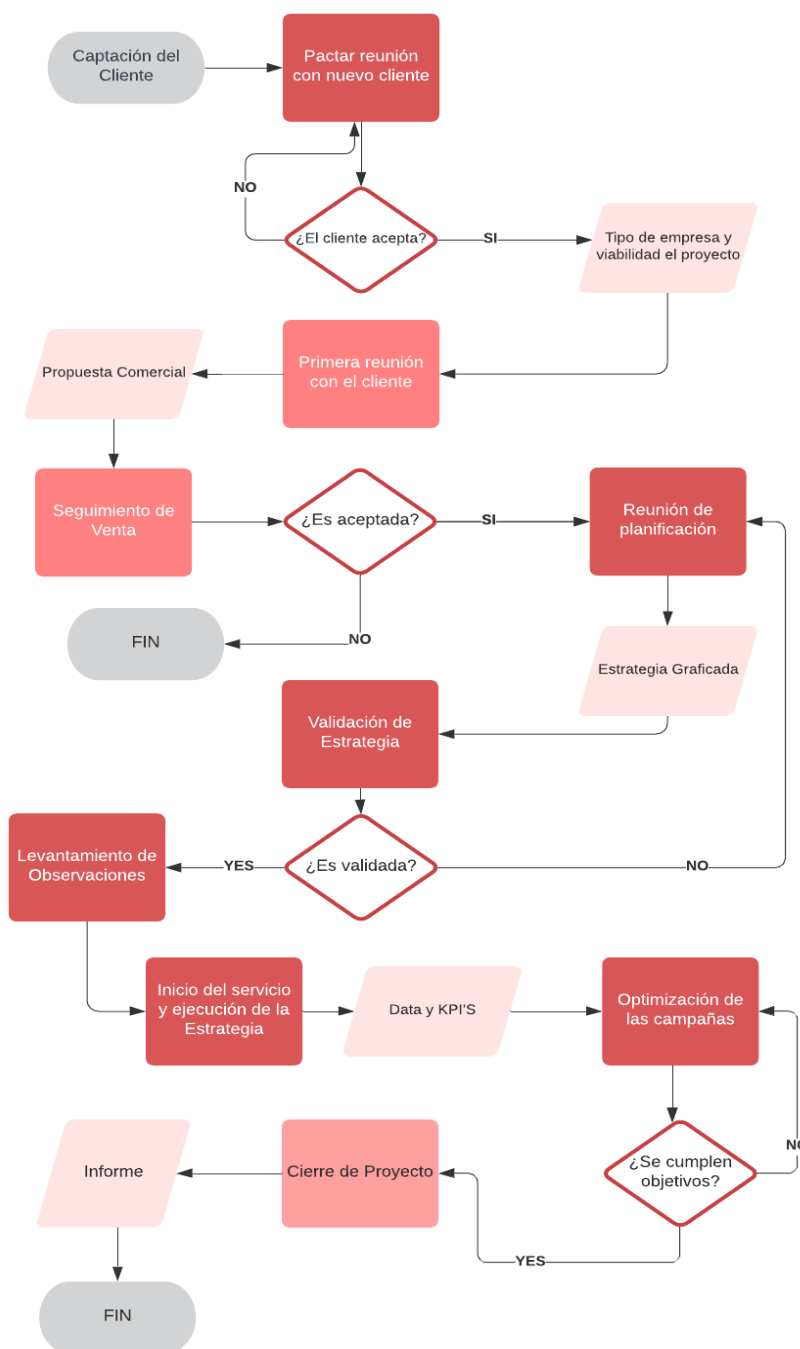


Figura 8
Diagrama de Flujo del Servicio de Publicidad Digital



Nota: Diagrama de Flujo para brindar el servicio de Publicidad Digital actual de la empresa. Elaboración Propia

3.1.8. Value Stream Mapping actual

Con el mapa de flujo de valor o Value Stream Mapping (VSM) podremos visualizar, analizar y ver las oportunidades de mejora en el flujo de proceso de la prestación de servicio de publicidad digital. Este diagrama es usado regularmente en el Lean Manufacturing, para la presente investigación se hará una adaptación de dicho diagrama. Con respecto a la elaboración del VSM, se solicitó información a la agencia acerca de los procesos que se realizan para brindar el servicio de publicidad digital y algunos datos acerca de los puestos de trabajos, demanda de clientes y capacidad operativa, cabe mencionar que los datos brindados son de un turno de trabajo de 8 horas con 1 hora de refrigerio de lunes a viernes, los datos brindados son estimados por los encargados de cada cuenta y líder de cuentas, ya que en la agencia no cuentan con un estudio de los datos solicitados.

Teniendo como parte del proceso la elaboración de multimedia que pueden ser piezas gráficas como imágenes o videos, los copios son los textos de publicidad que van a acompañados de las piezas y la creación de campañas de publicidad va referido a las campañas creadas en plataformas como Facebook o Google que involucran un conjunto de anuncios y cada conjunto contiene diferentes anuncios.

Tabla 5

Cálculo del Tiempo disponible, Producción Real y Tiempo de Ciclo.

Descripción	Unidad	Elaboración de Multimedias	Creación de Copios	Creación de Campañas de Publicidad
Turnos	und	1	1	1
Jornada Laboral	hrs/turno	8	8	8
Tiempo de Almuerzo	hrs/turno	1	1	1
Tiempo Disponible (TD)	seg/día	25200	25200	
Producción Bruta	und/turno	16	16	14
N° de Trabajadores	und	2	1	1
% de Rendimiento	%	95%	48%	48%
Producción Real	und/turno	30	8	7
Tiempo de Ciclo (TC)	seg/und	829	3316	3789

Nota. Tabla de información de procesos estándar para el servicio de una de las cuentas principales de la Agencia. Elaboración propia.

Con respecto al % de rendimiento la agencia indicó que es una práctica común en el equipo tomar 5 minutos de descanso por cada hora trabajada, por lo que el rendimiento se puede determinar en 95% y para la creación de copies y las campañas de publicidad, el encargado es el mismo, por lo que divide su tiempo entre ambas actividades.

Otros datos a considerar son la demanda estimada, el lead time entre cada uno de los procesos según las salidas estimadas de cada proceso. Considerando que campañas son las campañas realizadas en los canales digitales que incluyen diferentes conjuntos de anuncios, estos cálculos se pueden observar en las siguientes Tablas:

Tabla 6
Cálculo de la demanda.

Descripción	Valor	Unidad
Demanda Mensual de campañas promedio	40	und/mes
Campañas promedio a optimizar por mes	20	und/mes
Días Hábiles por Mes	22	dias/mes
Demanda Diaria	3	und/día

Nota. Tabla de Cálculo de la Demanda diaria considerando optimizaciones y campañas solicitadas. Elaboración Propia.

Según lo brindado por la agencia se tiene un numero promedio de campañas en plataformas digitales a realizar en la cuenta principal de la agencia y una cantidad promedio de 50% de las campañas donde se realizan optimizaciones.

Tabla 7
Cálculo del Lead Time de los procesos.

Descripción	PROJ - MULT	MULT - COP	COP - CAMP	CAMP - INF
Salidas	6	2	12	40
Lead Time (días)	2.20	0.73	4.40	14.67

Nota. Cálculo del Lead Time en días según las salidas solicitadas en cada proceso para brindar el servicio de publicidad digital.

Para el desarrollo del servicio, cada uno de los procesos tiene una salida mínima para poder avanzar con la siguiente tarea, en el caso de los multimedia son 2 por cada campaña y en el caso de la elaboración de copias, se necesita tener un mínimo de 12 para avanzar con la compra de pauta, finalmente no se puede elaborar el informe mensual de performance hasta el término de las campañas de publicidad en plataforma.

Para calcular el Takt Time y tener el tiempo total del proceso, se consideran datos como Tiempo de Ciclo, Lead Time, Tiempo disponible por turno y demanda diaria, considerando 1 turno de trabajo de 9 horas con 1 hora de refrigerio incluido, de lunes a viernes. Tal como se muestra en la siguiente Tabla 8:

Tabla 8
Cálculo del Valor Agregado y Takt Time de la prestación del servicio.

Descripción	Unidad	Valor
TVA (Tiempo de valor añadido)	min	132
TNVA(Tiempo de valor no añadido)	min	10560
Tiempo Total (TT)	min	10692
Touch Time	%	1.24%
Takt Time	seg/unid	9240

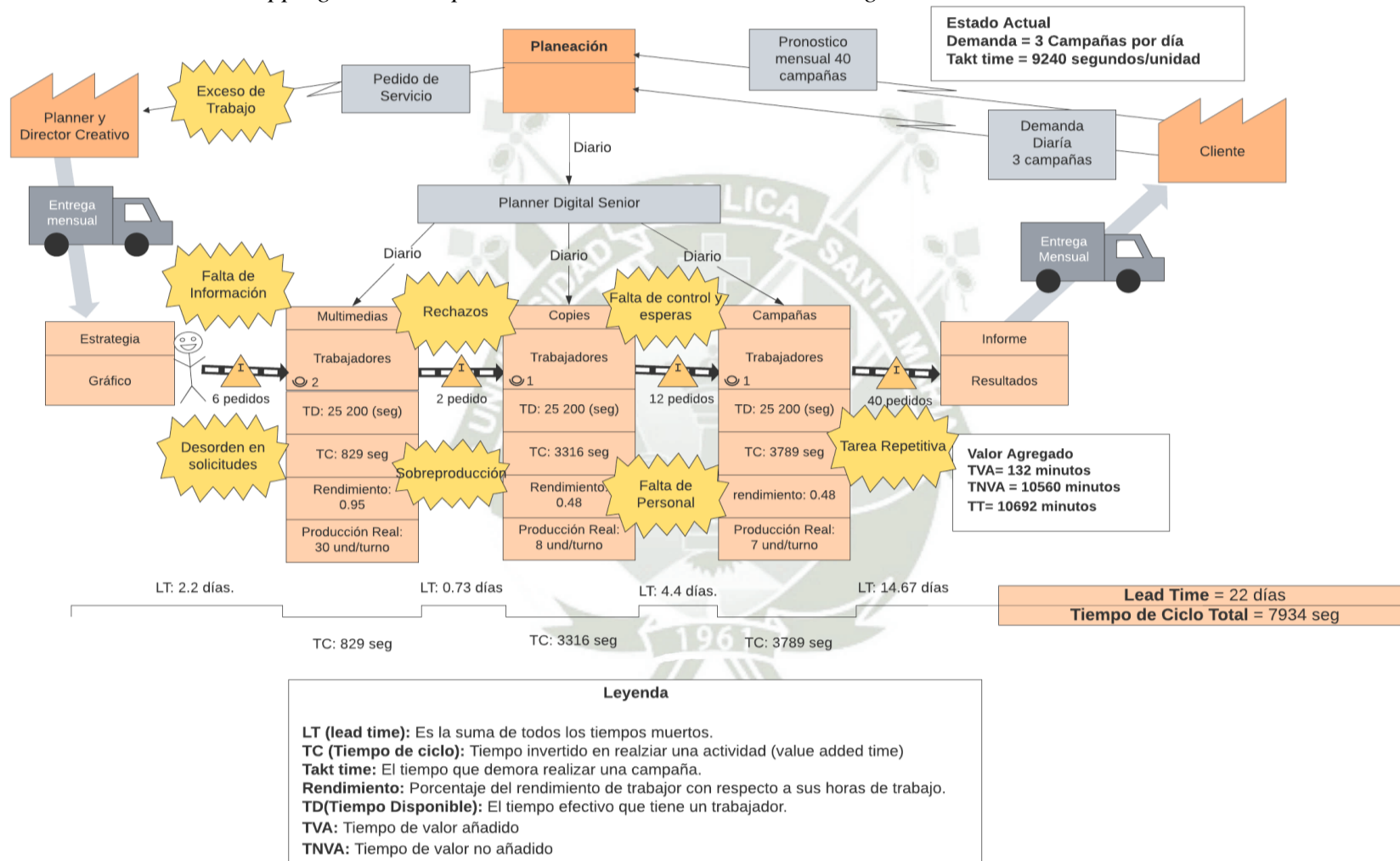
Nota. Cálculo del Valor Agregado y Takt Time para la prestación del servicio de publicidad digital para una de las cuentas principales de la Agencia.

Teniendo el Takt Time calculado se puede afirmar que la agencia necesita un nivel de producción de 9240 segundos por unidad para cumplir con la demanda de los clientes en un proyecto regular y el tiempo de valor añadido es de 132 minutos por lo que podemos afirmar que el equipo pasa un 1.24% del tiempo total “tocando” los ítems de trabajo.

Con los datos obtenidos, se puede graficar el VSM o Value Stream Mapping del proceso de prestación de servicios para un Instituto de Arequipa que es una de las principales cuentas con las que trabaja la Agencia. El VSM se muestra en la siguiente figura 9:

Figura 9

VSM o Value Stream Mapping actual del proceso del servicio de Publicidad Digital.



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.1. Eficiencia de los procesos principales

Considerando lo aportado por los colaboradores de la agencia y los líderes, se pudo obtener información acerca de la producción esperada por cada uno de los procesos por parte de los diseñadores para la elaboración de multimedia y los Planners digital para los copys y las campañas de publicidad, teniendo como unidades previstas 16 por día para multimedia, 8 por día para copys y 7 por día para campañas digitales dentro de una plataforma, considerando la producción por persona y en un turno de 8 hrs al día, teniendo en segundos un disponible total de 25200.

Para apoyar el entendimiento de la problemática y establecer indicadores se mide la eficiencia de cada uno de los procesos involucrados en el desarrollo del servicio teniendo como resultados indicadores que se muestran en la siguiente Tabla.

Tabla 9

Eficiencia diaria de los procesos actuales del servicio de publicidad digital

	Elaboración de Multimedias	Creación de copys	Creación de Campañas de Publicidad
Tiempo diario disponible (segundos)	25200	25200	25200
Unidades/Diarias previstas	18	10	10
Unidades/Diarias reales	16	8	7
Eficiencia del Proceso	0.89	0.80	0.70

Nota. Eficiencia de los 3 procesos principales para el desarrollo del servicio de publicidad digital en turno diario de 8hrs. Elaboración propia.

3.1.2. SIPOC actual

Para entender el proceso que se tiene dentro de la agencia para brindar el servicio de publicidad digital es de mucha ayuda entender los requisitos que exige el cliente como salidas y los requisitos internos de la agencia como entradas, de esta manera podemos usar el diagrama SIPOC para entender mejor el proceso, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Diagrama SIPOC del proceso actual de la Agencia para el servicio de Publicidad Digital

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente	KPI
Área Comercial	Lista de prospectos	Pactar reunión con nuevo cliente	Compromiso de reunión e información del cliente	Gerencia General de la Agencia	Nº Potenciales clientes actuales
Área Comercial	Programación de reunión	Reunión de presentación y propuesta con el cliente	Propuesta comercial	Área comercial del cliente	Nº de propuestas en negociación
Gerencia	Plan de prestación de servicios	Seguimiento de Venta	Compromiso de reunión de planificación	Equipo de planeamiento de la Agencia	Recursos a utilizar
Área Comercial	Programación de reunión	Reunión de planificación del servicio y desarrollo de la estrategia	Borrador de Estrategia para el servicio	Director Creativo	Rentabilidad Esperada
Equipo Creativo	Borrador de Estrategia	Validación de la Estrategia	Propuesta de Plan de trabajo y estrategia	Área de Marketing del cliente	Campañas a realizar
Área Comercial	Observaciones del plan	Levantar observaciones	Plan de trabajo final con objetivos	Área de Marketing del cliente	Lead Time
Área Comercial	Plan aprobado	Iniciar con la ejecución de la estrategia y las primeras acciones del servicio	Campañas de publicidad	Cliente del Cliente	Productividad
Planner Digital Junior	Datos del servicio	Revisión de los datos y performance	Informe preliminar de performance	Área de Marketing del cliente	Nº de defectos
Planner Digital Senior	Ideas de mejora	Tomar acciones para optimizar las campañas	Campañas de publicidad optimizadas	Cliente del Cliente	Defectos corregidos
Equipo Creativo	Cierre de campaña	Realizar informe para cierre de proyecto	Informe de servicio final	Área de Marketing del cliente	Nº Leads Inversión en Publicidad

Nota. Diagrama SIPOC del servicio estándar de publicidad digital de la agencia, considerando todos los elementos que participan del proceso. Elaboración propia.

En el proceso actual se lleva una concordancia entre las áreas para llevar a cabo el servicio, pero hay una deficiencia en los procesos para identificar correctamente las necesidades del cliente, ordenar los flujos de trabajo de acuerdo a los urgentes y carga laboral para evitar los retrasos en los entregables. Cabe mencionar que se identifica también un poco participación en los puntos clave del proceso por parte del director creativo o la alta dirección, perdiendo a si el control del avance de la campaña hasta la espera de la alerta de una deficiencia. Otro punto importante a considerar es que el proceso se enfoca mucho más en la captación que la planificación y optimización del proceso, por ello es indispensable optimizar los tiempos de trabajo de los procesos para poder dedicar más tiempo a la optimización en la planificación del mismo.

3.1.3. Histórico de captación de clientes

A lo largo del 2021, la empresa empezó sus actividades con una cartera amplia de clientes por los proyectos desarrollados y el crecimiento logrando en el año previo. Por un tema de conflictos de intereses, la agencia no brinda el nombre de las instituciones, pero sí su rubro para detallar el histórico de captación y retención de clientes desde enero 2021 hasta octubre 2021.

En cuanto a la captación de clientes, se logró obtener nuevos clientes como un Instituto Educativo de Lima, donde se contrató un servicio de mensajería por WhatsApp y soporte en redacción de textos. Otro cliente captado fue un nuevo Instituto Educativo que tiene localidad en el Pedregal, donde el servicio fue la elaboración de la estrategia del proceso de admisión, que incluía la pauta publicitaria digital y el servicio de venta de Contact Center. Por otra parte, otro cliente nuevo fue una Universidad de Arequipa con el cual se trabajaría de la misma forma el servicio de mensajería, pero esta vez de Mail Marketing, donde se daría soporte en el envío de mails y redacción de los textos persuasivos. Por último, otro nuevo cliente fue una academia de seguridad en Arequipa, con el cual se trabajó el lanzamiento de un diplomado de seguridad, donde el servicio incluía el soporte de la elaboración de la estrategia, de la pauta publicitaria y servicio de Contact Center para las ventas del producto.

En cuanto a la retención de clientes del año 2020, la agencia pudo retener a dos institutos superiores en la región de Arequipa y La Libertad, renovando su contrato de servicio que incluye el soporte de estrategia para la venta de cursos, pauta publicitaria, diseño gráfico y Contact Center para las ventas de algunas carteras de negocio del cliente. Además, se logró ampliar el contrato de servicios con una importante inmobiliaria con sede en el centro, pero con operaciones en la ciudad de Arequipa. Otros proyectos

personales de a la agencia que se pudieron retener fue ExpoEduca, Hábitos de Lectura y ExpoEduca Idiomas.

Por último en pérdidas, el presente año 2021, la agencia perdió a una Universidad de Arequipa en el proceso de licitación, además del Instituto de Lima que se captó este año, el servicio no pudo ser renovado y tuvo que darse de baja, en cuanto a otras perdidas la agencia también dejó de participar en los procesos de licitación de las transmisiones en vivo de los RoadShow de la Presidencia de Consejos de Ministro y por último a un nuevo mall en la ciudad de Arequipa que buscaba arrendar sus locales. Estas pérdidas son debido en algunos casos a temas contractuales donde las campañas eran por un tiempo limitado y no hubo renovación.

Tabla 11

Tabla Resumen de la captación y retención de Clientes.

Año	Cuentas	Servicio	¿Se renovo?
2020	Instituto Superior de Arequipa	Publicidad Digital, Diseño Gráfico, Estrategia Digital	SI
	Instituto Superior de La Libertad	Publicidad Digital, Diseño Gráfico, Contact Center, Estrategia Digital	SI
	Universidad de Arequipa	Publicidad Digital, Contact Center	NO
	RoadShow PCM	Transmisión en vivo	NO
	Empresa Constructora	Publicidad Digital, Diseño Gráfico, Estrategia Digital	SI
	Mall de Arequipa	Publicidad de Arequipa	NO
2021	Instituto Educativo de Lima	Mensajería por Whatsapp	NO
	Instituto Educativo Pedregal	Publicidad Digital y Contact Center	SI
	Universidad de Arequipa	Mensajería por Correo Electrónico	SI
	Academia de Seguridad	Elaboración de estrategia, Publicidad digital y Contact Center	NO

Nota. Tabla resumen de la captación y retención de clientes por servicio de la Agencia en el 2020 y 2021. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los clientes externos captados y retenidos desde el año 2020 y hasta el mes de septiembre del 2021, la agencia tiene un porcentaje de retención del 50% de los clientes, cabe mencionar que estos clientes que no renovaron fue por un tema contractual y por errores en la planificación del proyecto, mostrando retrasos en las entregas o reprocesos para cumplir con los resultados, ya que analizar la siguiente figura donde se muestra los resultados de la encuesta realizada por la agencia, se puede determinar que la mayoría de clientes se encuentra satisfecho con los resultados.

Figura 10

Encuesta de satisfacción de clientes de la agencia

Plazo de entrega	Puntaje	Resultados	Puntaje	Nombre	Correo	Celular	Empresa
Hubo retrasos	2	Muy Satisfecho	4	Teddy Espejo	tespejo@cajapiura.pe	941776622	Banco
Hubo retrasos	2	Satisfecho	3	Maria Julia mazzetti	mmazzetti@tecsup.edu	----	Instituto Educativo
Hubo retrasos	2	Muy Satisfecho	4	Gustavo delgado lopez	gustavo.delgado@ferreyros.com.pe	967901490	Empresa Industria
Hubo retrasos	2	Satisfecho	3	Gaudhy Meza	gaudhy.meza@gmail.com	95-280-5381	Empresa Industria
A tiempo	3	Satisfecho	3	Mayra Pacheco	mpacheco@cajaarequipa.pe	950 314 213	Banco
A tiempo	3	Muy Satisfecho	4	Jesica Cabello	jesica.cabello@solgas.com.pe	95-018-9939	Universidad
A tiempo	3	Muy Satisfecho	4	Diego Castillo	dacastillo@raciensa.com.pe	95-926-0084	Universidad
A tiempo	3	Satisfecho	3	Abel Morales	marketing@clinicaadac.com	----	Inmobiliaria
Antes de tiempo	4	Muy Satisfecho	4	Mirelly Puma	documentos.fratelli@gmail.com	----	Academia de Seguridad
Hubo retrasos	2	Satisfecho	3	Alexandra	alexandra.garciach@smartfit.com	----	Mall de Arequipa
Hubo retrasos	2	Satisfecho	3	Andres Rivera	andres.rivera.salinas@gmail.com	----	Cerveceria
Hubo retrasos	2	Satisfecho	3	Fernanda Rivera	frivera@tecsup.edu.pe	95-970-8726	Instituto Educativo
A tiempo	3	Satisfecho	3	Jonathan diaz pichon	ldiazp@tecsup.edu.pe	94-975-9595	Instituto Educativo
Evaluación	2.54	Evaluación	3.38				

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que podemos afirmar que existe una oportunidad de mejora en la retención de clientes aplicando una herramienta Lean que permita la mejora del servicio y por ende tener mejores resultados esperados con los clientes, teniendo la oportunidad de retener a más clientes nuevos.

3.1.4. Cumplimiento de entregas de proyectos

La agencia a lo largo del año desarrolla diferentes tipos de proyectos grandes y pequeños para el desarrollo del servicio, en algunos casos son para lanzamiento puntuales de productos y en otros casos la prestación del servicio es mensual por lo que cada mes se actualiza el proyecto.

Para la situación general de la entrega de proyectos y cumplimiento de plazos, se analizó los últimos proyectos más relevantes de la agencia como se muestra en la Tabla 12.

Se considera como data la fecha límite de entrega y su fecha de entrega real, de esta manera se obtiene una visión general de los retrasos generados por los problemas expuestos.

Tabla 12

Entrega de proyectos reciente de la agencia.

Proyecto	Fecha Límite	Fecha de Entrega	Retraso
Proyecto "Tecflix" para un Instituto de la ciudad de Arequipa	15/09/2021	01/10/2021	-16
Página de Ventas para Diplomado de Seguridad de Instituto de Arequipa	25/09/2021	01/10/2021	-6
Copies para pauta publicitaria del Diplomado	29/09/2021	30/09/2021	-1
Multimedia para pauta publicitaria del Diplomado	30/09/2021	04/10/2021	-4
Lanzamiento Diplomado de Seguridad para Instituto de Arequipa	01/10/2021	05/10/2021	-4
Estrategia para Proceso de Admisión para Instituto de la ciudad de Arequipa	10/09/2021	15/09/2021	-5
Lanzamiento Digital nuevo condominio Inmobiliaria de Arequipa	29/09/2021	29/09/2021	0
Envío de Mensajería para Universidad de Arequipa	30/09/2021	30/09/2021	0
Envío de Mensajería por WhatsApp para Instituto de Lima	15/08/2021	14/08/2021	1
Lanzamiento "ExpoEduca"	29/09/2021	29/09/2021	0
Campaña de Publicidad para Cursos y Programas de Institutos de La Libertad y de Arequipa	25/08/2021	26/08/2021	-1

Nota. Tabla de proyectos internos y externos recientes de la agencia para la prestación de servicio de publicidad digital. Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla que de los últimos proyectos realizados entre el mes de agosto y octubre 7 de 11 proyectos presentaron por lo menos un día de retraso, esto representa un retraso en el 63% de proyectos, por causas identificadas dentro de la organización como cuellos de botella en diseños, entregables, carga laboral, falta de tiempo para gestionar adecuadamente los recursos, cambios de plan de ejecución y ajustes de estrategia para la publicidad. Por lo que se puede observar, que existe un problema de planificación para cumplir con las fechas de entrega de proyectos.

3.1.5. Productividad actual

La agencia a lo largo del año desarrolla diferentes tipos de proyectos grandes y pequeños para el desarrollo del servicio, en algunos casos son para lanzamiento puntuales de productos y en otros casos la prestación del servicio es mensual por lo que cada mes se actualiza el proyecto.

Para medir la productividad de empresas de servicio de manera rápida se puede medir la productividad con la fórmula de:

$$Productividad = \frac{Servicios\ Ofrecidos}{Recursos\ Utilizados}$$

Para poder medir la productividad y hacer una comparativa de los últimos 4 meses se puede hacer una medición mensual, con los productos ofrecidos mensualmente y los recursos utilizados en cada uno de ellos. De esta manera se podría considerar los siguientes resultados de la tabla:

Tabla 13

Proyectos Digitales por mes realizados por la agencia.

Mes	Proyectos de Publicidad Digital	N° de Empleados	Productividad
Junio	6	9	67%
Julio	9	9	100%
Agosto	5	12	42%
Septiembre	8	12	67%

Nota. Tabla de proyectos internos y externos realizados por la agencia durante 4 meses del 2021. Elaboración propia.

Para medir el progreso de la productividad mes a mes, se puede considerar un índice de productividad con la fórmula de:

$$\text{Progreso de la Productividad} = 100 * \frac{\text{Productividad Observada}}{\text{Productividad Estandar}}$$

Donde se podría considerar a la productividad observada como la productividad del mes actual y la productividad estándar es la productividad promedio de los anteriores periodos. De tal manera se tendría los siguientes resultados como se muestra en la Tabla 14:

Tabla 14

Progreso de la Productividad de la Agencia.

Mes	Productividad	Productividad Estándar	Progreso de Productividad
Junio	67%	-	67%
Julio	100%	67%	150%
Agosto	42%	83%	50%
Septiembre	67%	69%	96%

Nota. Tabla del progreso de la productividad en 4 meses, considerando el promedio de la productividad de los meses previos. Elaboración propia.

Otra forma de poder medir la productividad de una empresa de servicios es considerando las ventas netas del mes en un periodo entre los salarios pagados para

prestar el servicio, es importante también considerar el costo adicional de los reinicios o reemplazos. De tal manera la formula a emplear seria la siguiente:

$$Productividad = \frac{Ventas\ netas - Costos\ por\ reprocesos}{Salarios\ Pagados}$$

Considerando que las ventas netas de los meses de agosto y septiembre fueron de S/ 140 000 y S/ 132 000, teniendo en cuenta 12 trabajadores con un salario en conjunto de S/ 22 000 y con costos por reprocesos aproximados de S/ 3500 y S/ 2000 respectivamente, se podría considerar los resultados para la productividad mostrados en la siguiente Tabla:

Tabla 15

Productividad de la Agencia considerando Ventas y Salarios.

Mes	Ventas Netas	Salarios	Gastos Reproceso	Progreso de Productividad
Agosto	140.000 PEN	22.000 PEN	3.500 PEN	6,20
Septiembre	132.000 PEN	22.000 PEN	2.000 PEN	5,91

Nota. Tabla de la productividad de 2 meses de la agencia, considerando ventas, salarios y gastos de reprocesos. Elaboración propia.

A si podemos medir tanto la productividad financiera la Agencia como la productividad operativa y ver oportunidades de mejora en cuanto a la productividad de los colaboradores.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y ANÁLISIS DE CAUSAS

3.2.1. Análisis de los 8 desperdicios en el servicio.

3.2.1.1. Transporte

Al hablar de una empresa de servicios, como transporte se consideró al flujo de información que se transporta tanto física como de manera digital. En este caso existe la circulación de información en la elaboración de la estrategia para la publicidad digital, para elaborar la estrategia no se tiene un flujo definido y no siempre se cumplen todas

las tareas, pero el estándar es primero pactar una reunión con director creativo donde se analiza y se exponen los ítems a considerar en la estrategia, luego esta es graficada en un borrador de hoja de papel para ser analizada y realizar ajustes nuevamente, por último, esta es graficada frente a todo el equipo para finalmente pasarla a una presentación virtual.

De esta manera se puede afirmar que hay un exceso de acciones a realizar para determinar la estrategia de compra de publicidad, teniendo un recorrido que puede ser optimizado en el transporte de información.

3.2.1.2. *Inventario*

En cuanto al inventario la agencia no cuenta con un inventario de productos o servicios físico ni virtual, más si cuenta con un almacén de toda la información de proyectos pasados, por lo que la empresa se maneja bajo la primicia de “producir algo por si el cliente lo pide”. Por otra parte, como parte del inventario se puede considerar el ciclo de pedido, producción, venta y cobro, por lo que, en el servicio de publicidad digital, se presupuesta un monto mensual de inversión y la agencia es la que financia, hasta que el cliente es el que paga lo presupuestado a fin de mes junto con el cobro por el servicio prestado.

En algunos casos extraordinarios, existen retrasos en la emisión de la factura, teniendo recién el pago por el servicio y el monto invertido inclusive después de 6 meses.

3.2.1.3. *Movimiento*

Al trabajar con información, se puede identificar movimientos innecesarios que generan pérdida y sobrecoste de tiempo que afecta directamente al cumplimiento de los entregables. En este caso existe un movimiento innecesario de información al realizar las estrategias de publicidad en distintas situaciones y momentos que aportan al atraso del transporte y cumplimiento de metas.

3.2.1.4. Esperas

Según la información brindada por la empresa y analizada, uno de los puntos donde más cuellos de botellas se presentan son en el área de Diseño, ya que, al contar con tan solo un diseñador y dos practicantes de medio tiempo, no es suficiente el tiempo disponible para los requerimientos diarios promedio que tiene la agencia, ya que toda actividad digital de la agencia requiere en un 80% de la parte de diseño.

Otra de las esperas más recurrentes para el servicio de publicidad digital, es la de pactar la reunión con el director creativo para la planificación y elaboración de la estrategia, ya que este al ser gerente de la empresa y director creativo, tiene que cumplir funciones y reuniones que hace difícil la coordinación de una fecha y hora para la planificación de la estrategia.

3.2.1.5. Sobre Proceso

En cuanto a los sobre procesos, la mayoría se encuentra en el momento de la planificación de la estrategia, ya que primero al definir los ítems necesarios, luego esta tiene que ser graficada por el planner digital y por último aprobada por el director creativo, pero se trabajan diferentes versiones antes de ser aprobado.

Sumado a esto, cuando existen errores en alguna de las partes del proceso, se genera un sobre proceso por la falta de control en la fase temprana. Otro de los puntos donde se encuentra un sobre proceso es en las reuniones de planificación, ya que la empresa admite que de cada 10 reuniones 8 de ellas se exceden del tiempo planificado, dedicándole más tiempo del previsto a las actividades de planificación.

Por último, otra de las actividades que no agrega valor y genera sobre procesos es la del diseño, cuando no se detalla bien la solicitud al diseñador, por histórico de la empresa cada diseño o trabajo gráfico para alguna actividad del proyecto tiene por lo menos 2 observaciones.

3.2.1.6. Sobreproducción

En cuanto a la sobreproducción, las agencias de marketing digital trabajan bajo la primicia de testear que es lo que mejor funciona, ya que al tener data en tiempo real se puede determinar rápidamente que es lo que tracciona mejor y persuade al público objetivo. Teniendo en cuenta lo expuesto, una de las áreas que más sobreproducción genera es la de diseño, ya que se hacen solicitudes de variaciones de piezas gráficas que pueden ser videos o fotos para probar estas en la publicidad digital, algunas de ellas no son utilizadas por presupuesto o tiempo.

Otra de las sobreproducciones que se genera es la de redacción de textos o copywriting, ya que, al testear diferentes piezas gráficas en la publicidad que pueden ser imágenes, videos o gif's, también se testea diferentes textos, tanto para publicidad orgánica o pagada por plataformas como Facebook o Google, o en el envío de mails, enviando muchas veces a una base de datos ya gastada por el tiempo de gestión.

3.2.1.7. Defectos

La empresa al no contar con una estrategia de calidad total, presenta defectos en parte de los procesos del servicio de publicidad digital, los más recurrentes se hayan en la redacción de textos, en el diseño de piezas gráficas como videos o fotos, teniendo errores de fechas, imagen o errores ortográficos.

Por lo que al detectar estos defectos genera un sobrecosto en tiempo para su reelaboración. Otros defectos pueden encontrarse en una mala coordinación en las diferentes áreas para la asignación de tareas o metas, ya que al no tener claro el proceso muchas veces se generan defectos por una falta de comprensión de la estrategia.

3.2.1.8. Skills

Uno de los problemas organizacionales de la agencia es que trabaja por equipos y cuentas, teniendo en cada equipo los mismos puestos, la diferenciación de equipos se hace

por cuentas y no por habilidades de los colaboradores. Al tener este problema el puesto de un planner puede ser ocupado por un publicista, administrador, comunicador o ingeniero, con habilidades distintas, pero desarrollando el mismo trabajo que incluye, planeación, control, redacción de textos, compra de publicidad etc.

Al utilizar esta organización la empresa asegura tener un perfil para cada puesto, pero no aprovecha en tener un equipo homogéneo que pueda diferenciarse por habilidades y no por puestos.

3.2.2. Diagrama de Ishikawa

Al tener los desperdicios identificados, se puede realizar un Diagrama de Ishikawa para identificar correctamente las causas de cada uno de los desperdicios generados durante el desarrollo del servicio de publicidad digital. De tal forma se facilita el análisis de la problemática y detecta las mejores oportunidades de mejora rápidamente. Para tal caso el diagrama de los desperdicios se muestra en la siguiente figura:

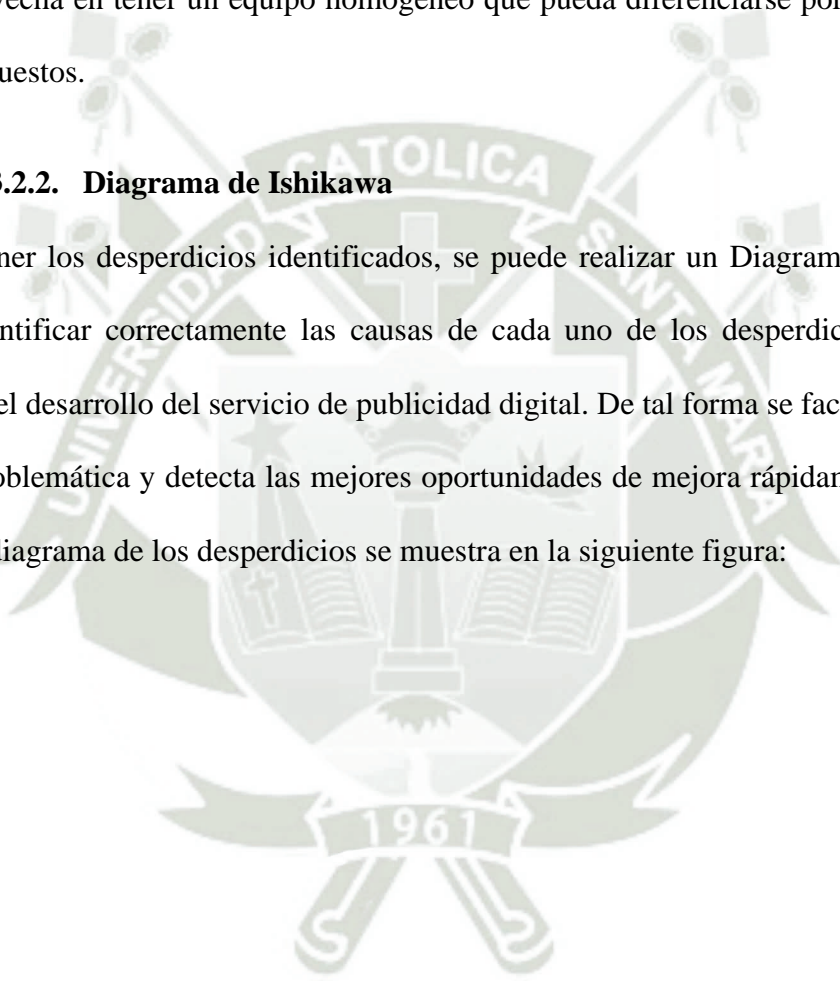
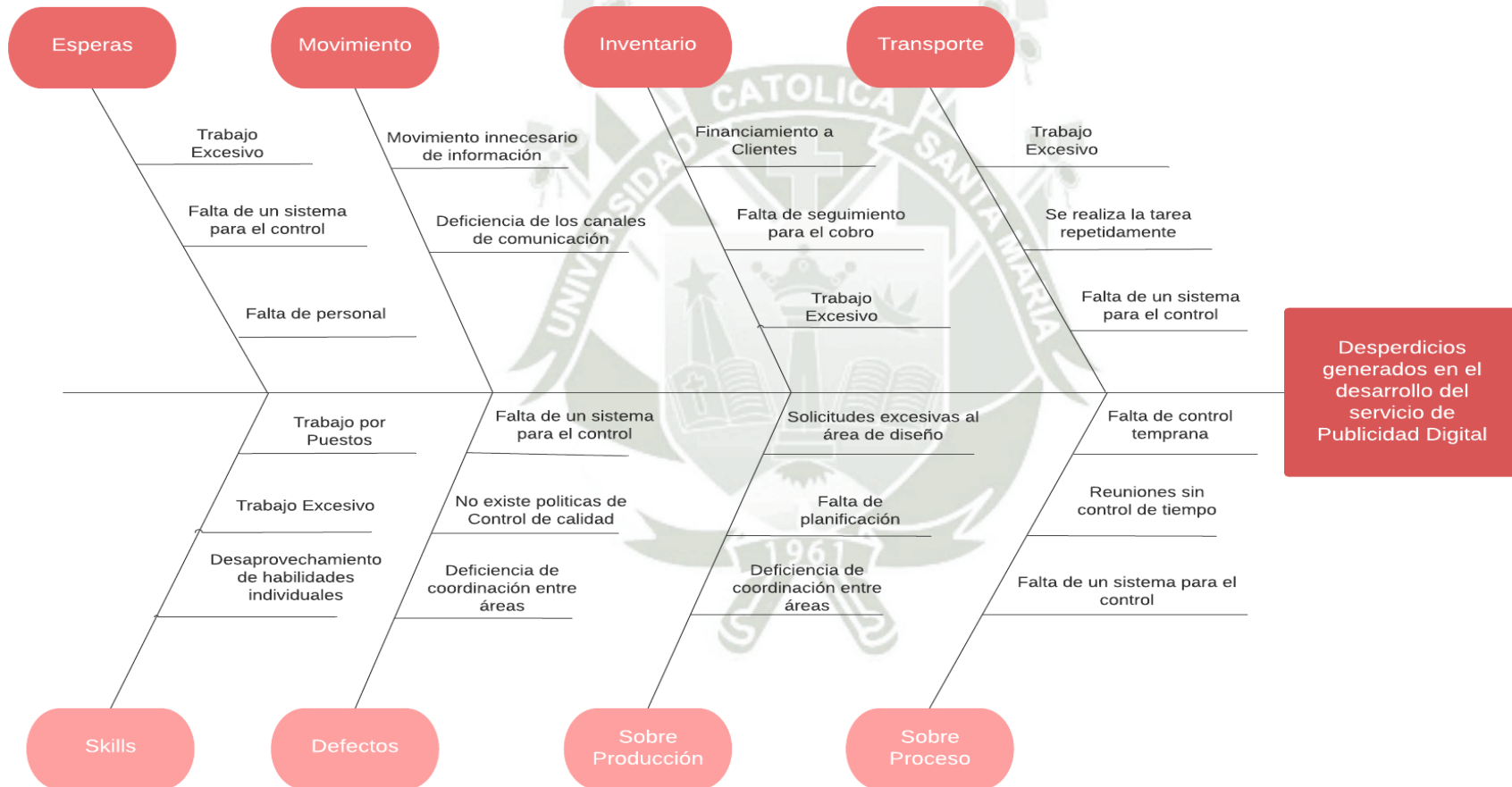


Figura 11

Diagrama de Ishikawa sobre los 8 desperdicios en la elaboración de un servicio.



Fuente: Elaboración Propia.

Cómo se puede observar en el gráfico alguna de las causas identificadas en los problemas se repite en otras áreas o desperdicios generados durante el proceso y muchas de ellas están relacionadas entre sí, de esta manera podemos identificar que las causas más comunes son la falta de un sistema que permita tener un mejor control, el trabajo excesivo que se realiza en algunas áreas y falta de estrategias de coordinación entre áreas.

Con esta información se puede realizar un mejor diagnóstico actual y atacar cada una de las causas con una herramienta Lean que permita tener un control de calidad total del servicio y así mejorar la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

3.2.3. Diagrama de Pareto

Para enfocar la propuesta de mejora en atender las causas de los principales problemas en el servicio, se puede utilizar el diagrama 80/20 o de Pareto, que permite enfocar los esfuerzos en lo que realmente afecta a la empresa. Utilizando el diagrama de Pareto se podrá hacer una gráfica que permita ver de manera clara y sencilla los problemas y verificar que herramientas usar respecto a cada uno de ellos.

Para el análisis de los principales problemas en el servicio de publicidad digital de la agencia se consideran las causas identificadas en el Diagrama de Ishikawa y se hace un análisis mediante la observación directa de la frecuencia de cada uno de estos problemas. Para la recolección se considera el desarrollo de los principales proyectos de publicidad digital con una demanda de 60 campañas para la venta de productos, para recolectar información se asistió a la agencia y se conversó con los líderes de equipo para obtener una estimación, para validar la estimación se realizó un análisis durante una semana de trabajo en diferentes horarios, observando las diferentes áreas y anotando la frecuencia de los mismos. De esta forma se al procesar la información se podrá atacar al 20% de los defectos que afectan al 80% de los procesos.

El resultado del análisis la frecuencia de los problemas se muestra en la siguiente

Tabla:

Tabla 16

Frecuencia de repetición de problemas en durante el desarrollo del servicio.

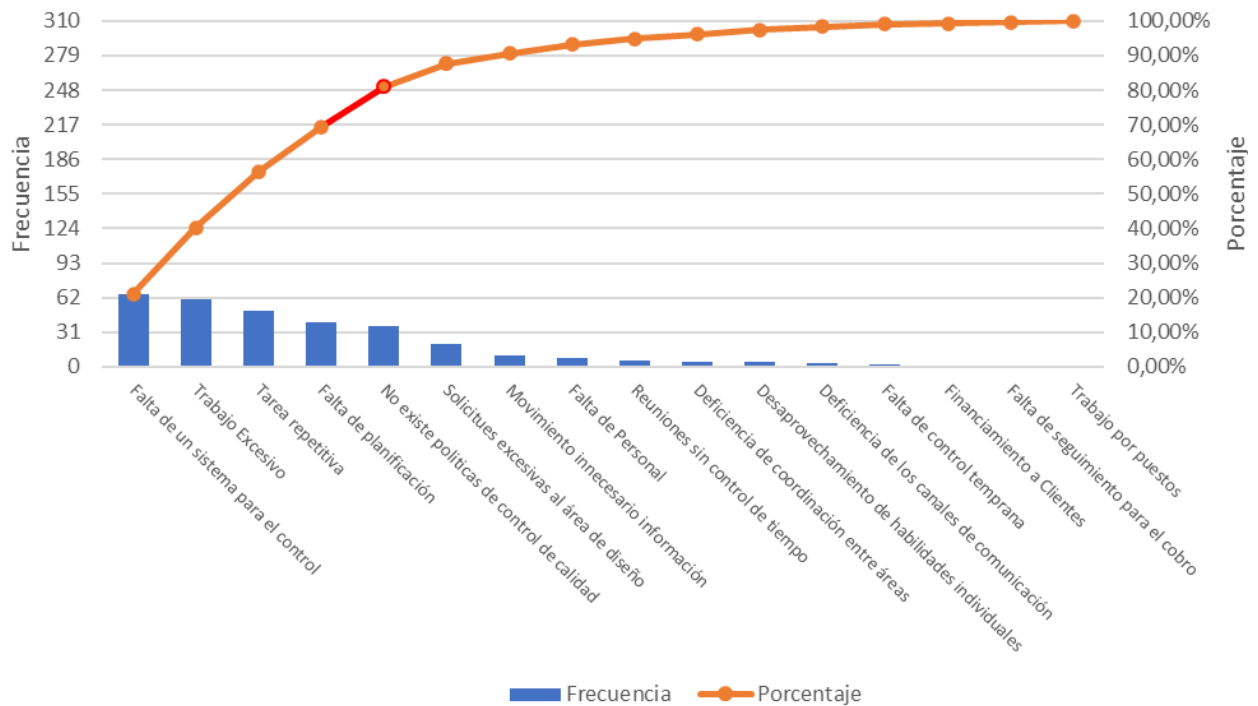
Problemas	Frecuencia	Porcentaje unitario (%)	Frecuencia acumulada	Porcentaje acumulado (%)
Falta de un sistema para el control	65	20.97%	65	20.97%
Trabajo Excesivo	60	19.35%	125	40.32%
Tarea repetitiva	50	16.13%	175	56.45%
Falta de planificación	40	12.90%	215	69.35%
No existe políticas de control de calidad	36	11.61%	251	80.97%
Solicitudes excesivas al área de diseño	20	6.45%	271	87.42%
Movimiento innecesario información	10	3.23%	281	90.65%
Falta de Personal	8	2.58%	289	93.23%
Reuniones sin control de tiempo	5	1.61%	294	94.84%
Deficiencia de coordinación entre áreas	4	1.29%	298	96.13%
Desaprovechamiento de habilidades individuales	4	1.29%	302	97.42%
Deficiencia de los canales de comunicación	3	0.97%	305	98.39%
Falta de control temprana	2	0.65%	307	99.03%
Financiamiento a Clientes	1	0.32%	308	99.35%
Falta de seguimiento para el cobro	1	0.32%	309	99.68%
Trabajo por puestos	1	0.32%	310	100.00%
Total	310	100.00%		

Nota. Tabla de frecuencia y frecuencia acumulada sobre los problemas identificados en el desarrollo del servicio de publicidad digital de la Agencia. Elaboración propia.

Con los resultados mostrados en la tabla se puede graficar el resultado para tener de manera visible los problemas identificados, tal como se muestra en la figura 10:

Figura 12

Diagrama de Pareto de los problemas que afectan el desarrollo del servicio



Fuente: Elaboración Propia

Con el resultado del análisis hecho, se afirma que el 80% de los procesos afectados son generados por los siguientes defectos:

- Falta de un sistema para el control.
- Trabajo Excesivo.
- Tarea repetitiva.
- Falta de Planificación.
- No existe políticas de control de calidad.

De esta manera se puede identificar las herramientas a utilizar para cada una de las problemáticas identificadas y desarrollar la propuesta de mejora para brindar un mejor servicio de publicidad digital en la agencia.

3.2.4. Herramientas Lean como propuestas de mejora

Al tener identificado los principales problemas que afectan el desarrollo del servicio de publicidad digital, se puede seleccionar las mejores herramientas Lean para fortalecer la aplicación de lean la organización y gestionar de una mejor manera la propuesta de mejora. En la siguiente gráfica se puede observar las herramientas Lean propuesta para cada uno de los problemas críticos.

Tabla 17

Tabla de Herramientas Lean para los problemas críticos.

Problemas críticos	Herramientas Lean	Descripción
Falta de un sistema para el control	VSM	Se busca tener una mejor imagen de la situación actual de la empresa para identificar los puntos de cambio e implementar un plan de mejora en cada punto crítico.
Trabajo Excesivo	BPMN	Se busca crear un estandar de trabajo en el desarrollo del servicio, modelando los procesos y facilitando su entendimiento para todas en la organización.
Tarea repetitiva	Estandarización del trabajo	Se busca unificar los esfuerzos en el proceso del servicio para disminuir al mínimo las tareas repetitivas.
Falta de Planificación	Kanban	Se busca tener una mejor planificación en la ejecución de tareas, controlando correctamente los recursos para mejorar la flexibilidad e identificar los puntos de mejora.
No existe políticas de control de calidad	5s	Se busca mejorar la calidad de la organización, mejorando la productividad e incrementando la satisfacción de los colaboradores eliminando los esfuerzos extras para cumplir con los proyectos.

Nota. Tabla de Herramientas Lean y objetivo para atacar los problemas críticos del servicio de publicidad digital de la agencia. Elaboración Propia

Con los problemas identificados y las herramientas Lean a utilizar para atacar cada uno de los problemas críticos se puede desarrollar una propuesta de mejora para mejorar la calidad del servicio y generar mejoras en la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1. DESARROLLO DE MEJORES PROPUESTAS

4.1.1. VSM Futuro

Al tener identificado las principales problemáticas que atacan la productividad en el desarrollo del servicio, se elaborará un VSM futuro proponiendo el uso de herramientas Lean que ayuden a conseguir una mejora sostenible en puntos críticos del servicio. El principal objetivo es ser más eficientes elevando la productividad del desarrollo del servicio y mejorando la atención de las necesidades del cliente, teniendo en cuenta factores como:

- Reducir las colas y esperas será clave para reducir el tiempo total del ciclo.
- Cambiar el número de salidas en cada proceso es clave para crear un proceso más fluido y eficaz.
- Mejorar el control de los pendientes es posible a través de herramientas Lean.
- Generar informes de calidad que puedan ser evaluados por el cliente para medir su nivel de satisfacción.

En el mapa a desarrollar, se busca implementar nuevos lineamientos para la gestión teniendo como principal estrategia organizar los procesos desde los requerimientos que recibe el equipo hasta el reporte del informe, aplicando herramientas Lean y técnicas cómo:

- Una política de orden de tiempo para distintas actividades.
- Un sistema de Tickets para solicitudes al área de diseño.
- Kanban para la salida de estrategias.
- 5's
- Cambiar el número de salidas.

- BPMN para la salida de campañas publicitarias.
- Encuesta de satisfacción para mejorar el servicio y atender las necesidades reales del cliente.

4.1.1.1.1. *Consideraciones*

Los objetivos a lograr aplicando las herramientas y técnicas detalladas líneas arriba son generar orden y organización en cuanto a la distribución de tiempo de los colaboradores en la ejecución de diferentes proyectos. Otro objetivo es poder crear un sistema sencillo que permita identificar las urgencias y magnitudes de pedidos en el área de diseño, agilizando los pedidos y avanzando según la necesidad del proyecto.

Aplicar Kanban y 5's para una mejor planificación, orden y ejecución de las tareas de la estrategia, produciendo a un nivel similar al takt time de 1 unidad por cada 9240 segundos, el BPMN para identificar el mejor flujo de información de forma que sea entendible para toda la organización y por último realizar una encuesta de satisfacción que acompañe al informe final de la campaña de publicidad a través de los canales digitales para identificar correctamente si las necesidades del cliente fueron atendidas.

Con las propuestas planteadas se espera poder obtener lograr un nivel de producción similar al takt time, con un lead time menor a 22 días de proceso, con el mapa de flujo de valor futuro se busca alcanzar:

- Identificar previamente las necesidades reales del cliente.
- El tiempo de actividades de valor no añadido tiene que reducir en un 20%.
- El tiempo de valor añadido debe alcanzar un mínimo de 104 minutos a comparación de los 132 minutos actuales.
- Un lead time menor a 18 días, logrando una reducción de del 18% con respecto a los 22 días actuales.

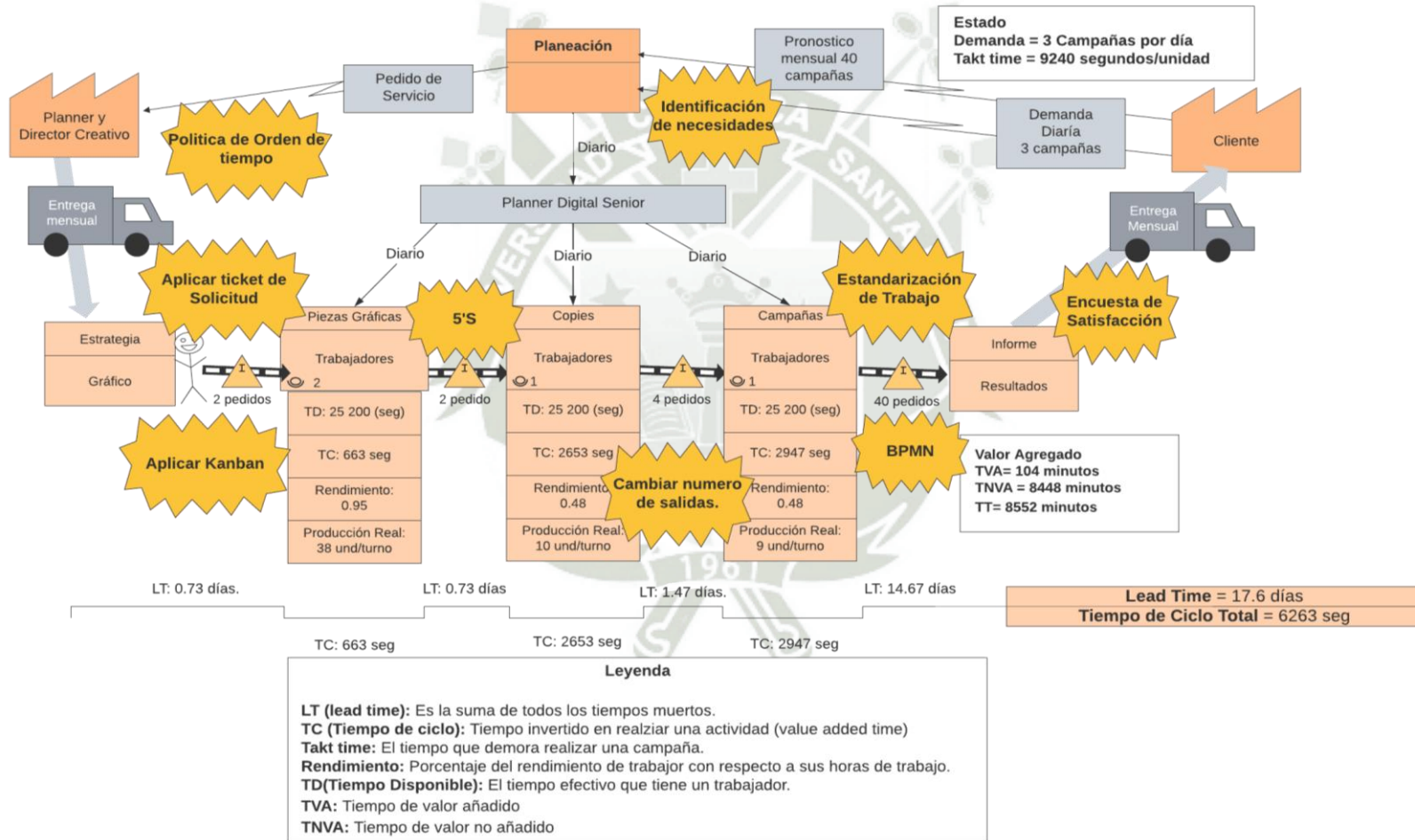
4.1.1.2. Desarrollo de la propuesta

Entendiendo que los procesos principales a optimizar se encuentra en la elaboración de piezas gráficas que puede incluir una imagen o un video dependiendo del requerimiento de la estrategia, seguido de la elaboración de copias o textos publicitarios para cada anuncio donde se realiza de 1 a 2 textos para realizar un testeo A/B del que mejor performace tiene y por último se optimizará el proceso de creación de campañas digitales en plataforma conformadas por un grupo de conjuntos anuncios con diferentes segmentaciones y que estos conjuntos cuentan de 2 a 3 anuncios cada una, esto se hace a través de la inversión de dinero en publicidad en canales como Facebook, Google, Tik Tok o Linked In dependiendo de la estrategia. También se debe considerar que se trabaja campañas que incluyen la estrategia, el desarrollo de la misma que incluye la publicidad por plataforma y todas las acciones antes detalladas por cada cuenta, cada una tiene un promedio de trabajo con la agencia de 12 meses por lo que se realiza 12 campañas a lo largo del año.

Según las metas plateadas se obtendría el siguiente VSM futuro mostrado en la figura 13 para el desarrollo del servicio de publicidad digital:

Figura 13

VSM Futuro



Fuente: Elaboración Propia.

Para implementar la propuesta de mejora se deben definir puntos importantes a tomar en cuenta para una correcta implementación:

- Designar las responsabilidades al Líder del área Digital para que pueda medir e informar sobre la carga de trabajo de su equipo, implementando indicadores como cuentas atendidas, horas extras a la semana, campañas retrasadas y número de reprocesos.
- Utilizar un formulario de Google para poder utilizarlo como sistema de ticket para las solicitudes.
- Capacitar acerca de la mejora continua, herramientas lean y sus beneficios a las personas de la agencia.
- Comunicación constante entre las áreas de trabajo para atender cualquier emergencia de manera oportuna sin afectar las salidas y el rendimiento de las campañas.

Para lograr una correcta implementación del VSM se requiere una reunión de ejecución con la alta dirección y los planner senior encargados de los equipos de trabajo encargados de las cuentas de la agencia, el primer paso es comunicar las consideraciones a tener y las mejoras que se buscan alcanzar en cada uno de los puntos identificados como oportunidad de mejora.

1. Para mejorar la planeación de la estrategia se tendrán herramientas de identificación de las necesidades del cliente que deberán ser elaboradas por el Planner Senior con la ayuda del feedback obtenido de los clientes actuales y el área comercial con el primer acercamiento de los posibles clientes, estas herramientas serán independientes por cada cliente ya que cada uno significa una oportunidad distinta y con necesidades distintas que deberán atenderse de manera personalizada.

2. Se desarrollará una política de orden de tiempo que evite la sobrecarga laboral en cada una de las áreas involucradas en el proceso, dicha política deberá ser desarrollada por la alta dirección de la mano del área de recursos humanos, considerando la información brindada por la parte operativa del proceso que involucra a los planners, diseñadores y comerciales, esta política tendrá un tiempo de adaptación de uso por parte de los planners, reforzando su uso con capacitaciones breves, afiches y evaluación de indicadores.
3. Una vez desarrollada la estrategia y validada para atender las necesidades del cliente, se aplicarán herramientas como Kanban y un sistema de solicitud de Ticket que será responsabilidad del Planner Senior y un asistente administrativo de desarrollar, estas herramientas serán implementadas desde el inicio del desarrollo de la propuesta de mejora y comunicada a todas las partes interesadas a través de una capacitación del uso de las mismas, afiches, mails y comunicados internos de la agencia.
4. Para la elaboración de piezas gráficas (videos o imágenes), textos publicitarios (copies) y la creación de las campañas digitales independientes a través de canales que incluye conjuntos de anuncios varios según la segmentación, se utilizarán herramientas como estandarización del trabajo, BPMN y 5's acompañadas de un cambio de salidas y requerimientos del proceso, estas herramientas serán desarrolladas e implementadas mediante comités previamente establecidos que permitirá la planificación y comunicación de los mismos a través de capacitaciones por parte de un capacitador externo que permitirá la mejora de la cultura organizativa para el desarrollo del proceso.
5. Para el cierre junto con el informe se considerará el envío de una encuesta realizada por el área comercial y que los resultados serán evaluados por el Planner senior

junto al director creativo para identificar los puntos de mejora, en algunos casos se considerará entrevistas personales gestionadas por el área comercial para entrar a profundidad sobre las necesidades reales a atender y que necesitan foco por parte de la organización.

4.1.1.2.1. Kanban

Con respecto a la metodología Kanban ayudará al área de diseño a mejorar el reporte con respecto a las actividades que viene ejecutando, realizando seguimiento del tiempo de ejecución, teniendo una mejor lectura de los indicadores y además permitiendo al resto del equipo digital tener una mejor visualización del flujo de trabajo y los pendientes en trabajo, de esta manera se evitan pérdidas de tiempo por consultas o solicitudes extra de último momento.

4.1.1.2.2. 5'S

Una oportunidad de mejora es poder aplicar la metodología 5's, donde se trabaje en un ambiente de trabajo y políticas óptimas, para que el desempeño de las actividades no se vea afectado y haya un rendimiento óptimo, se puede considerar esta herramienta como el pilar del pensamiento Lean, por lo que permitirá optimizar tiempos y mejorar el desempeño del servicio. Estas condiciones se lograrán capacitando al personal y creando buenos hábitos de comportamiento, mejorando el ambiente de trabajo.

Las 5's serán aplicadas en todos los procesos involucrados en el servicio, pero sobre todo ayudara a optimizar el proceso de elaboración de los multimedias (imagen o video) y copias principalmente con la 1S, 2S y 3S, donde lo que se busca es clasificar, ordenar y limpiar los desperdicios y por último las dos últimas S servirán para estandarizar y mantener el flujo de trabajo.

4.1.1.2.3. *BPMN*

Con el BPMN se podrá identificar las áreas que necesitan mejoras y entender las diferencias entre las mismas, con lo que se logrará apoyar la mejora continua lograda con los puntos antes detallado. El correcto uso de esta herramienta permitirá a la propuesta del VSM futuro modelar los procesos de manera visual de tal forma que los colaboradores puedan entenderlo de una manera sencilla y apoyar la automatización de los procesos del servicio.

Al utilizar estas herramientas para como parte de la propuesta del VSM futuro y tener los problemas identificados, podremos reducir los tiempos de trabajo extra eliminando las actividades que no generan valor y apoyando a las que, si generan valor aumentando la producción bruta por proceso, esta herramienta es el punto de partida para poder elaborar una propuesta de mejora con otra herramienta a utilizar como es la estandarización de trabajo. Con la propuesta de VSM futuro se estima poder tener mejoras en el lead time como se muestra en las tablas siguientes.

Tabla 18

Salidas según proceso para el desarrollo del servicio de publicidad digital

Descripción	PROJ - MULT	MULT - COP	COP - CAMP	CAMP - INF
Salidas Nuevas	2	2	4	40
Salidas Anteriores	6	2	12	40

Nota. Salidas por procesos propuesta para evitar los cuellos de botella durante el desarrollo del servicio de publicidad digital. Elaboración Propia

Cabe resaltar que en el presente estudio se refiere a elaboración de multimedias a cualquier pieza gráfica que pueda ser usada en los anuncios, sea una imagen o un video. Mientras que la creación de copies consta de la creación de textos publicitarios que acompañan dichas imágenes previamente elaboradas y a su vez la creación de campañas se refiere a las campañas de publicidad digital elaboradas en plataformas como Google o Facebook.

Tabla 19

Cálculo del Tiempo disponible, Producción Real y Tiempo de Ciclo del VSM futuro.

Descripción	Unidad	Elaboración de Multimedias	Creación de Copies	Creación de Campañas de Publicidad
Turnos	und	1	1	1
Jornada Laboral	hrs/turno	8	8	8
Tiempo de Almuerzo	hrs/turno	1	1	1
Tiempo Disponible (TD)	seg/día	25200	25200	
Producción Bruta	und/turno	20	20	18
N° de Trabajadores	und	2	1	1
% de Rendimiento	%	95%	48%	48%
Producción Real	und/turno	38	10	9
Tiempo de Ciclo (TC)	seg/und	663	2653	2947

Nota. Tabla de información de procesos estándar para el VSM futuro del servicio de una de las cuentas principales de la Agencia. Elaboración propia.

Con las herramientas y técnicas aplicadas se logra tener una mejora en el tiempo de ciclo logrando reducir el total de 7934 segundos/ unidad a 6263 segundos/unidad. Esto se debe a que se estima tener una mejora en la producción bruta de hasta el 25% para la elaboración de multimedia y creación de copies, mientras que para la creación de campañas se tendría una mejora en la productividad de hasta el 28%.

Eso se debe a que según indican los encargados de cada área, cuando existen proyectos donde no hay trabas, reprocesos y los elementos son de fácil acceso, pueden producir hasta una cuarta parte más de lo común.

Al mantener la demanda igual, se procede a estimar el nuevo lead time por proceso, que se muestra en la tabla 20.

Tabla 20

Cálculo del Lead Time de los procesos del VSM futuro.

Descripción	PROJ - MULT	MULT - COP	COP - CAMP	CAMP - INF
Salidas	2	2	4	40
Lead Time (días)	0.73	0.73	1.47	14.67

Nota. Cálculo del Lead Time en días según las nuevas salidas propuestas en cada proceso para el VSM futuro en el servicio de publicidad digital. Elaboración Propia

El nuevo Lead Time con el cambio de salidas y las mejoras de productividad antes detalladas nos da una mejora del 20%, logrando obtener un lead time de 22 días a 17.60 días con las mejoras identificadas.

Tabla 21

Cálculo del Valor Agregado y Takt Time de la prestación del servicio.

Descripción	Unidad	Valor
TVA (Tiempo de valor añadido)	min	104
TNVA(Tiempo de valor no añadido)	min	8448
Tiempo Total (TT)	min	8552
Touch Time	%	1.22%
Takt Time	seg/unid	9240

Nota. Cálculo del Valor Agregado y Takt Time para la prestación del servicio de publicidad digital en la propuesta del VSM futuro para una de las cuentas principales de la Agencia. Elaboración Propia

Con respecto al Takt Time se mantiene igual, pero el tiempo de valor añadido se reduce en 22.1%, el tiempo de valor no añadido en 20% y teniendo un nuevo Touch Time de 1.22%, esto debido a la reducción del lead time y el tiempo de ciclo antes expuesto. Los resultados obtenidos se puede mejorar el desarrollo del servicio y la calidad del mismo en una de las cuentas más importantes de la agencia.

4.1.1.2.4. Progreso de la eficiencia

Con la implementación de la propuesta y análisis de las mejoras a alcanzar se puede determinar el progreso de la eficiencia y establecer indicadores que permitan ver y medir las mejoras en el desarrollo del servicio.

Considerando una mejora en la productividad de 25% en el proceso general y una mejora en el lead time de 20%, los mismos niveles de unidades previstas y las unidades reales a producir, considerando la producción diaria con un tiempo de trabajo de 8 hrs, se obtienen los resultados esperados que se muestran en la siguiente Tabla.

Tabla 22

Eficiencia esperada de los principales procesos del servicio de publicidad digital

	Elaboración de Multimedia	Creación de copias	Creación de Campañas de Publicidad
Tiempo diario disponible (segundos)	25200	25200	25200
Unidades/Diarias previstas	18	10	10
Unidades/Diarias reales	19	10	8
Eficiencia del Proceso	1.06	1.00	0.80

Nota. Eficiencia esperada diaria de los principales procesos del servicio de publicidad digital aplicando las mejoras propuestas. Elaboración Propia

4.1.2. Estandarización del trabajo

La Estandarización del trabajo es una herramienta que nos permitirá tipificar y normalizar procesos del servicio de la agencia para que se realicen de una sola forma, asegurando que cualquier miembro de la organización lo ejecute de la misma manera, esto nos permite lograr que las tareas repetitivas se estandaricen, compartiendo los conocimientos con todo el equipo de trabajo de manera rápida y eficaz. Con esta herramienta se compacta las mejores prácticas, secuencia de operaciones de una actividad y puntos clave para asegurar la calidad en un documento de estándar de trabajo, por lo que debe ser sencillo de entender y fácil de acceder.

El primer paso es identificar los procesos a analizar para la estandarización, dentro del servicio de publicidad digital antes expuesto serían los siguientes procesos:

- Planeación del servicio.
- Elaboración de estrategia.
- Elaboración de Piezas gráficas.
- Elaboración de Copias o Textos publicitarios.
- Creación de Campañas o Ads, campañas en canales digitales como Facebook o Google.
- Elaboración de Informe de cierre.

A continuación, se dividen estos procesos en pequeños subprocesos y se presenta la propuesta de mejora en las hojas de trabajo estándar para las siguientes áreas.

Figura 14

Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Planeación del Servicio

HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO		AGENCIA DE MARKETING DIGITAL	
PROCESO ANTERIOR: Ninguno PROCESO ACTUAL: Planeación Servicio PROCESO SIGUIENTE: Elaboración de Estrategia			FECHA: 09/11/21 REALIZADO POR: Gabriel Ponce
PÁGINA:	1 de 1		
1. Objetivo Planificar el desarrollo del servicio entendiendo las necesidades del cliente y proponiendo soluciones que ayuden a cumplir los objetivos.			
2. Alcance El proceso involucra al Director Creativo, Planner Senior, Planner Junior , Potencial Cliente y Ejecutivo de Ventas, Clientes actuales.			
3. Material a utilizarse <ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Drive compartido - Encuestas de Satisfacción - Power Point - Televisor - Diagramás Canvan 			
4. Procedimiento General <ol style="list-style-type: none"> a) El cliente solicita el servicio de Publicidad digital a través de campañas digitales en plataformas como Facebook o Google. b) Identificar actividades del cliente. c) El equipo creativo formado por el director creativo y el planner senior reúnen las necesidades del cliente según el rubro junto a las herramientas de identificación de necesidades. d) Presentar lista de posibles soluciones al cliente. e) Preparación de cotización f) Aprobación y preparación para la elaboración de la estrategia. 			
5. Recomendaciones Se debe utilizar las herramientas de "Gain & Pains" y "Customer Journey" para identificar las necesidades del cliente. Utilizar las encuestas de satisfacción de los clientes actuales para identificar puntos de mejora.			

Nota: Hoja de trabajo Estandarizado para el primer proceso acorde a las propuestas de mejoras identificadas previamente en el VSM. Elaboración Propia

Figura 15

Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de Estrategia

HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO		AGENCIA DE MARKETING DIGITAL
PROCESO ANTERIOR: Planeación Servicio PROCESO ACTUAL: Elaboración de Estrategia PROCESO SIGUIENTE: Solicitud de Multimedias	FECHA: 09/11/21 REALIZADO POR: Gabriel Ponce	
PÁGINA:	1 de 1	
1. Objetivo		
Elaborar la estrategia general del proyecto, detallando todas las acciones para alcanzar los objetivos de Marketing y Ventas.		
2. Alcance		
El proceso involucra al Director Creativo, Planner Senior, Planner Junior , Cliente y Ejecutivo de Ventas.		
3. Material a utilizarse		
<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Drive compartido - Pizarra - Plumones - Power Point - Televisor 		
4. Procedimiento General		
<ul style="list-style-type: none"> a) El cliente acepta la propuesta comercial del área comercial de la agencia. b) Se reúne el equipo internamente para la planificación del desarrollo del servicio. c) Analisis de objetivos de Marketing y Venta. d) Definición de actividades y responsables. e) Diagramación de estrategia por el Planner Senior. f) Validación de estrategia por parte del Director Creativo. g) Preparación Presentación h) Presentación frente al Cliente i) Levantamiento de observaciones. j) Aprobación de Estrategia 		
5. Recomendaciones		
El Director Creativo debe acompañar en puntos claves del proceso como el inicio de analisis de de los objetivos.		
El Planner Senior es el encargado de graficar la estrategia y unir las actividades de manera lógica y secuencial para cumplir el objetivo.		

Nota: Hoja de trabajo Estandarizado para el segundo proceso acorde a las propuestas de mejoras identificadas previamente en el VSM. Elaboración Propia

Figura 16

Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de Multimedias.

HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO		AGENCIA DE MARKETING DIGITAL
PROCESO ANTERIOR: Elaboración de Estrategia	FECHA: 09/11/21	
PROCESO ACTUAL: Elaboración de Multimedias	REALIZADO POR: Gabriel Ponce	
PROCESO SIGUIENTE: Elaboración de Copias		
PÁGINA:	1 de 1	

1. Objetivo

Elaborar, editar y/o producir el material visual requerido para las campañas de publicidad identificadas previamente en la estrategia.

2. Alcance

El proceso involucra al Planner Senior, Planner Junior, Diseñador, Practicante de Diseño y Cliente.

3. Material a utilizarse

- Computadora
- Adobe Illustrator
- Ticket de Solicitud
- Drive de seguimiento de pedido

4. Procedimiento General

- a) Coordina el Planner Junior con Planner Senior sobre los requerimientos del proyecto y la estrategia.
- b) El Planner Junior prepara una presentación con los requerimientos del material visual para la ejecución de la estrategia.
 - c) Se solicita un Ticket de solicitud y se adjunta la presentación con el requerimiento.
 - d) El Diseñador a cargo recibe el pedido y asigna un encargado que puede ser un practicante de diseño.
 - e) Se revisa los formatos y medidas de la solicitud.
 - f) Se descargan las imágenes y vectores a utilizar.
 - g) Se diseñan las primeras muestras y se envían para la aprobación del Planner.
 - h) El planner valida el contenido con el cliente.
 - i) Se aprueba y se da el visto bueno para continuar con el resto de diseños.
 - j) Se elaboran los diseños y se envían al Planner Junior.

5. Recomendaciones

Se debe preparar una presentación del requerimiento siguiendo el formato establecido por el diseñador para un correcto entendimiento.

Se necesita avisar al diseñador que un ticket fue generado para agilizar el proceso.

Es importante validar el contenido con el cliente antes de utilizarlo para evitar confusiones y reclamos.

Nota: Hoja de trabajo Estandarizado para el tercer proceso acorde a las propuestas de mejoras identificadas previamente en el VSM. Elaboración Propia

Figura 17

Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de Copies o Textos Publicitarios

HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO		AGENCIA DE MARKETING DIGITAL
PROCESO ANTERIOR: Elaboración de Multimedias	FECHA: 09/11/21	
PROCESO ACTUAL: Elaboración de Copies PROCESO SIGUIENTE: Elaboración de	REALIZADO POR: Gabriel Ponce	
PÁGINA:	1 de 1	

1. Objetivo

Redactar los textos publicitarios que acompañaran el material visual de las campañas publicitarias.

2. Alcance

El proceso involucra al Planner Senior y Planner Junior, Cliente.

3. Material a utilizarse

- Google Sheets
- Computadora

4. Procedimiento General

- a) El Planner Junior identifica el número de copies a elaborar de acuerdo a la estrategia y las campañas requeridas.
- b) Se elabora un cronograma para la salida de copies.
- c) Se procede con la investigación de los temas de las campañas para la empezar la redacción.
- d) Se redactan 2 textos por cada campaña.
- e) El Planner Junior deriva los copies en grupos de 4 con el Planner Senior para la revisión de los textos.
- f) Se levanta observaciones.
- g) Se valida los copies con el cliente.
- h) Se guardan los copies en el mismo documento de Google Sheets para el armado de campañas
- i) Se envía el aviso de los copies aprobados para empezar el armado de campaña.

5. Recomendaciones

Se recomienda armar 2 copies por cada campaña a realizar.

Enviar los copies de dos campañas a revisión con el Planner Senior.

Siempre el Planner Senior debe validar los copies antes de la publicación o revisión con el cliente

Revisar la ortografía y gramática del texto.

Nota: Hoja de trabajo Estandarizado para el cuarto proceso acorde a las propuestas de mejoras identificadas previamente en el VSM. Elaboración Propia

Figura 18

Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de Campañas en Plataforma

HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO		AGENCIA DE MARKETING DIGITAL
PROCESO ANTERIOR: Elaboración de Copies	FECHA: 09/11/21	
PROCESO ACTUAL: Elaboración de Campañas en Plataforma de Ads	REALIZADO POR: Gabriel Ponce	
PROCESO SIGUIENTE: Elaboración de informe		
PÁGINA:	1 de 1	
<p>1. Objetivo</p> <p>Diseñar, publicar y optimizar las campañas de publicidad elaboradas en plataformas como Facebook o Google.</p> <p>2. Alcance</p> <p>El proceso involucra al Planner Senior y Planner Junior, Cliente.</p> <p>3. Material a utilizarse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facebook Ads/Google Ads -Computadora <p>4. Procedimiento General</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Se realiza un análisis del público objetivo b) Se revisan las métricas de alcance y presupuesto. c) El Planner Junior recibe los copies y multimedia ya aprobados. d) El Planner Junior detalla los publicos a utilizar según los requerimientos e insumos que se tienen. e) Se selecciona un objetivo de la campaña y se empieza la programación en la plataforma de Ads. f) Se carga el contenido gráfico y los copies. g) Publicación de la publicidad digital a través de Facebook e Instagram. h) Monitoreo de Costo por Lead, Alcance y Frecuencia. i) Optimización de campañas deficientes por un costo por lead mayor a 3\$ o una frecuencia alta. j) Cierre de campañas al llegar al presupuesto o fecha de entrega. <p>5. Recomendaciones</p> <p>Se recomienda armar las campañas apenas se tenga los primeros multimedia y copies, haciéndolo en paralelo con la producción de nuevas piezas gráficas.</p> <p>El Planner Junior es el encargado de toda la parte operativa de este proceso.</p> <p>El Planner Junior debe consultar con el Planner Senior quien estará a cargo del seguimiento de cumplimiento de objetivos y acciones extra para poder lograrlo si es requerido.</p> <p>Controlar los costos de inversión y la inversión.</p>		

Nota: Hoja de trabajo Estandarizado para el quinto proceso acorde a las propuestas de mejoras identificadas previamente en el VSM. Elaboración Propia

Figura 19

Hoja de Trabajo Estandarizado proceso de Elaboración de informe de cierre de proyecto.

HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO		AGENCIA DE MARKETING DIGITAL
PROCESO ANTERIOR: Elaboración de Campañas en Plataforma de Ads	FECHA: 09/11/21	
PROCESO ACTUAL: Elaboración de informe de cierre.	REALIZADO POR: Gabriel Ponce	
PÁGINA:	1 de 1	
1. Objetivo		
Informar sobre los resultados y objetivos alcanzados en el desarrollo de la campaña de publicidad y la efectividad de la estrategia en la misma.		
2. Alcance		
El proceso involucra al Director Creativo, Planner Senior y Planner Junior, Cliente.		
3. Material a utilizarse		
<ul style="list-style-type: none"> - Facebook Ads/Google Ads - Computadora - PowerPoint - Google Analytics 		
4. Procedimiento General		
<ul style="list-style-type: none"> a) Se realiza el cierre de todas las campañas compradas en la plataforma. b) Se recoge la información de la plataforma para consolidarla en un Drive como: Alcance, Impresiones, Frecuencia, Inversión, Costo por Acción. c) Se recopila los mejores anuncios con la data de cada uno de ellos. d) El planner Senior prepara una presentación, con la data recolectada, herramientas usadas y los mejores anuncios. e) Se adjunta un Data Studio mostrando los resultados finales de la campaña. f) Se envía al Directro Creativo el informe para validar la información. g) El informe es derivado al cliente para proceder con el cobro correspondiente del servicio. 		
5. Recomendaciones		
<p>En caso de haber un cambio en la estrategia, esto se detalla dentro del informe.</p> <p>Es importante considerar las métricas que sean importantes para los objetivos de marketing del cliente.</p>		

Nota: Hoja de trabajo Estandarizado para el sexto y último proceso acorde a las propuestas de mejoras identificadas previamente en el VSM. Elaboración Propia

Con las Hojas de Trabajo Estandarizado se ataca directamente el problema de trabajo repetitivo, tomando en cuenta las buenas prácticas por parte de los colaboradores y estandarizando las tareas que se realizan en los mismos puestos, pero de diferente manera, otro problema a solucionar es que se cuenta con documentación de respaldo que sirve de orientación para los nuevos colaboradores o para el mismo equipo que tenga que por algún motivo cubrir el puesto de otro de los colaboradores. La ventaja de usar las Hojas de Trabajo Estandarizado es que brindan la trazabilidad de los procesos para poder seguir optimizando a través de las otras herramientas Lean planteadas en la investigación.

Para la aplicación de las hojas de trabajo estandarizado se utilizarán los recursos de impresión y archivo de documentos, las hojas serán elaboradas por el asistente administrativo en supervisión del planner senior, encargado de recursos humanos y el director creativo, para ser finalmente aprobadas por el Director creativo y difundidas entre los trabajadores para entender el proceso a seguir en cada uno de los puntos del desarrollo del servicio, dichas hojas serán difundidas a través de los canales internos y de manera física para que todo colaborador pueda guardar las copias y consultarlas cuando sea necesario, será indispensable que el Planner Senior asegure que su equipo de trabajo haya leído y comprendido el uso de esta herramienta, la cual tendrá una evaluación a los 3 meses de implementada.

4.1.3. BPMN

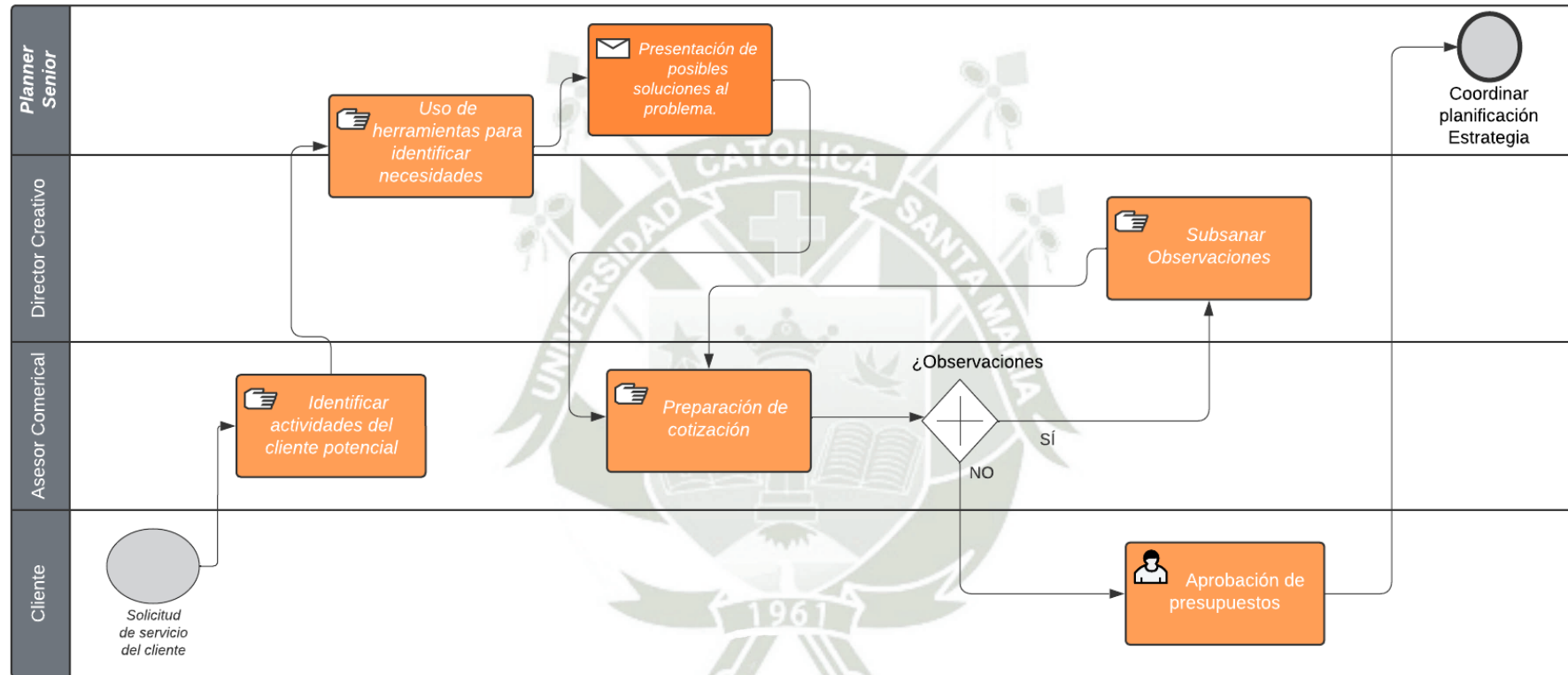
El BPMN es un diagrama que permite graficar la secuencia de actividades dentro de los procesos a realizar para el desarrollo del servicio de publicidad digital de la agencia, este diagrama será usado para analizar, diseñar, controlar y gestionar los procesos de las mejoras propuestas. La propuesta busca atacar el trabajo excesivo, modelando los procesos del servicio y hacerlo más entendible para toda la organización, evitando

reprocesos, teniendo en cuenta cada una de las actividades a realizar en su momento y secuencia correcta.

La implementación del BPMN será de la mano de las hojas de estandarización de trabajo, donde el asistente administrativo como encargado del diseño de las hojas de estandarización de trabajo, elaborará los BPMN de cada una de las actividades claves, estas serán validadas una vez más por el director creativo para pasar al área de recursos humanos donde serán difundidas a través de afiches, correos y reuniones de implementación para que sean entendidas por los colaboradores, es importante considerar que toda duda acerca del uso de estas herramientas y adaptación por parte de los colaboradores sea comunicada a sus líderes inmediatos para que junto a la alta dirección se vean acciones para subsanar los problemas presentados en la implementación.

Para esta propuesta de la herramienta se diagramará un BPMN, reforzando lo expuesto en la hoja de estandarización de trabajo por cada uno de los procesos detallados, de esta manera se podrá analizar y ver gráficamente los cambios generados en el proceso con las propuestas de mejora, los BPMN propuestos se muestran en las siguientes gráficas.

Figura 20
BPMN de Planeación del servicio.

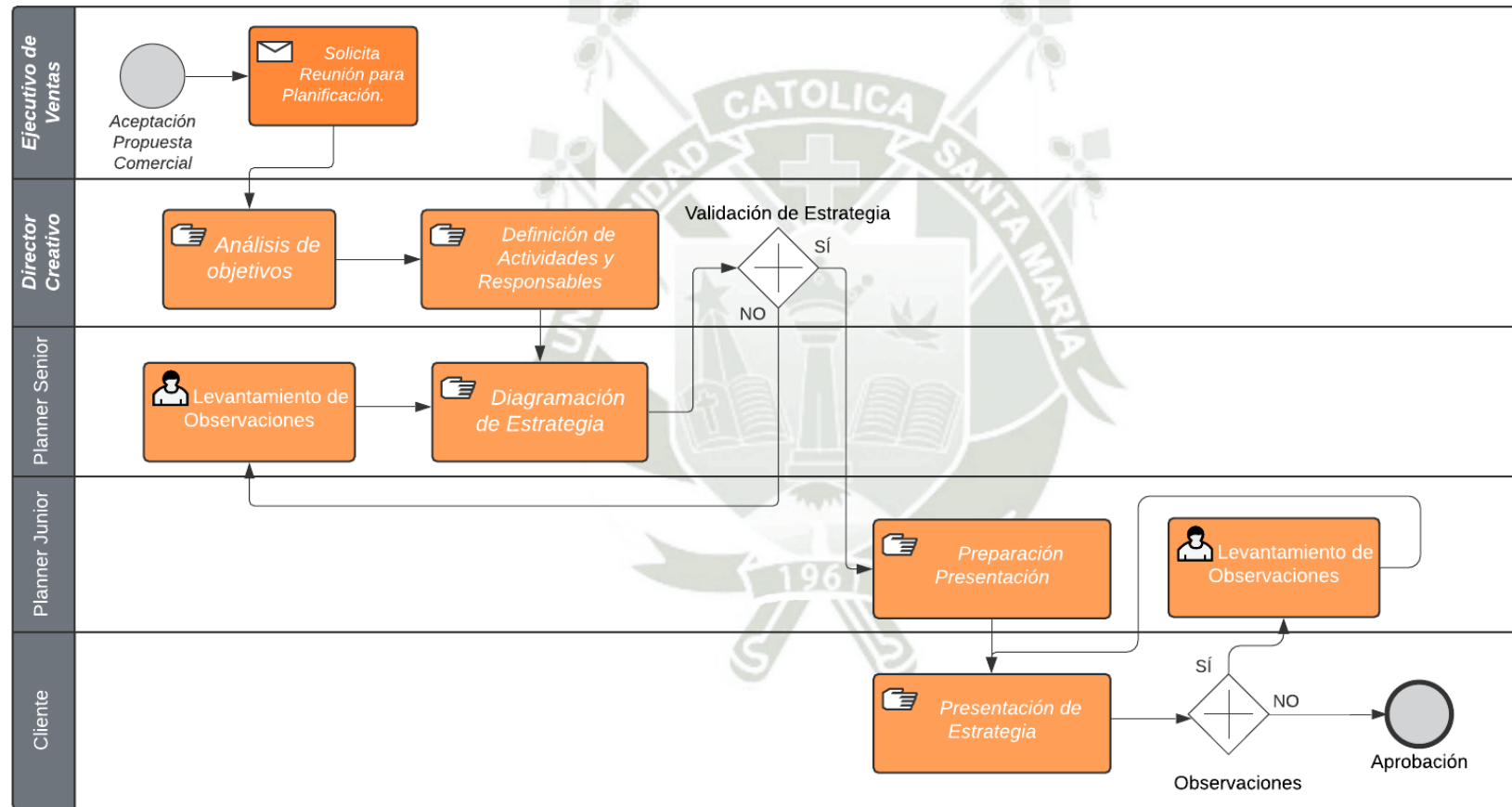


Fuente: Elaboración Propia

Para el proceso de la planificación del servicio es importante identificar las necesidades del cliente mediante 2 herramientas, el “Pain & Gains” y el “Customer Journey Map” con estas herramientas y sumado a identificar los puntos de mejora en las encuestas de satisfacción del cliente realizadas a los clientes actuales de la agencia, se puede preparar una estrategia acorde a las necesidades, problemas y dificultades que presenta el cliente potencial. De esta manera se puede asegurar un óptimo servicio que atienda necesidades reales y evitemos en su gran mayoría reprocesos en la estrategia propuesta.



Figura 21
BPMN de Elaboración de Estrategia General de la Campaña Publicitaria.

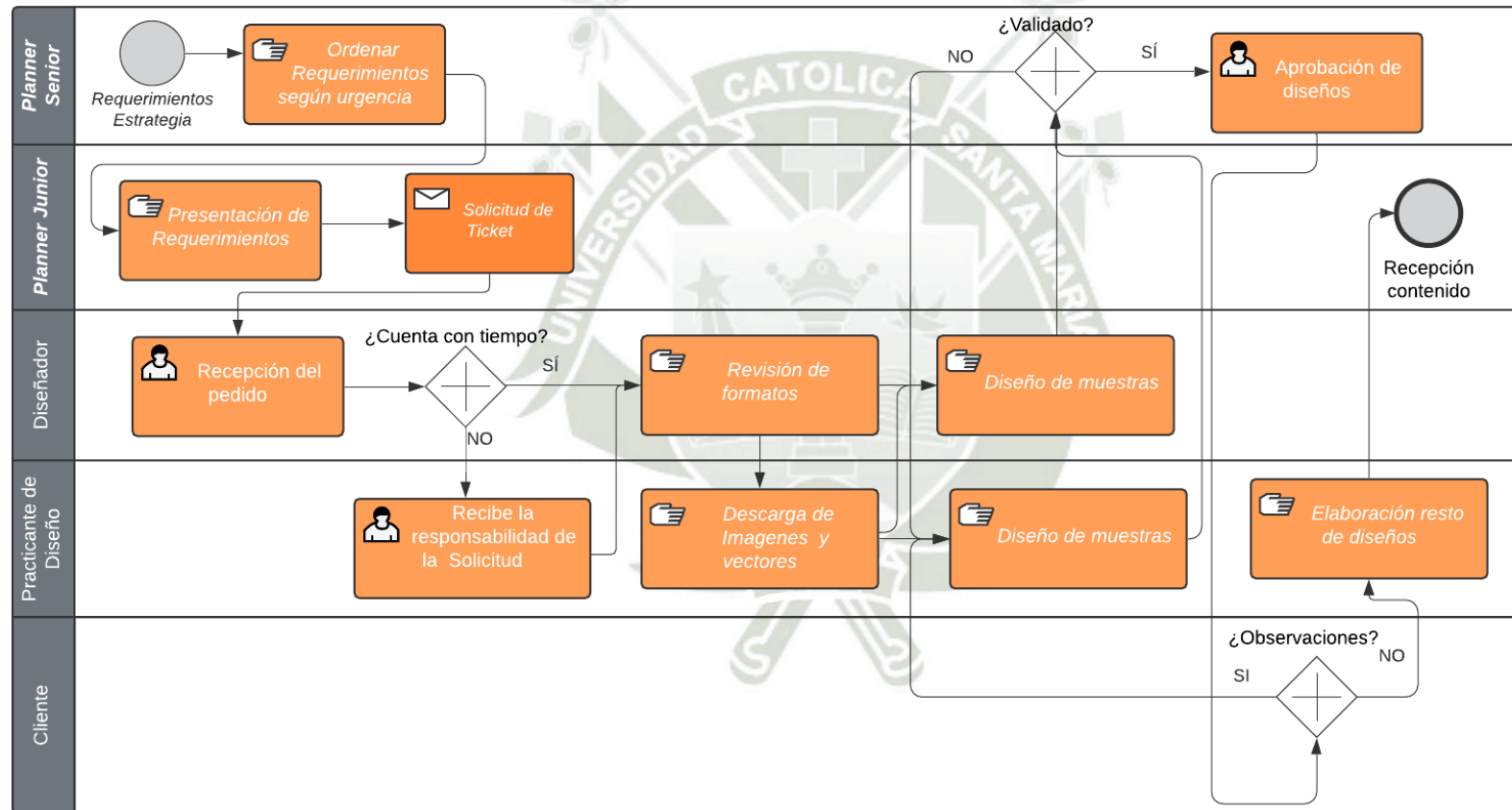


Fuente: Elaboración Propia

Para el proceso de la elaboración de la estrategia para el servicio de publicidad digital se busca reducir el tránsito de la información al mínimo, solo realizando actividades que se consideren indispensables, teniendo dos puntos de revisión para la estrategia y reduciendo las actividades de cada participante hasta en solo dos, de esta forma se puede ahorrar tiempo, mantener una secuencia lógica y entendible para los actuales y futuros colaboradores.



Figura 22
BPMN de Elaboración Multimedia o Piezas gráficas.



Fuente: Elaboración Propia.

Para el proceso de elaboración de multimedia o piezas gráficas para la publicidad, se propone un proceso donde sea posible medir los avances en tiempo real y donde el encargado del área de diseño pueda tener el control de la mayor parte del proceso, evitando la carga laboral, procesos repetitivos y consultas diarias que generen una pérdida de tiempo para los diseñadores. En este BPMN se puede observar dos puntos de control previos a la producción masiva de toda la solicitud, de esta forma se evita el doble trabajo por correcciones o errores durante el desarrollo del servicio. Al ordenar los pedidos en el área de diseño, se puede asumir que hay una reducción del tiempo de atención de pedidos, afectando todo el proceso aumentando la productividad del servicio.

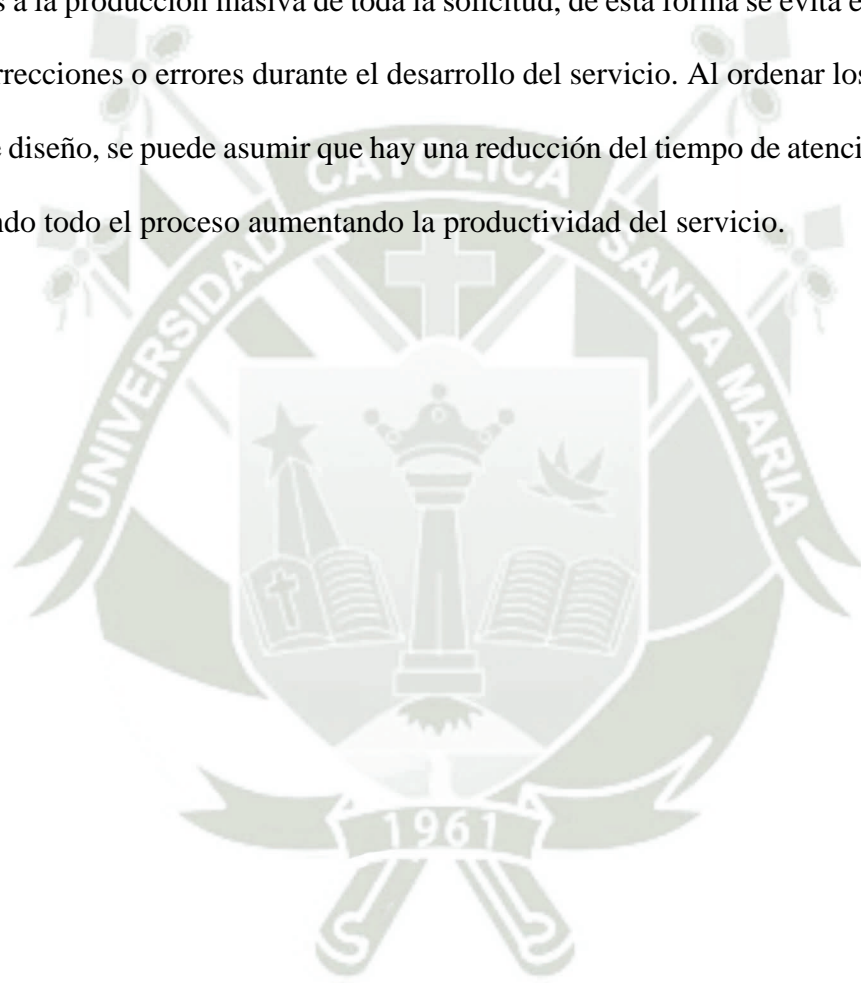
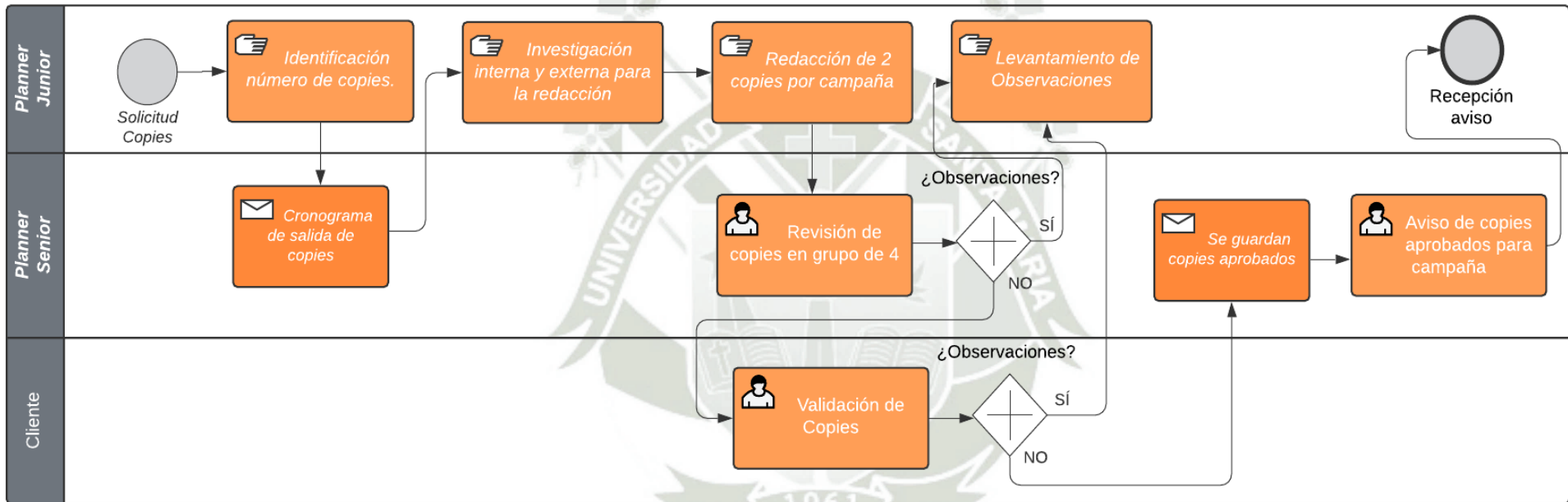


Figura 23

BPMN de Elaboración de Copies o Texto publicitario.



Fuente: Elaboración Propia.

Para el proceso de elaboración de copias se busca reducir las observaciones y puntos de control en dos, siendo uno por parte del Planner Senior y otro por parte del cliente, para de esta forma asegurar la calidad de los mismos textos y asegurando un correcto desarrollo de las actividades, evitando reprocesos posteriores cuando la publicidad ya se encuentre en proceso de lanzamiento o publicada. Al ser solicitado que por cada 4 copias elaborados sean enviados al Planner Senior y validados, se asegura un flujo constante sin esperas o tiempos muertos, eliminando el cuello de botella y liberando la carga de trabajo para los participantes del proceso.

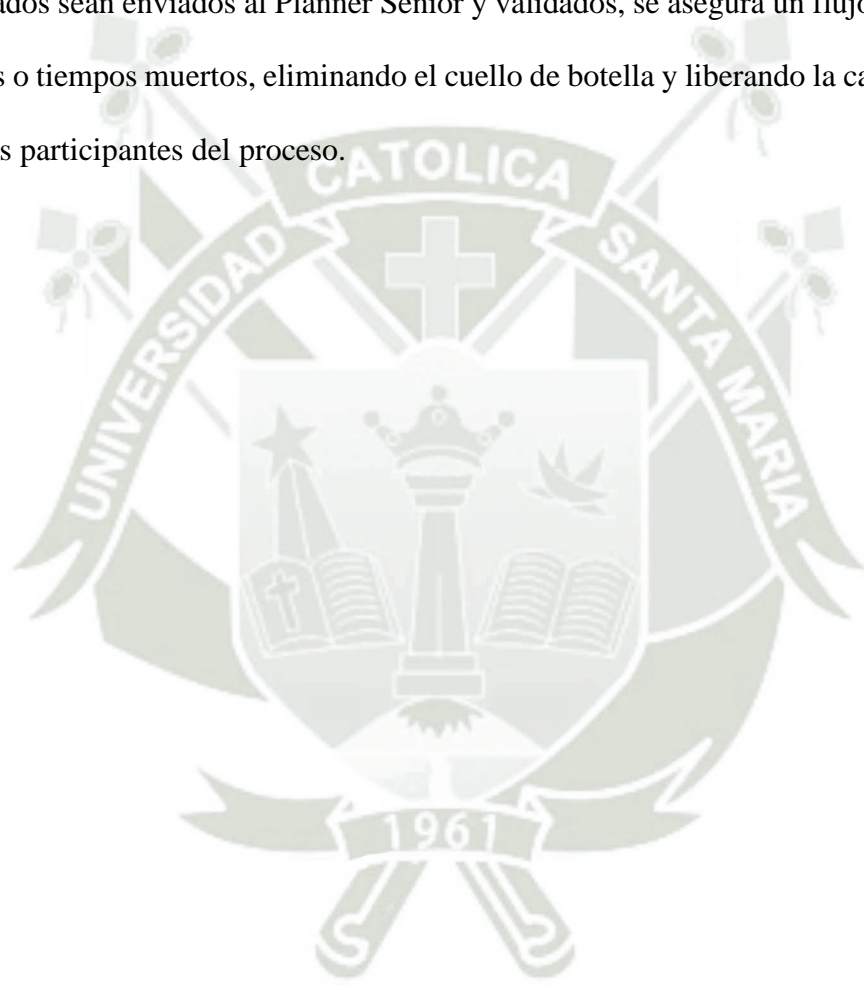
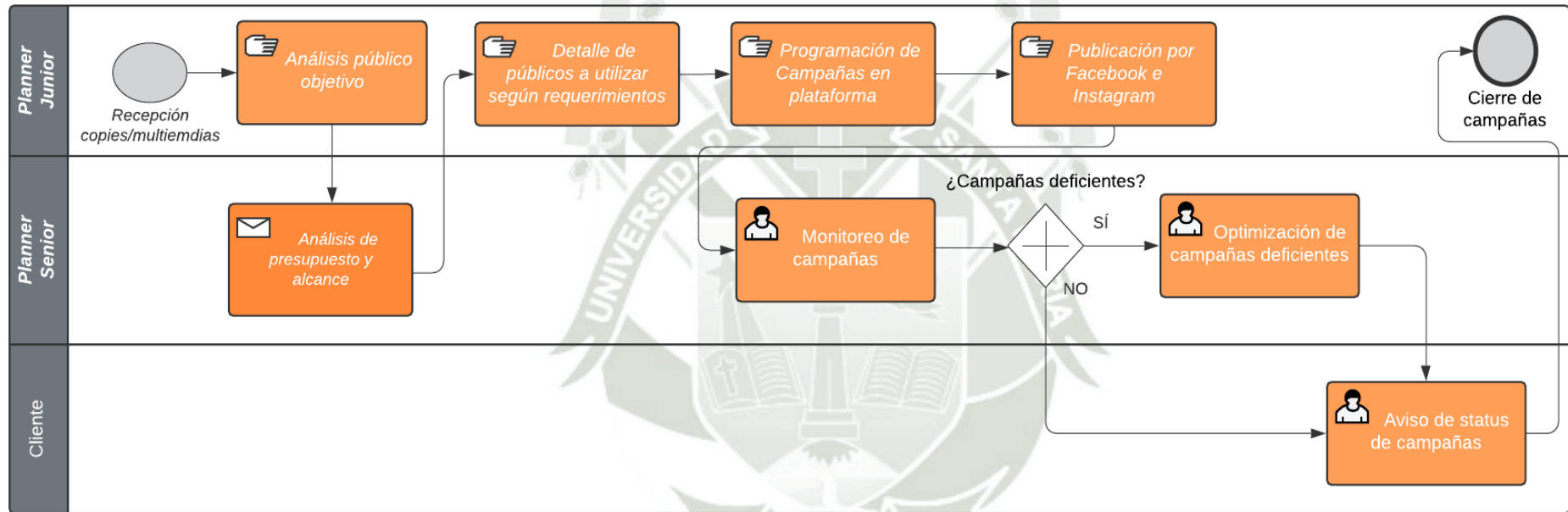


Figura 24

BPMN de Elaboración de Campañas en Plataforma Digital.



Fuente: Elaboración Propia.

Para el proceso de elaboración de las campañas en Plataforma, consta de la publicación de las piezas publicitarias junto con su copy o texto publicitario en la plataformas como Google o Facebook, para así formar los anuncios a utilizar según sea la estrategia y el objetivo, para este proceso al ser de tareas repetitivas, se busca implementar una actividad que conste de analizar el detalle de los públicos a utilizar según los requerimientos para de esta forma unificar el proceso de segmentación según grupo de requerimiento y no por campaña, aumentando la productividad y posibilidad de creación de más campañas durante la jornada laboral, al ser una actividad promedio que se realiza 40 veces en una de las cuentas más importantes de la agencia, por la cantidad de campañas solicitadas por el cliente, se puede unificar algunas actividades de manera que se evitan las tareas repetitivas y pérdida de tiempo en reprocesos.

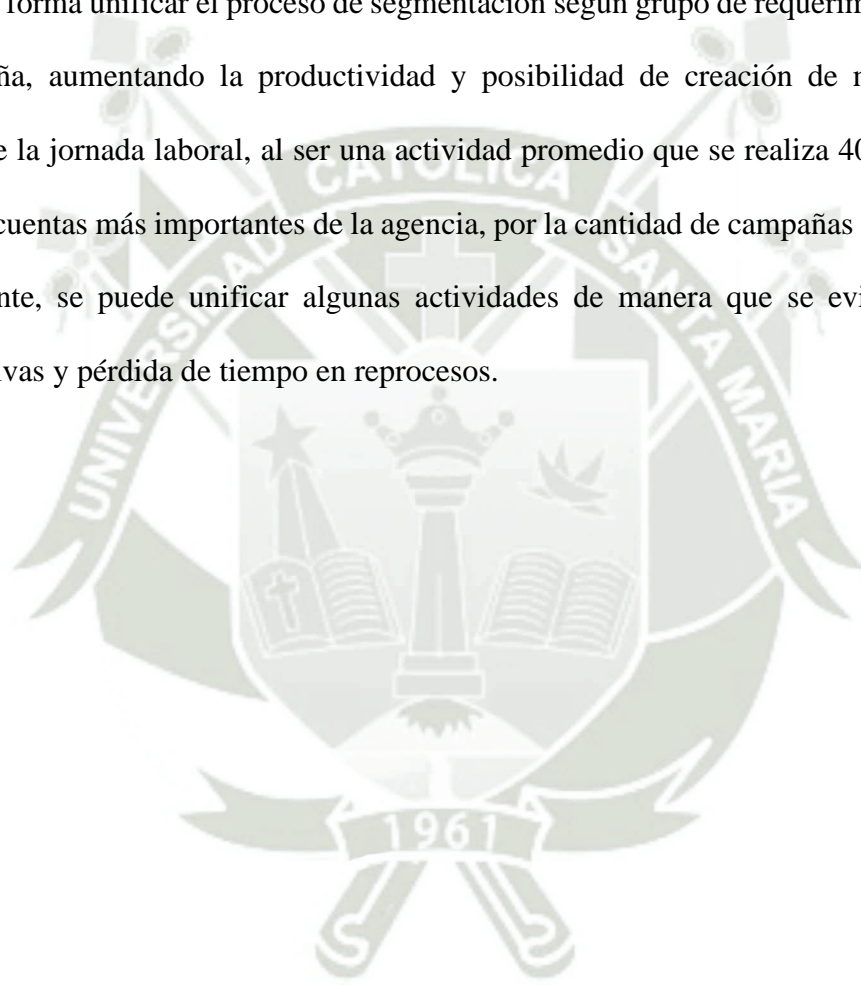
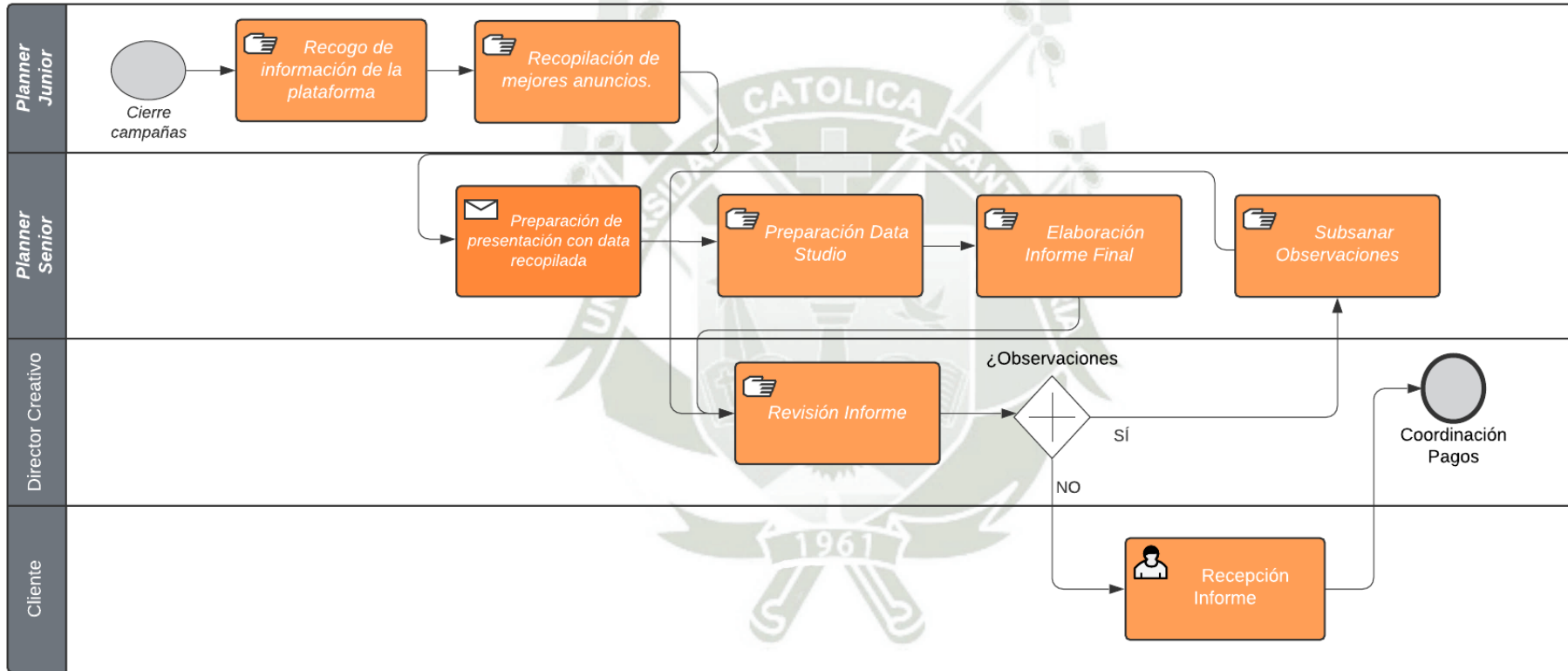


Figura 25

BPMN de Elaboración de Informe para cierre de campaña



Fuente: Elaboración Propia

Para el cierre del servicio se elabora el informe de cierre de performance de las campañas, adjuntando el detalle de las herramientas utilizadas y también las actividades previas realizadas, en el presente BPMN se busca simplificar las actividades a realizar, teniendo solo un punto de control a cargo del Director Creativo previo al envío al cliente, de esta manera se evitan reprocesos por diferencias entre puntos de vista o faltantes en la información a enviar para realizar el cobro correspondiente. Es importante considerar que estos informes son ejecutivos, utilizados para presentarlo al director creativo y a futuros clientes para próximos proyectos y al actual cliente, acompañado del informe de cierre es necesario elaborar una encuesta de satisfacción del cliente para poder identificar las necesidades atendidas y por atender de los clientes de la agencia.

4.1.4. Kanban

La metodología Kanban se aplicará en todo el servicio y ayudará a mejorar el desarrollo del mismo, permitiendo al equipo tener una mejor visibilidad del avance del proyecto, identificando pendientes, demoras en el proceso que dificulten un correcto performance del servicio y lo más importante se podrá medir, tiempos de ciclo, de entrega y el rendimiento del proceso. Al tener un tablero Kanban se podrá ordenar las tareas y dar seguimiento a los encargados de manera inmediata, mejorando la productividad y trabajando bajo una metodología “Just in time”, al trabajar un tablero sencillo de 5 columnas, podrá ayudar en especial al área de diseño, ya que es el área donde más consultas se hacen sobre el estado de los pedidos.

Se propone implementar un tablero de control Kanban para el desarrollo de todo el servicio, mejorando el seguimiento del desarrollo de tareas específicas, los principales objetivos serán priorizar esfuerzos, evitar la sobrecarga laboral, mejorar la comunicación entre áreas y eliminar tareas repetitivas o que no generan valor. Para la implementación de la herramienta se considerará un tablero de 5 columnas con “por hacer, en proceso, en

revisión, corrección y terminado”, para hacerlo simplificado y de manera digital se contratará el servicio de Kanban de la herramienta Trello, antes de empezar con el proceso se debe coordinar una serie de reuniones entre todas las áreas involucradas en el desarrollo del servicio, como el área comercial, planeamiento y diseño, para primero capacitar al personal sobre la funcionalidad de Kanban y así utilizar de manera correcta esta herramienta.

Dicha capacitación se dictará por el tiempo de 3 meses y se desarrollará una vez cada 15 días durante 1 hora, en dicha capacitación se buscará primero el entendimiento de la filosofía Kanban, para seguido enseñar el uso de dicha herramienta y por último involucrarlos en la implementación de la herramienta en el servicio.

Los pasos a seguir para su correcto funcionamiento e implementación son los siguientes:

1. Preparar al equipo: Se deberá formar al equipo acerca de la filosofía Kanban, funcionalidad y consideraciones de la herramienta a utilizar en el proceso a través de un comité de capacitación Kanban, el comité estará conformado 2 miembros internos de la empresa y uno externo, conformado por el director creativo, un Planner Senior y un asesor en externo en sistemas de gestión.

El asesor externo será el que, de las pautas, brinde las herramientas y capacite primero al director creativo y al Planner Senior en la metodología Kanban en un training especial para que puedan entender y transmitir esta metodología al equipo.

El director creativo tomará el rol de Service Request Manager, será el responsable del equipo y entre sus funciones se encuentra:

- Entender las necesidades del cliente y transmitir las al equipo

- Definir los puntos a optimizar en el servicio.
- Priorizar y programar los ítems a mejorar durante la implementación de la filosofía.
- Dirigir las reuniones de capacitación.

El Planner Senior cumplirá el rol de Service Delivery Manager, cumplirá el rol de auditor y asistente del responsable de equipo, entre sus funciones se encuentra:

- Monitorear al equipo durante la implementación de la herramienta Kanban, facilitando el cambio y la mejora continua.
- Asegurar que se identifiquen los problemas a resolver con la herramienta y se demuestre su mejora.
- Vigilar que el equipo entienda de manera equitativa y use de manera correcta la herramienta Kanban
- Facilitar y coordinar una vez terminada la capacitación, las reuniones Kanban y de planificación de entregables.

2. Visualización del flujo: En esta fase es necesario identificar las tareas a ejecutar en cada uno de los procesos involucrados durante el desarrollo del servicio, para ello se puede considerar el BPMN.

Los procesos a considerar para el objeto de estudio serán los siguientes:

- Elaboración de estrategia para el servicio de publicidad digital.
- Elaboración de piezas gráficas y videos.
- Elaboración de copias o textos publicitarios.
- Creación de campañas en plataforma
- Elaboración de Informe de cierre de campaña.

3. Limitar el número de tareas a empezar: Identificar el número de tareas a empezar en simultaneo, se debe limitar el número de tareas a empezar en simultaneo para el uso de la herramienta Kanban, siendo según el requerimiento de cada proceso máximo 3 tareas para no perder el orden de desarrollo del servicio.

El encargado del monitoreo de tareas por empezar, desbloqueo de ítems y seguimiento del workflow para un proceso fluido será el Service Delivery Manager, en este caso el Planner Senior parte del comité Kanban.

4. Controlar y monitorear el trabajo: Una vez implementado el tablero Kanban, se debe dar seguimiento al flujo de trabajo diariamente para identificar fallas y solucionar los problemas de inmediato. También se debe considerar que todos los ítems fluyan y sean entregados en su nivel correspondiente y al tiempo exacto, por eso es indispensable recoger métricas del proceso como, tiempo total de ciclo, entregas cumplidas a tiempo, observaciones, pedidos pendientes, ítems trabados y tiempo invertido por tarea.

En este punto el Planner Senior parte del comité Kanban será el encargado de coordinar y dirigir las reuniones Kanban diarias de seguimiento, facilitando el entendimiento de esta herramienta en las primeras reuniones y resolviendo dudas existentes en un inicio.

5. Capacitación constante: Es indispensable contar con un plan de capacitación constante para el equipo, de esta forma se puede especializar más a los colaboradores en sus tareas a realizar.

La capacitación para la implementación de la filosofía y herramienta Kanban se dará por 2 veces al mes, en sesiones de 1 hora, será dictada por el director creativo, el Planner Senior del comité y un asesor externo que brindará una sesión de training para el equipo, la misma que fue dictada previamente para el comité, terminada las primeras capacitaciones se procederá a la implementación donde se estará por un tiempo de 3 meses en un proceso de adaptación, se dará un monitoreo quincenal, teniendo reuniones de seguimiento para resolver dudas e identificar métricas de mejora en el desarrollo del servicio. Una vez terminada la etapa de adaptación, se buscará realizar capacitaciones semestrales por parte de un asesor externo que brinde training sobre temas relacionados a los desarrollados en la propuesta de mejora.

En la siguiente gráfica una simulación del uso de dicha herramienta para su correcta implementación

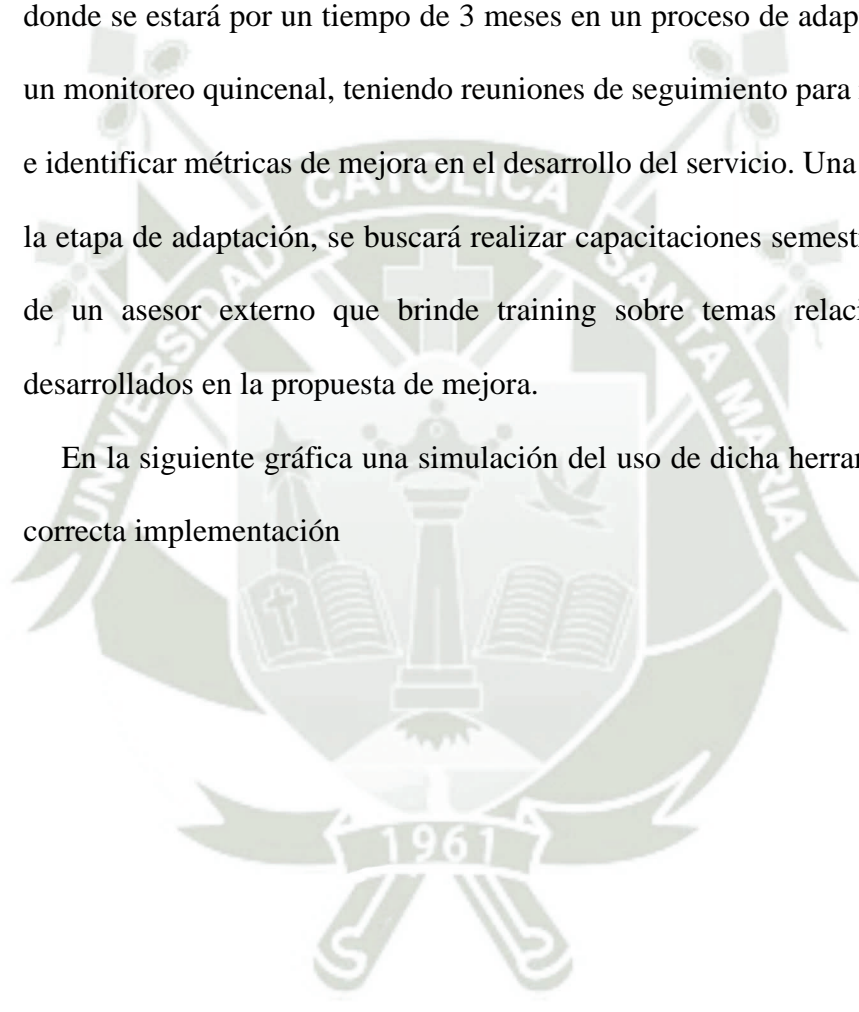
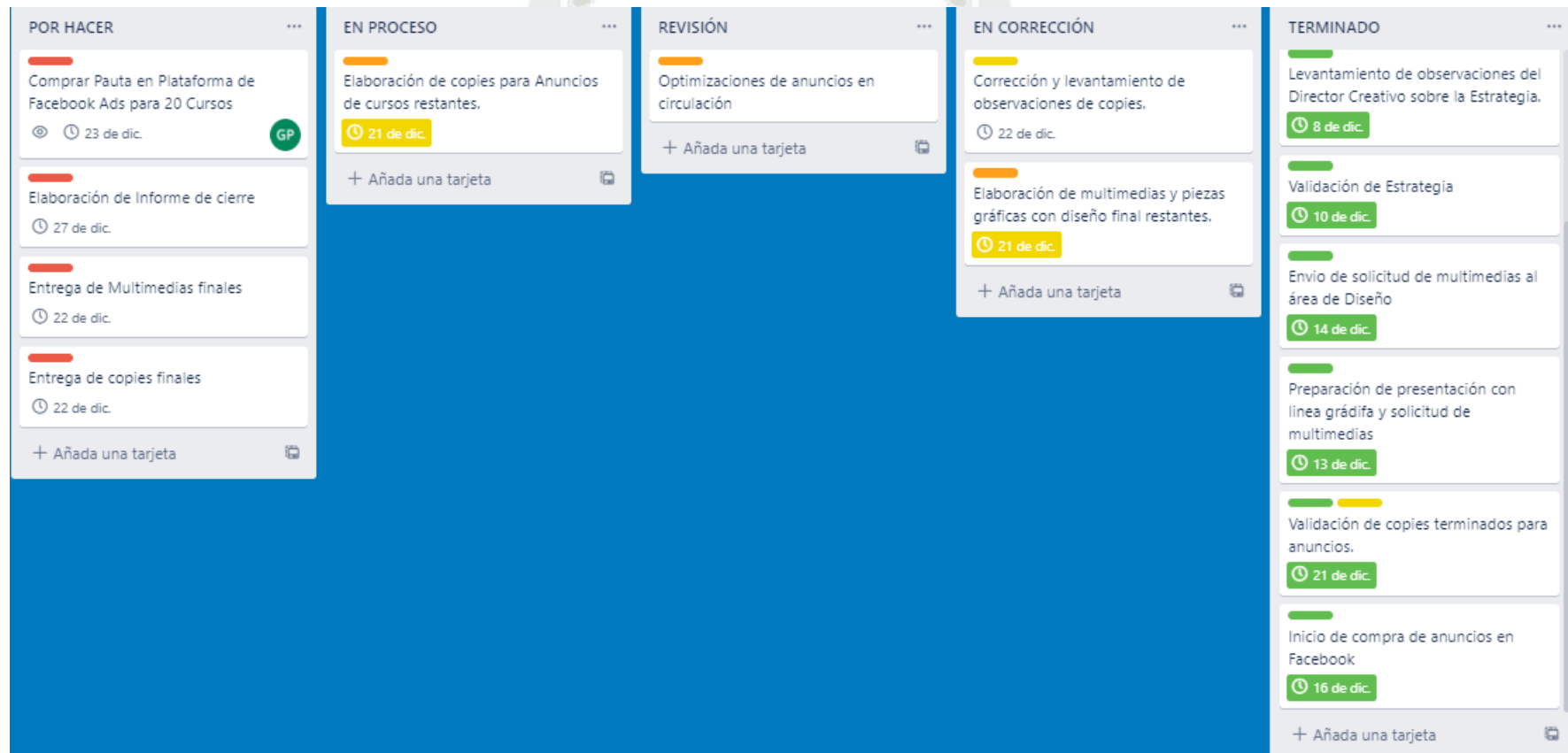


Figura 26
Simulación Tablero Kanban



Nota: Simulación de Tablero Kanban de 5 columnas para implementar en el desarrollo del servicio de publicidad Digital para la compra de anuncios de cursos de una de las principales cuentas de la agencia. Elaboración propia

En el Tablero propuesto se trabaja con 5 columnas principales donde todo el equipo tendría acceso para identificar cada uno de los hitos y tareas a cumplir para el desarrollo óptimo del proceso, este tablero permitirá al Planner Senior y Director Creativo tener un mejor seguimiento del proceso e identificar puntos de mejora. Se considera utilizar fechas de límite de entrega y colores como el rojo (sin avance), naranja (primeras etapas y por observar), amarillo (en proceso de finalización con observaciones) y verde (terminado a tiempo), para de esta manera etiquetar la temperatura de cada uno de los procesos y tener un mejor seguimiento de la trazabilidad de tareas.

4.1.5. 5's

La metodología 5's al ser un pilar del pensamiento Lean y acompañado de las herramientas previamente descritas se busca aprovechar su funcionalidad de generar condiciones óptimas de trabajo que permitan un mejor performance, al ser un servicio que se brinda de manera digital, la implementación de esta herramienta será digitalizada enfocada en los activos digitales que se utilizar para el servicio y en una pequeña porción de manera física, por lo que de esta forma se asegura un ambiente adecuado para el desempeño de las funciones de manera óptima, el proceso de implementación y post adaptación requerirá una inversión de 4 meses por lo que se estima que en ese tiempo la herramienta podrá estar adecuadamente implementada.

Para la implementación se deben considerar 3 acciones indispensables:

1. Establecer un comité y encargado de la implementación de las 5's

El comité estará conformado por 4 personas, 3 personas internas de distintas áreas de la organización y uno externo como asesor consultor, entre las áreas involucradas son Alta Gerencia, Recursos Humanos y Planeamiento, de tal manera quienes formarán parte del comité serán:

- a) Director Creativo

El director creativo que forma parte del área de Alta Gerencia, tiene como función comprometerse y comprender el funcionamiento de realizar un cambio con las 5's, dirigir reuniones del comité de 5's, además debe encargarse de financiar y proveer recursos necesarios para la implementación de la propuesta de mejora, proponer mejoras y motivar la participación de todo el personal en las capacitaciones.

b) Planner Senior

El Planner Senior al formar parte del área de planeamiento de la agencia, tiene como funciones planificar actividades de trabajo, realizar el cronograma de las actividades, gestionar y solicitar los recursos necesarios, planificar fechas y sesiones de capacitación y proponer acciones correctivas durante el proceso.

c) Encargado de Recursos Humanos

El encargado de recursos humanos tiene como funciones comunicar a las partes involucradas las actividades planificadas, realizar inspecciones y auditorías internas de la ejecución de las tareas, registrar los acontecimientos ocurridos y comunicarlos al comité y colaboradores, incentivar el trabajo en equipo, fomentar la participación de toda la organización durante el proceso y difundir las decisiones tomadas y objetivos a lograr.

d) Asesor Consultor

Realizar y dirigir las actividades de capacitación de 5'S, comunicar los resultados obtenidos de las capacitaciones, proponer puntos de mejora, resolver dudas que existan durante las capacitaciones.

2. Capacitar a los encargados y equipo en general sobre la metodología 5's y su importancia en el rendimiento del trabajo. Las capacitaciones, se realizarán de manera interna con todos los colaboradores que intervengan en alguna parte del proceso, con la finalidad de transmitir los conocimientos necesarios sobre las 5's, este conocimiento será repartido por el comité donde se reforzaran dudas y buenas prácticas de la mano de un asesor externo. Lo importante es involucrar a los trabajadores sobre la importancia y beneficios que pueden lograr con las 5's. La primera capacitación será brindada por parte del asesor externo en forma de training a los rangos altos y miembros del comité de las 5's, para luego capacitar a todo el personal.

Para la capacitación será necesario contar con:

- a) Material de capacitación.
 - b) Lista de asistencia.
 - c) 1 sesión quincenal de 1 hora de duración.
 - d) Área para capacitaciones.
 - e) Bibliografía de soporte para el equipo.
3. Implementar un método de seguimiento para solucionar dudas o conflictos que pueda tener cualquier miembro del equipo al aplicar esta metodología.

Esta etapa consiste en verificar y medir los resultados, ver cumplimientos y comparar las metas con lo logrado. El seguimiento será ejecutado por el comité de 5's y se obtendrá la información a través de observación, auditorías internas y auditorías externas, estas últimas por parte del asesor de 5's, una vez obtenidos los datos por el plan de

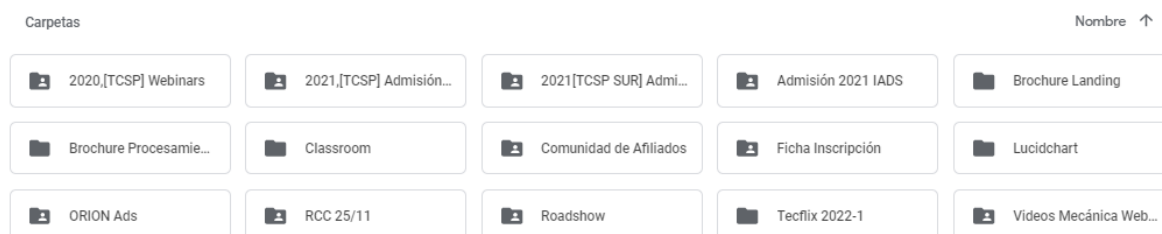
seguimiento estos datos serán evaluados cualitativa y cuantitativamente, para mostrar los resultados finales al equipo y proponer acciones de mejora, solucionar problemas o conflictos de los colaboradores en reuniones mensuales de 30 minutos durante los 6 primeros meses de la implementación de la propuesta.

Después de haber completado las acciones previas se puede comenzar con el trabajo de la propuesta de las 5's dividido en 5 etapas.

4.1.5.1. Implementación Seiri – Clasificación

Para ejecutar esta tarea se necesita de la participación de los Planner Senior y diseñadores, ya que ellos son los que interactúan diariamente con la mayoría de las actividades que involucran el desarrollo del servicio. Primero se identificará cómo se organizan los drives de un Planner y Diseñador, donde se puede detallar el orden que se sigue en la siguiente figura.

Figura 27
Carpets Google Drive del Planner Junior



Nota.: Carpetas del Drive del Planner Junior de una de las principales cuentas de la Agencia. Google Drive de Planner Junior. Elaboración Propia

Se puede identificar la falta una clasificación clara y codificación única para el orden de los archivos dentro de su respectiva carpeta, los planners y diseñadores indican que, al crear documentos, colocan una codificación con el mes y año, pero al momento de buscar estos documentos pasados no los pueden encontrar fácilmente porque no están clasificados ni ordenados en carpetas únicas ya que se almacenan de manera libre en el

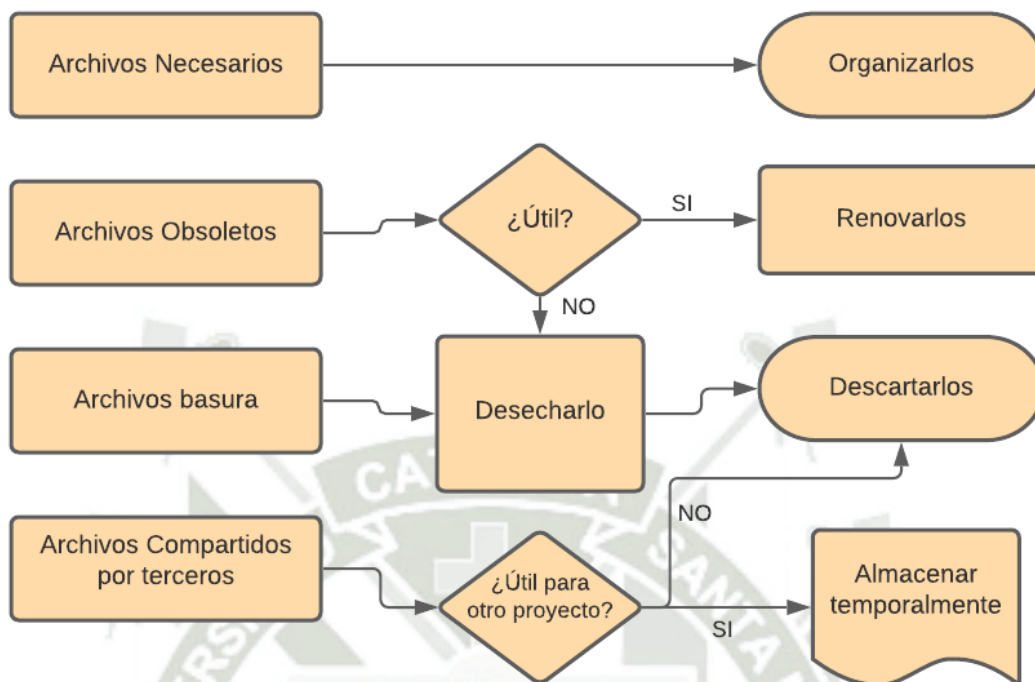
drive junto a otros documentos creados o compartidos por terceros y que no tienen más uso.

Después de haber identificado el problema es necesario delimitar el alcance de la aplicación de Seiri, para esto se propone crear carpetas específicas con codificaciones únicas para cada servicio, de esta manera se puede distribuir según su clasificación los elementos relevantes. Los criterios a considerar para la clasificación según carpeta serán los siguientes:

- Mantener lo necesario.
- Relevancia y conveniencia de mantener los objetos o archivos.
- Cantidad
- Periodo de uso.
- Archivo necesario
- Archivos obsoletos
- Archivos basura
- Archivos compartidos

Estos criterios se utilizarán como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 28
Criterios para clasificación de Archivos



Fuente: Elaboración Propia

De la gráfica podemos afirmar que los archivos se tienen que ordenar de manera sencilla y fácil para el acceso en cualquier momento de los colaboradores a los mismos, siendo más productivos, desechando lo que no sirve para el servicio.

Para los desechos se elaborará un informe de notificación de desecho que será elaborado por el Planner Junior y compartida con el Planner Senior para documentar los cambios, la última columna del informe será llenada por el comité de 5's o el supervisor inmediato del colaborador que elaboro el informe.

Figura 29

Informe de desechos de Archivos

Área				Fecha	
Responsable					
Item	Cantidad	Estado	Ubicación	Motivo Desecho	Observaciones

Fuente: Elaboración Propia

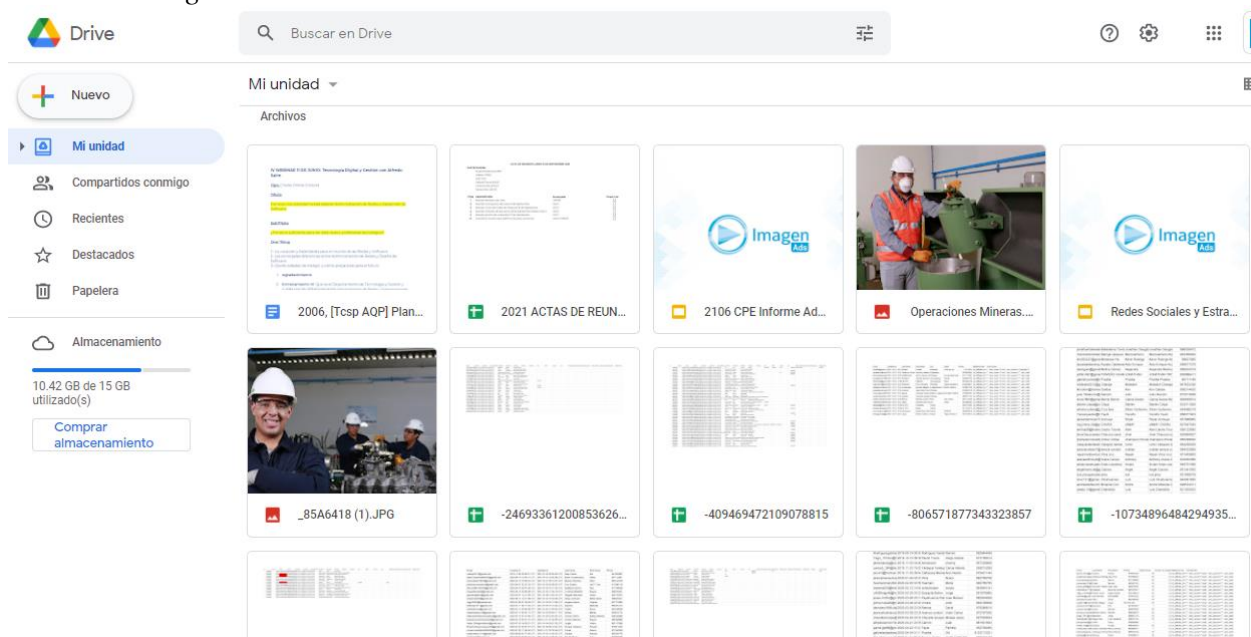
Para el traslado de los archivos que decidan no ser desechados al final se mantendrán en un “almacén temporal”, donde se encontrarán archivos que se consideren posiblemente útiles para futuros proyectos, estos no serán desechados hasta que la alta dirección o el director creativo lo decida.

4.1.5.2. Implementación Seiton – Ordenar

Una vez culminado la etapa de la primera S, se procede a la aplicación de Seiton, ya que al haber eliminado los desechos se facilita el inicio de la etapa de orden.

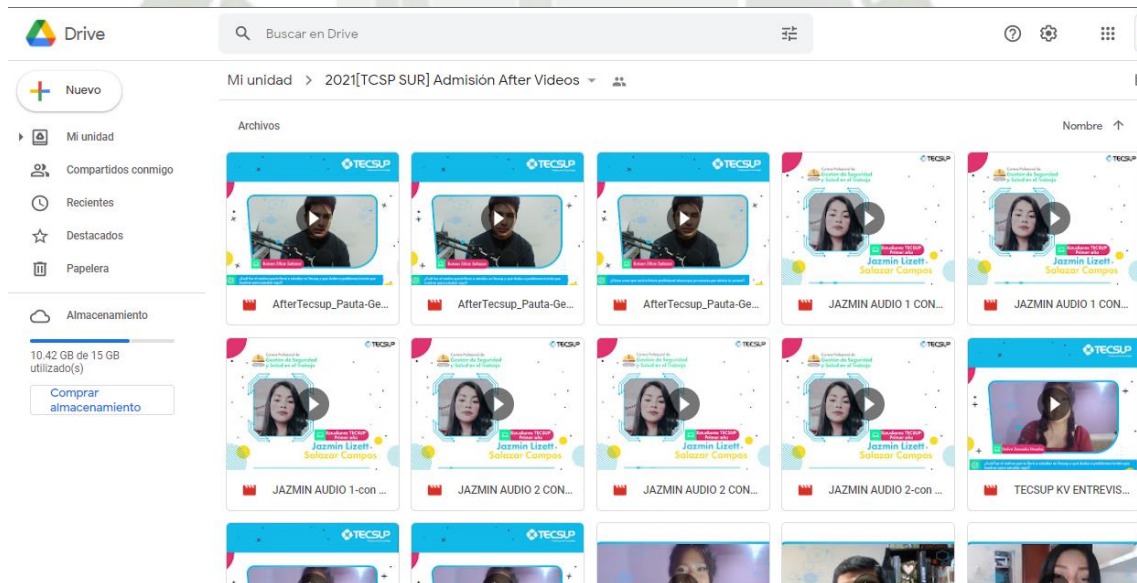
Primero se identifica como están distribuidos los archivos dentro del Google drive y las áreas previamente diseñadas según su clasificación para almacenar los archivos de manera ordenada y uniforme. El estado actual de los archivos se muestra en las figuras 30 y 31.

Figura 30
Archivos Google Drive de Planner Junior



Fuente: Elaboración Propia

Figura 31
Archivos en una carpeta de Google Drive de Planner Junior



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente paso sería ordenar todos los documentos necesarios en una carpeta con una codificación única y especial que permita una búsqueda más sencilla y rápida para

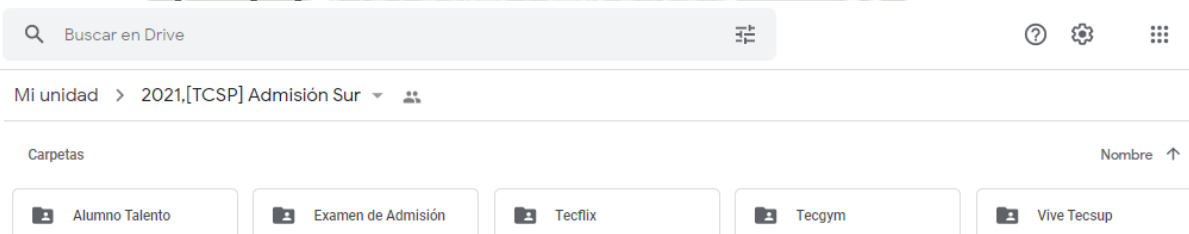
los colaboradores. Para definir el lugar de ubicación se considerará los siguientes criterios:

- Disponibilidad de espacio
- Frecuencia de uso y utilidad.
- Facilidad de acceso.
- Un lugar único para archivos utilizados para actividades consecutivas.

La metodología para etiquetar o codificar las carpetas seguiría la siguiente secuencia y relevancia por lo que se tendría un subconjunto de carpetas dentro de una macro.

1. Cuenta
2. Producto
3. Modalidad
4. Tipo

Figura 32
Orden de Carpetas propuesto



Nota: Drive de archivos de carpetas propuesto con codificación según la metodología propuesta.
Elaboración Propia

4.1.5.3. Implementación Seiso – Limpieza

Para la implementación de esta etapa, se necesita primero elaborar un programa y cronograma de limpieza, los archivos o elementos considerados “basura” estarán un máximo de 14 días en el drive a excepción de los diseños ya aprobados por parte del cliente y Planner, los elementos previamente al desecho estarán ubicados en un “almacén temporal”, una carpeta del drive donde se concentrarán los elementos considerados inservibles, en caso de no ser requeridos o usados los archivos se procederá con su

desecho. Es indispensable contar con el compromiso y participación de los Planner y diseñadores, ya que semanalmente se realizaría una revisión de los drives de cada colaborador, la revisión tendrá un reporte que podrá brindar la siguiente información.

1. Archivos encontrados en desorden.
2. Archivos desechables.
3. Archivos por desechar en 2 días.
4. Elementos innecesarios.
5. Elementos nuevos.

La actividad de limpieza comienza con la asignación del responsable del programa de limpieza, que será en este caso el Planner Senior, que a su vez será el encargado de definir el procedimiento. Un procedimiento propuesto para realizar la limpieza es el siguiente:

- Limpieza general de todos los archivos encontrados en el drive
- Limpieza de carpetas específicas
- Limpieza del “almacén temporal”
- Elaboración de informe de desechos.

Este procedimiento será ejecutado por los colaboradores a cargo de las áreas y se realizará de manera semanal, teniendo un reporte quincenal con todo el equipo del comité de las 5's en los 3 primeros meses de implementación. Para una correcta implementación se propone utilizar el siguiente cronograma de limpieza.

Figura 33
Cronograma de ejecución del plan de limpieza

Tarea	M1				M2				M3				M4			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Revisión de Drive Personal del Colaborador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ubicación de archivos necesarios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ubicación de archivos obsoletos y archivos basura	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Clasificación de archivos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Limpieza de archivos sueltos en el drive sin carpeta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Limpieza de archivos en carpetas específicas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Traslado de archivos posiblemente utilizables a almacen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Limpieza de archivos desechables dentro del almacen temporal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboración de ficha de informe de desechos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Observación de informe de desechos y decisión de alta dirección	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reunión de status de limpieza	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Recolección y evaluación de datos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota: Cronograma de ejecución de tareas para la limpieza de archivos y elaboración de informes. Elaboración Propia

Para un correcto funcionamiento del cronograma y el plan descrito, la Alta dirección o el director creativo junto al comité de 5's, deben evaluar cada fin de mes el trabajo realizado por el personal en cada área, por medio de auditorías internas o inspecciones generales, todo apoyado en la S-Seiketzú.

4.1.5.4. Implementación Seiketzú - Estandarizar

Para un correcto funcionamiento de lo anterior expuesto, se contará con un seguimiento que permita mejorar y verificar que se cumpla con lo implementado en las primeras 3'S, para este proceso se usará la ficha con 3 preguntas y una clasificación que ira de 0(deficiente) a 3(excelente), donde al sumar los 3 ítems si se tiene una calificación de 0 a 3, la implementación es deficiente, si es 6 hay puntos por mejorar y si es 9 es excelente la implementación, la ficha se muestra en la siguiente figura.

Figura 34

Ficha de chequeo de las primeras 3's

3'S	Criterio	Calificación (0-3)
Seiri	¿Existen archivos inservibles o basura?	
Seiton	¿Las carpetas de archivos se encuentran ordenadas?	
Seiso	¿Los archivos de drive fueron correctamente limpiados?	
Total		

Nota: Ficha de chequeo de las primeras 3's para una correcta evaluación del funcionamiento de su aplicación. Elaboración Propia

Además, se realizará un cuadro de seguimiento de actividades con reglas específicas a seguir para el cumplimiento de lo anteriormente detallado, a modo de un Check List que será supervisado por el Planner Senior a cargo, la información a supervisar será la siguiente:

1. ¿Se clasificaron los archivos?
2. ¿Se realizó la limpieza del drive en todos sus niveles?
3. ¿Se desecharon los archivos “basura”?
4. ¿Se elaboró informe de desechos?
5. ¿Se almaceno lo posiblemente reutilizable?
6. ¿Se etiqueto y almaceno los archivos relevantes para el proceso?
7. ¿Existen nuevos archivos por clasificar?

Figura 35

Checklist de cumplimiento de tareas

Item	Realizado	% Avance	Cantidad
1. ¿Se clasificaron los archivos?	<input type="checkbox"/>		
2. ¿Se realizó la limpieza del drive en todos sus niveles?	<input type="checkbox"/>		
3. ¿Se desecharon los archivos “basura”?	<input type="checkbox"/>		
4. ¿Se elaboró informe de desechos?	<input type="checkbox"/>		
5. ¿Se almacenó lo posiblemente reutilizable?	<input type="checkbox"/>		
6. ¿Se etiquetó y almacenó los archivos relevantes para el proceso?	<input type="checkbox"/>		
7. ¿Existen nuevos archivos por clasificar?	<input type="checkbox"/>		

Nota: Checklist de cumplimiento de tareas para el monitoreo del cumplimiento de lo trabajado en las primeras 3's. Elaboración Propia

Con la información recolectada el comité podrá obtener suficiente información para ver puntos de mejora continua e incentivar al personal a proponer ideas en las reuniones de seguimiento de la implementación.

4.1.5.5. Implementación Shitzuke - Sostener

Esta etapa es crucial para el funcionamiento de las otras 4's, ya que es donde se trabaja el compromiso y responsabilidad de los colaboradores para ejecutar las 5's. Para lograr un correcto compromiso por parte de los colaboradores es necesario establecer medidas como:

- Realizar actividades de capacitación que motiven al colaborador.
- Capacitación constante.
- Solicitar recomendaciones y sugerencias a todas las áreas.
- Puntualidad en el cumplimiento de tareas
- Cumplir con el plan y cronograma propuesto.

El comité y encargado de la implementación de las 5's, será el encargado de motivar y comunicar la importancia de cumplir con las pautas establecidas, esto se realizará hasta que se logre romper los malos hábitos previos y se haya establecido correctamente las buenas prácticas. Se buscará reuniones semanales continuas de 15 minutos con el equipo para resolver dudas y analizar el estado de la implementación de la propuesta durante los 3 primeros meses. Para lograr la motivación del personal de entender la importancia de las 5's y fomentar una cultura de mejora continua se plantea usar trípticos que serán compartidos con el personal de manera semanal y fichas informativas que serán distribuidas en las instalaciones de la agencia y de la misma manera compartidas a través de medios de comunicación masivo de la empresa. Además, como soporte para las capacitaciones se propone el siguiente programa para los diferentes niveles y áreas de la organización para lograr una eficiente ejecución de las 5's.

Tabla 23

Programa de capacitaciones

Tema	Fecha	Duración	Dirigido
5's en la cultura organizacional	Semana 1	1 hr	Comité 5's
5's como herramienta de mejora de procesos	Semana 2	1,30 hrs	Comité 5's
Seiri	Semana 3	1 hr	Organización
Seiton	Semana 4	1 hr	Organización
Seiso	Semana 5	1 hr	Organización
Seiketsu	Semana 6	1 hr	Organización
Shitzuke	Semana 7	1 hr	Organización
Buenos Hábitos	Semana 8	1 hr	Organización
Productividad laboral	Semana 9	1 hr	Organización
Mejora continua	Semana 10	1 hr	Organización

Nota. Programa de capacitación sobre las 5's y herramientas útiles para los colaboradores involucrados en el desarrollo del servicio de publicidad digital. Elaboración Propia

De esta manera se asegura la participación y compromiso de los colaboradores en el entendimiento de las mejoras que trae el uso de las 5's.

4.1.6. Otras mejoras propuestas

4.1.6.1. Política de orden de tiempo

Para la política de orden de tiempo se trabajará directamente con los líderes de cuentas que son los planner senior, el director creativo y el diseñador senior, donde se establecerá un sistema de control mediante reportes que se realizarán 2 veces a la semana siendo el día lunes y miércoles.

En los reportes se expondrán los pendientes y tareas en ejecución por cada equipo, informando responsable de cada tarea y un tiempo estimado de ejecución, de esta forma se puede controlar y cuantificar la carga laboral de cada equipo, permitiendo además al área de diseño prever las solicitudes que puedan ingresar durante la semana. En paralelo se capacitará a los trabajadores en temas de productividad personal enfocándose en técnicas como Pomodoro, Matriz de prioridades o Focus Time, que permitan mejorar la atención a las tareas y tomar un descanso según una metodología probada. Para los reportes se propone realizar un seguimiento de las tareas y carga laboral de equipo de la siguiente manera como se muestra en la figura 33.

Figura 36

Cuadro de seguimiento para medir la carga laboral y ordenar el tiempo de trabajo.

Cuenta	Producto	Proyecto	Tactica	Operativo	Comienzo	Fin	Responsable	%Avance	Status
Semana 37									
ORION	Diplomado	Venta	Seguimiento	SEGUIMIENTO: Elaboración Gantt	14-sept	14-sept	Gabo/Diego	100%	Terminado
		Contenido	Secuencia	Elaborar: Embudo de secuencia Orion	13-sept	16-sept	Gabo/Anny	50%	En proceso
		VSL	VSL	ARMAR: Estructura VSL	14-sept	22-sept	Diego/Sofi	0%	Por iniciar
			VIDEO	ENVIAR: Guión de VSL	16-sept	17-sept	Diego	75%	En proceso
TECUSUP	CPE	PAUTA	Pauta Norte/Sur	MONITOREO: Pauta CPE Septiembre	20-ago	20-sept	Gabo/Diego/Ange	75%	En proceso
				PRENDER: Pauta Norte Octubre	14-sept	14-sept	Gabo/Ange	0%	Por iniciar
	ADMISIÓN	PAUTA	ALWAYS	PRENDER: PAUTA Always y Charla	15-sept	19-sept	Gabo/Ange	50%	En proceso

Fuente: Elaboración Propia.

La consecuencia de poder ordenar la carga que se le asigna a cada equipo y a cada área permitirá mejorar la productividad bruta en cada uno de los procesos de hasta en un estimado de 25%, esto se debe a que en las encuestas se pudo determinar que el equipo estima que el enfoque en el multitasking quita un aproximado de 1 hora y media de su tiempo.

4.1.6.2. Aplicar ticket de solicitud e implementación de KPI'S

Con respecto al sistema de Tickets para solicitudes en el área de diseño se busca ordenar los pedidos de acuerdo al nivel de urgencia y también de esta manera poder medir el tiempo de ejecución una vez realizada la solicitud, el sistema de tickets permitirá además al diseñador senior derivar a los practicantes la solicitud según el tipo de requerimiento.

Otro punto a destacar es la posibilidad para los planner senior o encargados de cuenta de hacer una sola solicitud de grandes pedidos, sin necesidad de hacer varios requerimientos en distintos momentos sin tener forma de mapearlos. Al tener toda esta data se puede generar KPI's que se utilizarían para la mejora continua del servicio, algunos de los KPI'S que se podrían obtener serían los siguientes:

1. Tiempo promedio de Ciclo en el área de diseño.

Con esta métrica se podrá determinar el tiempo de inicio y fin de las tareas o solicitudes en el área de diseño, teniendo como objetivo analizar puntos de mejora y mejorar la productividad de la misma área trazando objetivos claros a cumplir.

2. N° de entregas cumplidas a tiempo.

Con esta métrica se podrá identificar el cumplimiento de los plazos por el área de diseño y medir la eficiencia de las mejoras implementadas.

3. N° de reprocesos.

Entendiendo que, al tener mayor número de reprocesos, se generan mayor cantidad de retrasos, pérdida de tiempo y deficiencias en el servicio, al trabajar con este indicador se podrá plantear estrategias de mejora continua e identificar que si las propuestas de mejora planteadas permiten disminuir hasta el mínimo el número de procesos.

4. N° de Observaciones de diseño.

Al mapear el número de observaciones de diseño que se realizan, se podrá proponer estrategias de mejora para la estandarización en las solicitudes y en el diseño de las mismas.

5. Pedidos pendientes.

Con este indicador se podrá identificar la carga laboral y estimar el tiempo de espera que tendría cada solicitud dependiendo de la cantidad de pedidos pendientes que tendría el área de diseño.

6. Unidades a producir por turno.

Al identificar las unidades a producir en un turno laboral se podrá medir la productividad del área de manera diaria, además de entender la capacidad de respuesta que podrían tener frente a solicitudes de último momento.

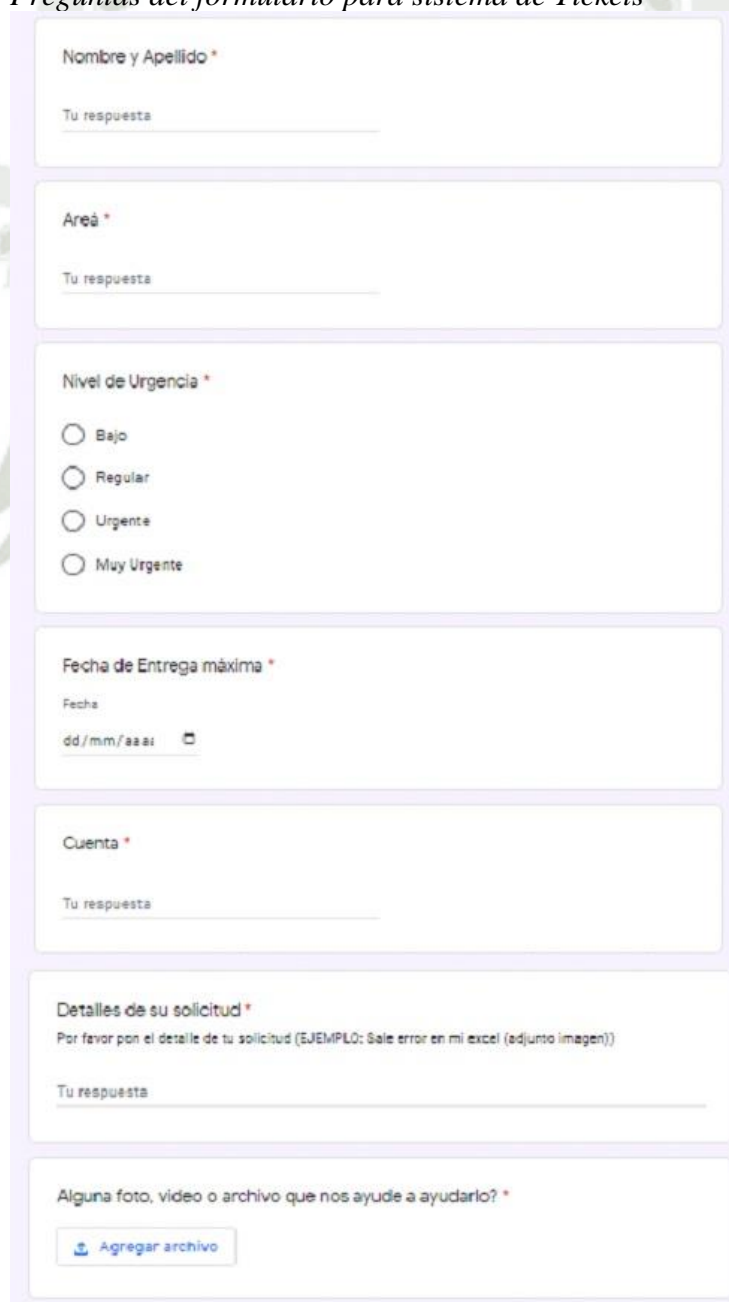
Para la implementación del sistema de tickets se plantea utilizar un formulario de Google, de forma que se comparta un link de fácil acceso con todo el equipo de la agencia y las respuestas sean grabadas en un drive donde el área de diseño podrá visualizar en tiempo real las solicitudes, asignar a cada responsable y en este mismo drive se agregaran comentarios por parte de diseño para poder ver el avance de la solicitud, con lo que se busca aplicar esta herramienta y complementarla con la herramienta de la metodología

Kanban para poder tener una mejor organización y colaboración por parte del equipo con el área de diseño, evitando distracciones.

Las preguntas a considerar serán nombre, área, una lista desplegable sobre nivel de urgencia y otra lista de tipo de solicitud, por último, se agregarán dos campos de respuesta libre como se muestra en la figura 34.

Figura 37

Preguntas del formulario para sistema de Tickets



Nombre y Apellido *

Tu respuesta

Área *

Tu respuesta

Nivel de Urgencia *

Bajo

Regular

Urgente

Muy Urgente

Fecha de Entrega máxima *

Fecha

dd/mm/aaaa

Cuenta *

Tu respuesta

Detalles de su solicitud *

Por favor pon el detalle de tu solicitud (EJEMPLO: Sale error en mi excel (adjunto imagen))

Tu respuesta

Alguna foto, video o archivo que nos ayude a ayudarlo? *

[Agregar archivo](#)

Fuente: Elaboración Propia

4.1.6.3. Cambiar número de salidas

Otra oportunidad de mejora radica en reducir el número mínimo o requerimiento mínimo para las salidas de las tres primeras partes del proceso, logrando que entren 2 requerimientos de proyectos al área de diseño, salgan dos multimedia de diseño y de copias a armado de campañas pueda ser con 4, con esto se busca acelerar el inicio del armado de las primeras campañas, donde no se tenga una parada o tiempo de espera en las otras etapas del proceso, solo en el armado de campañas.

De esta manera se asegura un flujo constante de trabajo que no se detenga, reduciendo considerablemente los tiempos de espera, trabajando bajo una metodología de “Just in Time” reduciendo inventarios y tiempos de proceso, con estas consideraciones se trabajaría con un sistema de producción “pull” haciendo que el área de diseño, copias y elaboración de campañas obtengan lo que necesitan de la etapa previa para empezar a trabajar, un punto a considerar es que no se esperara a tener toda la solicitud para empezar con otra tarea, ya que al tener un número establecido de multimedia y copias que son 8 multimedia para 4 cursos y 4 copias para 4 cursos, se puede empezar con la compra de publicidad en plataforma, de esta manera se trabaja bajo una metodología de avance en paralelo, optimizando tiempo y eliminando tiempos muertos y tareas que no agregan valor al proceso.

4.1.6.4. Encuesta de Satisfacción de las necesidades del cliente

Para poder entender realmente si las necesidades del cliente fueron atendidas y que se pueda identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades por los encargados del área Digital y el director creativo es necesario poder medir la satisfacción actual del cliente con respecto al servicio. Por ello se propone la realización de una encuesta de salida, esta será acompañada junto con el informe para que una vez evaluado los resultados de la campaña digital, que incluye la estrategia, elaboración de piezas gráficas,

textos publicitarios, compra de publicidad, optimización y cierre, esta encuesta constara de 3 preguntas cerradas y 1 abierta, donde se pueda medir la satisfacción en diferentes niveles dentro de 3 Items importantes para mejorar el proceso y la atención de la necesidades del cliente, teniendo la siguiente estructura:

- ¿Cómo calificaría su satisfacción con la celeridad para generación de cotizaciones?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Nada satisfecho
- ¿Cómo calificaría su satisfacción con el Plazo de entrega de Pedidos/Productos?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Nada satisfecho
- ¿Qué tan probable es que recomiende los servicios de Imagen Alternativa a un amigo, colega o compañero de trabajo?
 - Muy probable
 - Probable
 - Poco probable
 - Nada probable
- Si hubiera partes durante el desarrollo del servicio que recomendaría mejorar ¿Cuáles serían? (Mencionar de 1 a 3)

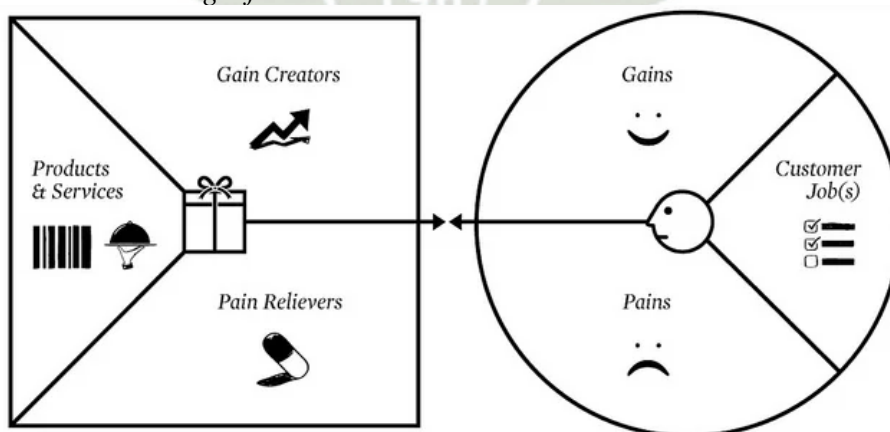
Esta encuesta será compartida por parte de asesor comercial, encargado de realizar el cierre de facturación de la campaña, una vez recopilada la información, se propone realizar una reunión de evaluación entre los ejecutores de toda la campaña, el Planner digital senior, junior, diseñador gráfico y el director creativo.

4.1.6.5. Herramientas de identificación de necesidades del cliente

Un punto importante para que la agencia además de mejorar el desarrollo del proceso de su servicio, es necesario poder entender, identificar y atender las necesidades del mercado y por ende de los clientes, por ello se propone la utilización de 2 herramientas que permitan la identificación de las necesidades teniendo como insumo las reuniones de coordinación de acciones y las encuestas de satisfacción de otros clientes de un rubro parecido.

La primera herramienta que se propone para la identificación de necesidades es el “Pains & Gains”, consta de analizar al cliente antes de trabajar en un Business Model Canvas y entender al cliente, evaluando las oportunidades para ofrecer un servicio de acuerdo a las necesidades del mismo.

Figura 38
Pain & Gains gráfico

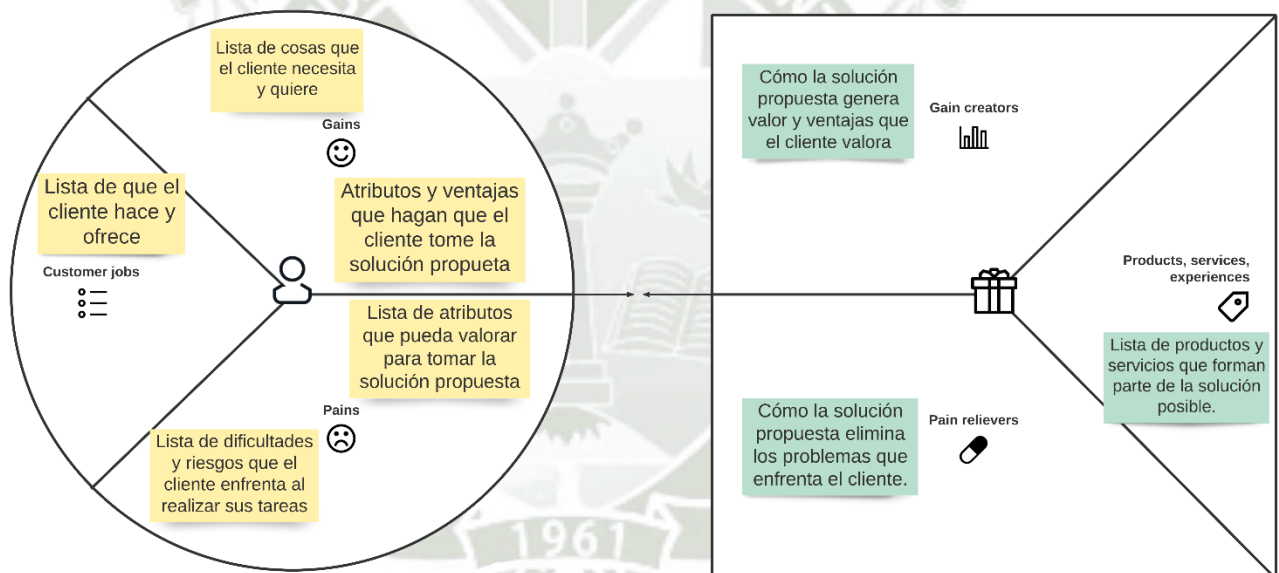


Nota: Herramienta Pain & Gains para identificar las necesidades del cliente. Adaptado de “5 herramientas para identificar las necesidades del cliente” por I. Clos, 2015.

Para el uso de la herramienta se plantean preguntas como, ¿Qué tareas debe realizar el cliente para resolver su problema? ¿Qué le gusta y supone una ganancia? ¿Qué no le satisface o le genera una pérdida?

Con las preguntas identificadas se plantea utilizar la herramienta siguiendo las siguientes directrices como se muestra en la siguiente imagen, para adaptarla a cada tipo de cliente según su rubro y necesidades presentadas con una estrategia diferenciada que apunte a generar un alto índice de satisfacción del cliente.

Figura 39
Pain & Gains gráfico propuesto

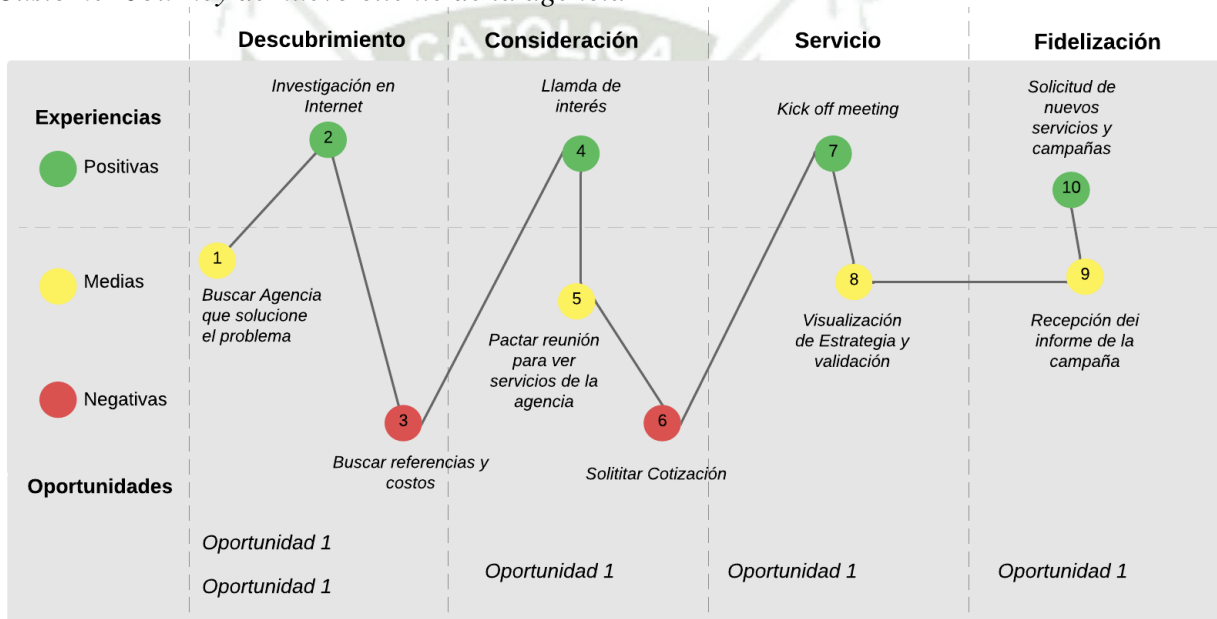


Nota: Herramienta Pain & Gains propuesto para identificar las necesidades del cliente. Elaboración propia.

Esta herramienta será utilizada en la entrada previa a la elaboración de la estrategia junto con la experiencia y resultados de las encuestas de satisfacción de otras clientes previamente realizadas. El encargado de elaborar, desarrollar y comunicar esta herramienta será el planner senior que junto al director creativo la evaluarán para el desarrollo de la estrategia, esta herramienta será utilizada de manera interna y elaborada cada vez que un cliente nuevo llegue a la agencia, la utilidad de esta herramienta se plantea desde el inicio de implementación de la propuesta de mejora.

La segunda herramienta a utilizar propuesta para identificar las necesidades del cliente es el “Customer Journey Map”, donde se complementa con la herramienta de “Pains & Gains”, en esta herramienta se visualiza las tareas que el cliente realizara para llegar a la solución de manera cronológica, identificando los puntos fuertes y débiles de la solución propuesta para el problema a resolver. Una propuesta de uso de esta herramienta se puede visualizar en el siguiente gráfico.

Figura 40
Customer Journey de nuevo cliente de la agencia



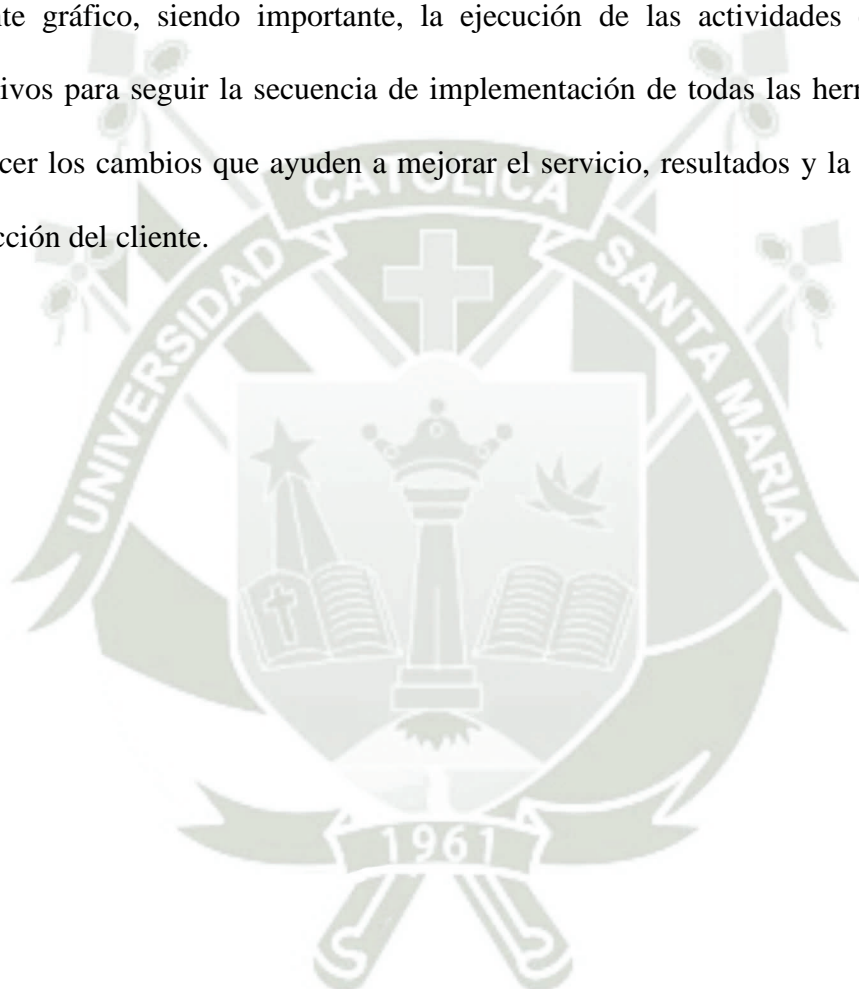
Nota: Herramienta Customer Journey Map simulado de tareas por realizar de un cliente para solucionar el problema que enfrenta con una agencia de marketing digital. Elaboración propia.

El uso del Customer Journey Map mostrado es una directriz para la elaboración de otros diferentes según la necesidad del cliente, esta herramienta muestra las tareas a realizar por parte del cliente en la herramienta “Pains & Gains”, con esta herramienta se permitirá tener una mejor visualización de las oportunidades de mejora presentes en el mercado a considerar en el proceso del cliente por atender sus necesidades. Para el uso de esta herramienta se considerará como responsable al Planner Senior de elaborarla y será seguidamente validada por el director creativo de la agencia, toda la información será captada por cada cliente nuevo que el área comercial logre traer a la agencia y de los

clientes actuales realizando una entrevista donde se pueda tener la información clara del proceso. Es importante mencionar que esta herramienta se utilizará desde el inicio de la implementación de la propuesta y se utilizará únicamente de manera interna en la agencia.

4.1.7. Aplicación de las herramientas

Las actividades que se implementarán para desarrollar la propuesta se muestran en el siguiente gráfico, siendo importante, la ejecución de las actividades en sus plazos respectivos para seguir la secuencia de implementación de todas las herramientas para establecer los cambios que ayuden a mejorar el servicio, resultados y la atención de la satisfacción del cliente.



CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Costeo de propuesta

El coste de la propuesta de mejora contempla la implementación de las herramientas elegidas como Kanban, 5'S, Estandarización del trabajo, BPMN, VSN y otras propuestas de mejora. Al ser la capacitación esencial para el éxito de la implementación, se considera una inversión monetaria por el tiempo invertido en capacitación además de útiles para la capacitación, servicio de asesoría externa y la contratación por el tiempo de 6 meses para un asistente administrativo que se encargará del seguimiento, coordinación y otras acciones relacionadas a la implementación de la propuesta.

Por otra parte, se tomará en cuenta el costo de hora por puesto que tienen un costo para la empresa por pago de sueldo durante la capacitación, se incluyen otros costos como pago de software, mano de obra, asesores etc. El cálculo del costo de la propuesta se muestra en las siguientes gráficas.

Tabla 24*Costo de plantilla de la agencia*

Puesto de Trabajo		Remuneración Básica			Asignación Familiar		Total Ingresos
Remuneraciones del Personal	Cantidad	Mensual por Trabajador	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Anual
Asistente Administrativo	1	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 13,200.00	S/ -	S/ -	S/ 13,200.00
Director Creativo	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00	S/ 93.00	S/ 1,116.00	S/ 61,116.00
Planner Senior	3	S/ 1,850.00	S/ 5,550.00	S/ 66,600.00	S/ -	S/ -	S/ 66,600.00
Planner Junior	4	S/ 1,400.00	S/ 5,600.00	S/ 67,200.00	S/ -	S/ -	S/ 67,200.00
Diseñador Senior	1	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 21,600.00	S/ -	S/ -	S/ 21,600.00
Diseñador Junior	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00	S/ -	S/ -	S/ 24,000.00
Comercial de Venta	2	S/ 1,400.00	S/ 2,800.00	S/ 33,600.00	S/ 93.00	S/ 1,116.00	S/ 34,716.00
		S/ 13,550.00	S/ 23,850.00	S/ 286,200.00	S/ 186.00	S/ 2,232.00	S/ 288,432.00

Nota. Costo de plantilla de la agencia considerando la contratación de un asistente administrativo. Elaboración Propia

Tabla 25*Costo de aportaciones del empleador*

Sistema Pensionario (AFP)		Total Descuentos	Seguro de Salud (ESSALUD / FOLA)		Seguro Vida Ley		SCTR (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo)		Aportaciones Empleador
Mensual	Anual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Anual
S/ 146.19	S/ 1,754.28	S/ 11,445.72	S/ 99.00	S/ 1,188.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,188.00
S/ 664.50	S/ 7,974.00	S/ 53,142.00	S/ 450.00	S/ 5,400.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 5,400.00
S/ 737.60	S/ 8,851.14	S/ 57,748.86	S/ 499.50	S/ 5,994.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 5,994.00
S/ 744.24	S/ 8,930.88	S/ 58,269.12	S/ 504.00	S/ 6,048.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 6,048.00
S/ 239.22	S/ 2,870.64	S/ 18,729.36	S/ 162.00	S/ 1,944.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,944.00
S/ 265.80	S/ 3,189.60	S/ 20,810.40	S/ 180.00	S/ 2,160.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,160.00
S/ 372.12	S/ 4,465.44	S/ 30,250.56	S/ 252.00	S/ 3,024.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 3,024.00
S/ 3,169.67	S/ 38,035.98	S/ 250,396.02	S/ 2,146.50	S/ 25,758.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 25,758.00

Nota. Costo de aportaciones del empleador por parte de la agencia. Elaboración Propia

Tabla 26*Resumen costos de plantilla por puesto de trabajo*

Puesto de Trabajo		Total Ingresos	Total Descuentos	Aportaciones Empleador	Gratificación	CTS	Vacaciones		
Remuneraciones del Personal	Cantidad	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Total
Asistente Administrativo	1	S/ 13,200.00	S/ 11,445.72	S/ 1,188.00	S/ 2,200.00	S/ 1,466.67	S/ 550.00	S/ 16,850.39	
Director Creativo	1	S/ 61,116.00	S/ 53,142.00	S/ 5,400.00	S/ 10,000.00	S/ 6,666.67	S/ 2,500.00	S/ 77,708.67	
Planner Senior	3	S/ 66,600.00	S/ 57,748.86	S/ 5,994.00	S/ 11,100.00	S/ 7,400.00	S/ 2,775.00	S/ 85,017.86	
Planner Junior	4	S/ 67,200.00	S/ 58,269.12	S/ 6,048.00	S/ 11,200.00	S/ 7,466.67	S/ 2,800.00	S/ 85,783.79	
Diseñador Senior	1	S/ 21,600.00	S/ 18,729.36	S/ 1,944.00	S/ 3,600.00	S/ 2,400.00	S/ 900.00	S/ 27,573.36	
Diseñador Junior	2	S/ 24,000.00	S/ 20,810.40	S/ 2,160.00	S/ 4,000.00	S/ 2,666.67	S/ 1,000.00	S/ 30,637.07	
Comercial de Venta	2	S/ 34,716.00	S/ 30,250.56	S/ 3,024.00	S/ 5,600.00	S/ 3,733.33	S/ 1,400.00	S/ 44,007.89	
		S/ 288,432.00	S/ 250,396.02	S/ 25,758.00	S/ 47,700.00	S/ 31,800.00	S/ 11,925.00	S/ 367,579.02	

Nota. Resumen de costo anual total por puesto de trabajo de la agencia. Elaboración Propia

Tabla 27

Gastos de servicios y actividades para la implementación propuesta

GASTOS DE SERVICIOS				
Descripción		Anual		Mensual
Mano de obra por 6 meses (Asistente administrativo)	S/	8,425.19	S/	702.10
Capacitación introductoria 5's por asesores externos para el comité de 5's.	S/	290.00	-	
Capacitación y auditoria de implementación de las 5's al personal de la agencia por asesoría externa.	S/	2,360.00	S/	196.67
Difusión y promoción para los colabores de las 5's	S/	190.00	-	
Herramientas para la implementación de las 5's	S/	150.00	-	
Tiempo invertido en capacitación por el personal para 5's (8 hrs)	S/	4,871.23	S/	405.94
Tiempo invertido en reuniones de seguimiento para 5's (4 hrs)	S/	2,435.62	S/	202.97
Tiempo invertido en reuniones de Reporte por el personal para 5's (4 hrs)	S/	2,435.62	S/	202.97
Capacitación introductoria Kanban por asesores externos para el comité Kanban	S/	120.00	-	
Capacitación y difusión de implementación Kanban al personal de la agencia por asesoría externa.	S/	960.00	-	
Software Trello para la implementación de tablero Kanban en el proceso.	S/	480.00	S/	40.00
Tiempo invertido en capacitación por el personal para Kanban (6 hrs)	S/	3,653.42	S/	304.45
Software LucidChart para la elaboración de diagramas	S/	410.00	S/	34.17
Tiempo invertido en capacitación por el personal para el uso de BPMN (1 hrs)	S/	608.90	S/	50.74
Impresión de diagramas	S/	60.00	-	
Diseño de cuadros, cuestionarios y sistema para mejoras complementarias	S/	150.00	-	
Elaboración, desarrollo y seguimiento del plan de trabajo	S/	1,500.00	S/	125.00
TOTAL	S/	29,099.98	S/	2,140.00

Nota. Costo total por gastos de servicios y actividades para la implementación de la propuesta de mejora considerando capacitaciones y extras. Elaboración Propia

Tabla 28*Gastos administrativos de la implementación de la propuesta*

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Descripción	Anual		Mensual	
Servicio de internet y telefonía	S/	1,800.00	S/	150.00
Servicio de electricidad (Luz)	S/	1,440.00	S/	120.00
Útiles para la implementación	S/	718.20	S/	59.85
TOTAL	S/	3,958.20	S/	329.85

Nota. Gastos Administrativos total de la implementación de la propuesta considerando útiles, luz y telefonía. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los gastos administrativos y los gastos por servicio se tiene una inversión anual total de S/ 33,058.18 que se entiende en una inversión mensual por 12 meses de S/ 2,469.85. Para un correcto análisis del costo total y su validación se hace un resumen de los costos de implementación de la propuesta dividiendo los ítems y unificando cada uno de los ítems en los puntos que intervienen. El resumen se muestra en la siguiente tabla 29.

Tabla 29
Costo Total de implementación de la propuesta

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN				
PROPUESTA DE MEJORA	COSTOS	TIPO DE COSTO	TOTAL	
1. Planificación:				
<i>Coordinación con partes involucradas y seguimiento de la implementación</i>	S/ 1,404.20	Único	S/ 1,404.20	
1.1. Asistente Administrativo	S/ 1,404.20	Operativo	S/ 1,404.20	
3. Implementación y desarrollo de 5's				
<i>Diseño del plan para la implementación y capacitación de las 5's</i>	S/ 13,614.10	Único	S/ 13,614.10	
3.1. Capacitación introductoria 5's por asesores externos para el comité de 5's.	S/ 290.00	Asesoría	S/ 290.00	
3.2. Capacitación y auditoría de implementación de las 5's al personal de la agencia por asesoría externa.	S/ 2,360.00	Operativo	S/ 2,360.00	
3.3. Difusión y promoción para los colaboradores de las 5's	S/ 190.00	Asesoría	S/ 190.00	
3.4. Herramientas para la implementación de las 5's	S/ 150.00	Operativo	S/ 150.00	
3.5. Servicio de Internet y Telefonía	S/ 450.00	Operativo	S/ 450.00	
3.6. Servicio de Electricidad (Luz)	S/ 288.00	Operativo	S/ 288.00	
3.7. Útiles para la implementación	S/ 143.64	Operativo	S/ 143.64	
3.7. Tiempo invertido en capacitación por el personal para 5's (8 hrs)	S/ 4,871.23	Operativo	S/ 4,871.23	
3.7. Tiempo invertido en reuniones de seguimiento (4 hrs)	S/ 2,435.62	Operativo	S/ 2,435.62	
3.7. Tiempo invertido en reuniones de Reporte por el personal (4 hrs)	S/ 2,435.62	Operativo	S/ 2,435.62	
4. Implementación Kanban				
<i>Diseño del plan para la implementación y capacitación de Kanban</i>	S/ 6,095.06	Único	S/ 6,095.06	
4.1. Capacitación introductoria Kanban por asesores externos para el comité Kanban	S/ 120.00	Asesoría	S/ 120.00	
4.2. Capacitación y difusión de implementación Kanban al personal de la agencia por asesoría externa.	S/ 960.00	Asesoría	S/ 960.00	
4.3. Software Trello para la implementación de tablero Kanban en el proceso.	S/ 480.00	Operativo	S/ 480.00	
3.5. Servicio de Internet y Telefonía	S/ 450.00	Operativo	S/ 450.00	
3.6. Servicio de Electricidad (Luz)	S/ 288.00	Operativo	S/ 288.00	
3.7. Útiles para la implementación	S/ 143.64	Operativo	S/ 143.64	
3.7. Tiempo invertido en capacitación por el personal para Kanban (6 hrs)	S/ 3,653.42	Operativo	S/ 3,653.42	
5. Implementación BPMN				
<i>Capacitación BPMN, elaboración de diagramas, difusión y archivo físico.</i>	S/ 3,129.74	Único	S/ 3,129.74	
5.1. Asistente Administrativo	S/ 1,404.20	Operativo	S/ 1,404.20	
5.2. Software LucidChart para la elaboración de diagramas	S/ 205.00	Operativo	S/ 205.00	
3.5. Servicio de Internet y Telefonía	S/ 450.00	Operativo	S/ 450.00	
3.6. Servicio de Electricidad (Luz)	S/ 288.00	Operativo	S/ 288.00	
3.7. Útiles para la implementación	S/ 143.64	Operativo	S/ 143.64	
5.4. Impresión de diagramas BPMN	S/ 30.00	Operativo	S/ 30.00	
3.7. Tiempo invertido en capacitación por el personal para el uso de BPMN	S/ 608.90	Operativo	S/ 608.90	
5. Implementación Estandarización del Trabajo				
<i>Elaboración de Hojas de Trabajo y creación de archivo físico de las Hojas de Trabajo</i>	S/ 1,782.84	Único	S/ 1,782.84	
5.1. Asistente Administrativo	S/ 1,404.20	Operativo	S/ 1,404.20	
5.2. Software LucidChart para la elaboración de diagramas	S/ 205.00	Operativo	S/ 205.00	
3.7. Útiles para la implementación	S/ 143.64	Operativo	S/ 143.64	
5.4. Impresión Hojas de Estandarización	S/ 30.00	Operativo	S/ 30.00	
6. Elaboración e Implementación del VSM				
<i>Seguimiento y ajuste del VSM actual y futuro</i>	S/ 1,692.20	Único	S/ 1,692.20	
6.1. Asistente administrativo	S/ 1,404.20	Operativo	S/ 1,404.20	
3.6. Servicio de Electricidad (Luz)	S/ 288.00	Operativo	S/ 288.00	
7. Mejoras complementarias				
<i>Política de Orden, Sistema de solicitud de ticket, Redistribución número de salidas</i>	S/ 2,435.84	Único	S/ 2,435.84	
7.1. Asistente administrativo	S/ 1,404.20	Operativo	S/ 1,404.20	
7.1. Diseño de cuadros, cuestionarios y sistema para mejoras complementarias	S/ 150.00	Operativo	S/ 150.00	
3.5. Servicio de Internet y Telefonía	S/ 450.00	Operativo	S/ 450.00	
3.6. Servicio de Electricidad (Luz)	S/ 288.00	Operativo	S/ 288.00	
3.7. Útiles para la implementación	S/ 143.64	Operativo	S/ 143.64	
8. Desarrollo y acompañamiento de la propuesta				
<i>Seguimiento, consultoría y apoyo</i>	S/ 2,904.20	Único	S/ 2,904.20	
8.1. Asistente Administrativo	S/ 1,404.20	Operativo	S/ 1,404.20	
8.1. Elaboración, desarrollo y seguimiento del plan de trabajo	S/ 1,500.00	Operativo	S/ 1,500.00	
			S/ 33,058.18	

Nota. Gasto total de implementación de la propuesta. Elaboración Propia.

La implementación de la propuesta se considera un costo por el desarrollo, consultoría y apoyo, esto debido al servicio que se brindaría para dar soporte y seguimiento de una correcta implementación de cada una de las herramientas propuestas. Para los pagos de la implementación se considerará un pago mensual, considerando que la implementación y proceso de adaptación se dará durante 6 meses, la implementación de la propuesta de mejora tiene un costo total de S/ 33 058.18 y este pago se realizaría a lo largo de 6 meses en pagos mensuales de S/. 5 509.70.

5.1.1. Beneficios de la propuesta

La implementación de la propuesta de mejora generará se reflejará en el ahorro económico, el más notorio será el de pago de horas extra y en el incremento de la productividad de los trabajadores que conlleva a un incremento de la capacidad de atención de servicios o cuentas de la agencia.

Para calcular el ahorro que provocaría la propuesta de mejora y cada una de las herramientas, se considerará las horas extras que realizan los colaboradores involucrados en una de las principales cuentas de la agencia para cumplir con a la estrategia planteada para el servicio de publicidad digital del mes.

Tabla 30

Ahorro de la propuesta por horas extra trabajadas

AHORRO POR HORAS EXTRA							
Puesto	Hrs extra por semana	Costo por hora	Costo Mensual	Anual			
Diseñador Senior	2	S/ 42.00	S/ 336.00	S/ 4,032.00			
Diseñador Junior (2)	4	S/ 25.00	S/ 400.00	S/ 4,800.00			
Planner Senior (3)	6	S/ 43.00	S/ 1,032.00	S/ 12,384.00			
Planner Junior (4)	8	S/ 32.70	S/ 1,046.40	S/ 12,556.80			
Total			S/ 2,814.40	S/ 33,772.80			

Nota. Ahorro potencial de horas extras empleadas actualmente para el cumplimiento del servicio de publicidad digital. Elaboración Propia

Según la data expuesta en la tabla anterior se puede afirmar que la agencia incurre en un gasto extra de S/. 33 772.80 en motivos de pago de horas extra a los colaboradores de

manera anual, por lo que aplicar la propuesta de mejora se estima eliminar las horas extra, lo que significaría un ahorro de S/. 2 814.40 mensuales para la agencia. Para entender como estas horas extras afectan a cada una de las cuentas se estiman los siguientes costos de cada una de los equipos encargados de distintas cuentas.

Tabla 31
Distribución de costo por equipo

DISTRIBUCIÓN DE COSTO POR EQUIPO

Equipo 1		
Planner Senior	S/	2,361.61
Director Creativo	S/	2,158.57
Diseñador Senior	S/	765.93
Planner Junior (2)	S/	3,574.32
Diseñador Junior	S/	851.03
Comercial	S/	1,222.44
Equipo 2		
Planner Senior	S/	2,361.61
Director Creativo	S/	2,158.57
Diseñador Senior	S/	765.93
Planner Junior	S/	1,787.16
Diseñador Junior	S/	851.03
Comercial	S/	1,222.44
Equipo 3		
Planner Senior	S/	2,361.61
Director Creativo	S/	2,158.57
Diseñador Senior	S/	765.93
Planner Junior	S/	1,787.16
Diseñador Junior	S/	851.03
Comercial	S/	1,222.44

Nota. Distribución de costos de pago de planilla por equipo encargado de distintas cuentas. Elaboración Propia

Para calcular el beneficio monetario que involucraría la implementación de propuesta de mejora, se comparará los ingresos actuales contra lo propuesto tras implementar la mejora. Los ingresos de la agencia se relacionan al manejo de cuentas que tienen mensualmente, por lo que la agencia para el 2021 contaba con un proyectado de 10 cuentas, cada cuenta solicita la realización de una campaña mensual de publicidad digital en promedio se realizan 12 campañas de manera anual, algunas estrategias son más

simples, otras contemplan que la agencia se involucre en procesos de venta, por lo que el cobro por el servicio más el fee puede oscilar entre los S/. 2 000 y los S/. 9 000 mensuales.

Según data brindada por la agencia, los ingresos mensuales por cuentas en el 2021 se muestran en la siguiente gráfica junto a el ticket promedio y el costo incurrido por cada uno de los equipos para el pago de planillas haciendo la atribución de horas extras por cada una de las cuentas considerando el ingreso que genera cada una de ellas.

Tabla 32

Ingreso por cada cuenta y distribución de costo de horas extra por cuenta

DISTRIBUCIÓN HORAS EXTRA POR CUENTA									
	Cuentas	Ingresos		Costo		Margen de ganancia		% de Asignación	Distribucion de las horas extras efectuadas
Equipo 1	Cuenta 1	S/	8,950.00	S/	7,415.00	S/	1,535.00	25.48%	S/ 717.03
	Cuenta 2	S/	4,520.00	S/	3,580.00	S/	940.00	15.60%	S/ 439.09
	Cuenta 3	S/	6,000.00	S/	4,950.00	S/	1,050.00	17.43%	S/ 490.48
Equipo 2	Cuenta 4	S/	3,000.00	S/	2,200.00	S/	800.00	13.28%	S/ 373.70
	Cuenta 5	S/	2,700.00	S/	2,000.00	S/	700.00	11.62%	S/ 326.98
	Cuenta 6	S/	4,250.00	S/	3,750.00	S/	500.00	8.30%	S/ 233.56
Equipo 3	Cuenta 7	S/	3,900.00	S/	3,550.00	S/	350.00	5.81%	S/ 163.49
	Cuenta 8	S/	2,000.00	S/	1,850.00	S/	150.00	2.49%	S/ 70.07
Promedio		S/	4,415.00	S/	6,025.00	S/	6,025.00		S/ 2,814.40

Nota. Distribución de costo de hora extra por cada cuenta manejada según el equipo considerando los ingresos generados por cada una de las cuentas. Elaboración Propia

De la misma manera la agencia indica que en el 2021 terminaron atendiendo a 8 cuentas de las 10 de meta anual, por temas de capacidad y carga laboral. Con los datos brindados por la agencia, se puede validar que no se llegó a cumplir con lo proyectado y se hará un cálculo del ingreso proyectado y el ingreso real, para así poder obtener el benéfico dejado de percibir por no poder cumplir con las metas comerciales. Se considera un crecimiento en las capacidades de atención de cuentas con la propuesta de mejora, basado en la aplicación de las herramientas, donde en el VSM se expone una reducción del Lead Time de 22 días a 17.6 días, por lo que significa un incremento en la productividad del 25%. El análisis de la capacidad se muestra en las siguientes gráficas.

Tabla 33

Capacidad e ingresos por el servicio de publicidad digital actual

INGRESOS POR SERVICIO		
Item		Monto
Ticket promedio por campaña	S/	4,415.00
Cuentas proyectadas anual		10
Cuentas alcanzadas actualmente		8
Campañas por cuenta		12
Ingreso por cuenta con campañas promedio	S/	52,980.00
Ingreso por cuentas logradas anualmente	S/	423,840.00
Meta proyectada por ingresos de cuentas logradas	S/	529,800.00
Diferencia por meta no alcanzada	S/	105,960.00

Nota. Ingreso por servicio actual de la agencia versus ingreso proyectado para el servicio de publicidad digital. Elaboración Propia.

Con la data obtenida se calcula una ganancia promedio entre lo proyectado y lo alcanzado realmente, para de esta forma hacer un comparativo entre los ingresos actuales, el propuesto y así determinar el beneficio monetario de la propuesta.

Tabla 34

*Capacidad e ingresos por el servicio de
publicidad digital aumentando la productividad*

INGRESOS POR SERVICIO CON AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD 25%		
Item		Monto
Ticket promedio por campaña	S/	4,415.00
Cuentas proyectadas anual		10
Cuentas alcanzadas		10
Campañas por cuenta		12
Ingreso por cuenta con Ingreso por cuentas logradas anualmente	S/	52,980.00
Meta proyectada por ingresos de cuentas logradas	S/	529,800.00
Diferencia por meta no alcanzada	S/	-

Nota. Ganancia propuesta de la agencia con el aumento del 25% de productividad considerando ingreso real y proyectado. Elaboración Propia

Con la data obtenida se hace la comparativa entre ambas ganancias para validar que hay un beneficio que puede lograrse aumentando la capacidad y productividad de los colaboradores alcanzando las metas comerciales, este beneficio monetario sería de S/. 105 960.00 anuales. Es importante considerar que esta ganancia es anual, por lo que para la comparativa del costo beneficio se debe distribuir este beneficio en los 6 siguientes meses después de su implementación.

Tabla 35

Resumen de beneficio de la propuesta de mejora

BENEFICIOS ESPERADOS			
MEJORA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	BENEFICIO MONETARIO
<i>Ingresos por cuentas</i>	Incrementar la productividad en 25%	25%	S/ 105,960.00
<i>Ahorro de costos extra</i>	Eliminar los costos por horas extras del equipo	100%	S/ 33,772.80
TOTAL DE BENEFICIO			S/ 139,732.80

Nota. Beneficio anual de la propuesta de mejora considerando un aumento de la productividad del 25% con las herramientas Lean y eliminando las horas extras de trabajo. Elaboración Propia

Los cálculos obtenidos aumentando la productividad en 25% con la propuesta de mejora nos brinda un beneficio anual potencial de S/. 139 732.80, que será distribuido entre los siguientes 6 meses después de realizada la propuesta de mejora.

5.1.2. Análisis Costo – Beneficio

Para la evaluación económica y un correcto análisis del costo beneficio se realizará un flujo de caja considerando un periodo de 1 año, considerando a los egresos en los primeros 6 meses la distribución del costo total de la propuesta de mejora y a los ingresos se considerarán recién a los próximos 6 meses después de la implementación de la propuesta. El flujo de caja para el proyecto se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 36

Análisis de Costo – Beneficio

COSTO - BENEFICIO												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inversión de la Propuesta de Mejora	-S/5,509.70	-S/5,509.70	-S/5,509.70	-S/5,509.70	-S/5,509.70	-S/5,509.70						
Beneficios Esperados												
Incrementar la productividad en 25%							S/ 17,660.00	S/ 17,660.00	S/ 17,660.00	S/ 17,660.00	S/ 17,660.00	S/ 17,660.00
Eliminar los costos por horas extras del equipo							S/ 5,628.80	S/ 5,628.80	S/ 5,628.80	S/ 5,628.80	S/ 5,628.80	S/ 5,628.80
Flujo	-S/5,509.70	-S/11,019.39	-S/16,529.09	-S/22,038.79	-S/27,548.49	-S/33,058.18	-S/9,769.38	S/13,519.42	S/36,808.22	S/60,097.02	S/83,385.82	S/106,674.62

Nota. Análisis Costo – Beneficio Elaboración Propia

Se puede evidenciar que los costos de implementación de la propuesta son S/. 33 058.18, mientras que el total de beneficios se estima en S/. 139 732.80, esto nos da un saldo neto al final de los 12 meses de S/ 106 674.62 y se estima tener rentabilidad de la propuesta a partir del 8vo mes de manera creciente.

Con estos datos se puede determinar el indicador de costo – beneficio, que nos permitirá cuantificar la relevancia de la propuesta de mejora respecto a la inversión que esta significa para la organización. El cálculo del siguiente indicador se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{\text{Beneficio Total de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}}$$

Aplicando esta fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{S/ 139 732.80}{S/ 33 058.18}$$

$$\text{Beneficio/Costo} = 4.23$$

Según el análisis del Costo/Beneficio, se tiene un índice de 4.23, teniendo beneficios de 4.23 veces mayor a la inversión requerida, además que al ser mayor a 1 se considera un proyecto viable.

Otros indicadores que podemos analizar es el ROI, el TIR y el VAN de la propuesta. Para cálculo del VAN se puede considerar una tasa de descuento del 7% por la tasa de financiamiento que el gerente indica que incurren para proyectos nuevos no presupuestados y se hará el contraste con una tasa de 11% siendo la tasa anual del banco Comercio para préstamos de 181 a 360 días

para pequeñas empresas, junto al flujo de caja se utilizan las siguientes fórmulas y se obtienen los siguientes resultados.

$$ROI = \frac{\text{Beneficio Total de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}}$$

$$ROI = \frac{(S/ 139\ 732.80 - S/ 33\ 058.18)}{S/ 33\ 058.18}$$

$$ROI = 3.23$$

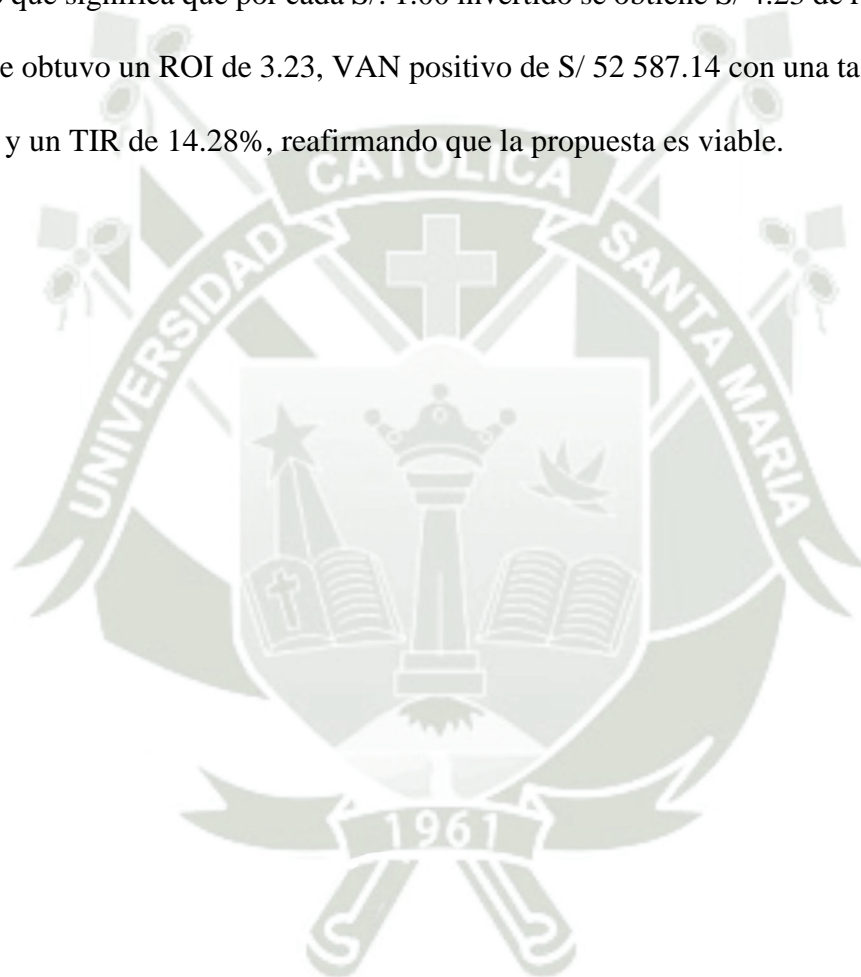
Al obtener un indicador del ROI de 3.23, nos indica que se recupera hasta un 3.23 veces la inversión inicial realizada para la implementación de la propuesta.

En cuanto al VAN, al considerar el flujo de caja de los 12 meses y una tasa de descuento del 7% se obtiene un valor de S/ 52 587.14, mientras que con una tasa de descuento del 11% se obtiene un valor positivo de S/ 19 130.52, por lo que al ser positivo con ambas tasas de descuento nos indica que el proyecto es viable. Respecto al TIR basándonos en el flujo de caja de los 12 meses de análisis se obtiene una tasa de 14.8% siendo mayor a las tasas de descuento del 7% y el 11% por lo que reafirmamos que el proyecto es viable y atractivo para la agencia.

Conclusiones

- Primera: Se elaboró la propuesta de mejora para el servicio de publicidad digital de una empresa de marketing utilizando Lean Management, donde se concluye que la productividad de los trabajadores y del proceso se puede incrementar en un 25% aplicando diferentes herramientas del Lean Management que permiten disminuir el trabajo de horas extras, desperdicios y reprocesos por falta de una metodología.
- Segunda: Al realizar el diagnóstico actual del desarrollo de servicios de la empresa se concluyó que el principal servicio de la agencia es el de elaboración de estrategias de marketing y ventas para la publicidad digital de algún producto, el desarrollo de este servicio tiene un Lead Time de 22 días y Takt Time de 9240 segundos lo que quiere decir que la agencia necesita ese nivel de producción por unidad en los 22 días para poder lograr la demanda del cliente.
- Tercera: Se identificó los puntos críticos para mejorar el servicio de publicidad digital de la agencia de marketing aplicando la técnica del diagrama de Ishikawa y diagrama de Pareto donde se concluye que las principales 5 causas y más recurrentes defectos durante el desarrollo del servicio son: Falta de un sistema para el control, trabajo excesivo, tarea repetitiva, falta de planificación y falta de políticas de control de calidad.
- Cuarta: para mejorar el desarrollo del servicio de publicidad digital se propone aplicar herramientas Lean Management basado en los puntos críticos como el VSM, BPMN, la estandarización del trabajo, Kanban y las 5's, donde se concluye que estas herramientas ayudarían a la planificación, gestión, estandarización y control de los procesos para lograr una mejor productividad de los colaboradores y del sistema.

- Quinta: se realizó una evaluación costo-beneficio de la propuesta de mejora, donde se concluye que la implementación de la propuesta tiene un beneficio potencial de S/. 139 732.80 con una inversión de S/. 33 058.18 repartidos el beneficio y costo en 12 meses, obteniendo finalmente un saldo neto al final de S/ 106 674.62, con un indicador de B/C de 4.23, lo que significa que por cada S/. 1.00 invertido se obtiene S/ 4.23 de retorno. Por otra parte, se obtuvo un ROI de 3.23, VAN positivo de S/ 52 587.14 con una tasa de descuento del 7% y un TIR de 14.28%, reafirmando que la propuesta es viable.



Recomendaciones

- Primera: Se recomienda a la agencia de marketing digital implementar y ampliar la propuesta de mejora con herramientas Lean a otras áreas y procesos como el comercial para mejorar la calidad del servicio en toda la organización y lograr la optimización de recursos.
- Segunda: Con el fin de dar seguimiento a la propuesta de mejora se recomienda realizar un diagnóstico previo a la implementación y uno al finalizar el tiempo estimado de implementación para medir cuantitativamente la mejora en productividad del servicio.
- Tercera: Se recomienda la implementación de las herramientas Lean mencionadas en la propuesta de mejora y estudiar la viabilidad de otras herramientas complementarias que puedan lograr mejoras sostenibles en otros puntos críticos del servicio.
- Cuarta: La aplicación de las herramientas Lean Management debe ser reforzada bajo alguna política de gestión e incentivos para los colaboradores que permita su correcto compromiso con el funcionamiento de los cambios propuestos.
- Quinta: Se recomienda a la agencia considerar la opinión del cliente sobre mejoras en el desarrollo del servicio, porque la propuesta de mejora se enfoca en la gestión interna, por lo que la opinión del cliente puede levantar posibles puntos de mejora necesarios a enfocarse post implementación de la propuesta.

Referencias Bibliográficas

- Alcaide, J. (2006). Fidelización de Clientes. Madrid: Anormi.
- Alfonso, D. (2010). Hoshin Kanri: Despliegue e Implementación. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.
- Alvarez, J., Baelo, H., Villanueva, J., Martínez, G., & Mesa, J. (2018). Aplicabilidad del Lean Project Management. International Congress on Project Management and Engineering (págs. 379-387). Madrid: Universidad de Oviedo.
- AMBIT. (16 de Abril de 2020). AMBIT BST. Obtenido de ambit-bst.com: <https://www.ambit-bst.com/blog/lean-management-te-explicamos-qu%C3%A9-es-y-sus-ventajas>
- Arango, F., & Rojas, M. (2017). Una revisión crítica a Lean Service. Revsita Espacios, 9.
- Armstrong, G. K. (2012). Fundamentos de Marketing. Mexico : Pearson Education.
- Ash, T. P. (2012). Landing page optimization. The Definite Guide to Testing and Tuning for Conversions. Indianapolis: Wiley.
- Ávila, M. C. (2012). Dirección de proyectos Lean. Sevilla: Sevilla Técnica.
- Bajaras. S. (4 de Marzo de 2014). Prezi. Obtenido de prezi.com: <https://prezi.com/nrnffnqehhua/cuales-las-caracteristicas-de-la-filosofia/>
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. Santiago: EURE.
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2012). Administración de la calidad total. Mar de la Plata: Universidad Nacional de Mar de la Plata.
- Carvalho, G. (2018). Aplicación de Lean Management para mejorar la calidad de servicio en el área administrativa del colegio Miguel de Cervantes, Puente Piedra. Lima: Universidad César Vallejo.

- Castello, A. (2010). Estrategias empresariales en la web 2.0. Alicante: Club Universitario.
- Chafey, D. (s.f.). Digital Marketing Strategy. Palo Alto: Pearson.
- Choquemaque, M. (2017). La metodología Lean Startup en la Empresa Munanqui Peruvian Tea. Arequipa: AGUSTÍN, UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN.
- Cuatrecasas, L., & Olivella, J. (2005). Metodología para la implantación del lean management en una empresa industrial independiente y de tamaño medio. XIX Congreso Nacional de ACEDE (págs. 1-28). Toledo: Congreso Nacional ACEDE.
- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. Bogota: Pearson Educación.
- Estrada, H., Saumett, H., & Montenegro, A. (2017). Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje. Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Fortuny, J., Cuatrecasas, L., Cuatrecasa, O., & Olivella, J. (2008). Metodología de implantación de la gestión lean en plantas industriales. *Universia Business Review*, 32-34.
- Frank, V. (2014). *Aligning Strategy and Sales*. Boston: Harvard Business School.
- Guzmán, M. (2007). *Diseño de un Sistema de Control y Gestión*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Hartemo, M. (2016). *Email marketing in the era of the empowered consumer*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hernández, E. (2017). *The Art of Copywriting*. In: *Leading Creative Teams*. Berkeley: Apress.
- Järvinen, J., & Karjaluo, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Elsevier*, 117-127.
- Loayza, M. A. (2018). *Aplicación de Metodologías de excelencia empresarial: Hoshin Kanri y Six sigma DMAIC para el despliegue de visión y objetivos y la mejora del desempeño*

- de procesos en una empresa que brinda servicios logísticos de información. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Macias, M. (2007). Gestión de procesos en la UCA, Guía para la identificación y análisis de procesos V01. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina.
- Marques, P., & Requeijo, J. (2009). SIPOC: A Six Sigma Tool Helping on ISO 9000 Quality Management. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (págs. 1229 -1238). Barcelona: XIII Congreso de Ingeniería de Organización .
- Martinez, J. (2012). Guía metodológica para la gestión clínica por procesos. En Aplicación en las Organizaciones . Madrid: Diaz de Santos.
- Motta, J. L. (2018). Propuesta de un modelo de gestión de un modelo de gestión de costos en las micros y pequeñas empresas del sector impresas de Lima Metropolitana que contribuya a mejorar la rentabilidad y desarrollo de este sector. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Munera, J. R. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC Editorial.
- Nuñez, V. (2017). Marketing de contenidos para triunfar en Internet. Miami: Convierte Más.
- Nuñez, V. (19 de Septiembre de 2021). ¿Qué es un Trafficker Digital y qué formación necesita? Obtenido de Vilma Nuñez: <https://vilmanunez.com/trafficker-digital/>
- O'Guinn, T., Allen, C., & Semenik, R. (1999). Publicidad . Thomson Editores.
- Pendino, S. (19 de Septiembre de 2021). DIFERENTES TIPOS DE TRÁFICO WEB. Obtenido de Sebastian Pendino: <https://sebastianpendino.com/que-significa/trafico-web-y-sus-diferentes-tipos/>

- Quispe, R. (2018). Propuesta e Implementación de la Metodología Lean en el Proceso de Venta para la Mejora de los Indicadores de Gestión y la Satisfacción del Cliente para la Empresa Boutique Celular SRL. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Rodríguez, P. (2020). Evaluación y propuesta para la implementación de herramientas lean service con el objetivo de mejorar la productividad del servicio, en una empresa local dedicada al rubro de consultoría ambiental. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Samaniego, C. (2015). Integración al modelo Ecuador de la metodología de planeación estratégica-operacional y lean management. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Scherer, J. (17 de Septiembre de 2021). Landing Pages for Travel Agencies, Hotels, Resorts and Tour Operators. A Free Guide. Internet source. Obtenido de Corp Wishpond: <http://corp.wishpond.com/landing-pages-for-travel-marketers/>
- Sedano, C. (2019). Aplicación de lean management en las organizaciones. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Socconini, L., & C., R. (2018). Lean Six Sigma Sistema de gestión para liderar empresas. Barcelona: Marge Books.
- Suarez, M. (2007). El Kaizen. En Filosofía de mejora continua e Innovación incremental detras de la administración. Distrito Federal México: PANORAMA.
- Torres, M. (18 de Junio de 2021). Elementos que marcan la ruta del marketing digital exitoso. Obtenido de Posicionamiento webs: <https://www.posicionamiento-webs.com/elementos-ruta-marketing-digital-exitoso/>

- Universidad ESAN . (5 de Diciembre de 2017). Conexión ESAN. Obtenido de esan.edu.pe:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/12/las-ventajas-del-lean-manufacturing-para-la-logistica-de-una-empresa/>
- Valdez, F. (2018). Las estrategias de Marketing para el posicionamiento de la marca WAYLLU de la empresa WAMBRA CORP S.A.C. Huacho: Universodad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Valladares, F. (2019). Lean management y actitud en las empresas de Lima Metropolitana. Lima: Universidad César Vallejo.
- Villafuerte, C., & Espinoza, B. (2017). Influencia del marketing digital en la captación de clientes de la empresa. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Vivas, R. (2018). Propuesta de Implementación del modelo Hoshin Kanri. Bogota: Fundación Universidad de América.
- Womack, J. J. (1990). The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production, Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. New York: Free Press.