



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Ingeniería Empresarial**  
Facultad de Ingeniería

**PROPUESTA DE MEJORA PARA IMPULSAR LA VENTA POR  
MEDIO DE CANALES DIGITALES DENTRO DE UNA EMPRESA DEL  
RUBRO COSMÉTICO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional  
para optar al Título Profesional de  
Ingeniero Empresarial**

**Presentado por  
Karen Aspillaga Voysest**

**Lima, abril 2024**



**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO FACULTAD DE INGENIERÍA**

A través del presente, la Facultad de Ingeniería deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de mejora para impulsar la compra y venta por medio de canales digitales dentro de una empresa del rubro cosmético" presentado por doña Karen Aspíllaga Voysest, con DNI N°75896295, para optar al Título Profesional de Ingeniero Empresarial, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 12 de abril de 2024. El siguiente fue el resultado obtenido:

Trabajo\_de\_Suficiencia\_Profesional\_Karen\_Aspillaga\_VF\_.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	2%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%

Turnitin Informe de Originalidad

Visualizador de documentos

Procesado el: 12-abr-2024 09:56 -05  
Identificador: 2347632814  
Número de palabras: 17017  
Entregado: 1

Trabajo\_de\_Suficiencia\_Profesional\_Karen\_Aspi... Por KAREN ASPILLAGA VOYSEST

Índice de similitud	Similitud según fuente	
16%	Internet Sources:	15%
	Publicaciones:	1%
	Trabajos del estudiante:	6%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos vigente.

Lima, 16 de abril de 2024.



Ana Luna Adán  
Vicedecana de Ingeniería Empresarial

## INDICE DE CONTENIDO

<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>5</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>8</b>
1. Descripción de la entidad.....	8
1.1. Misión .....	9
1.2. Visión.....	9
1.3. Propósito .....	9
1.4. Valores institucionales .....	9
1.5. Hechos Relevantes .....	10
1.6. Modelo de negocio.....	10
2. Mapa de procesos.....	14
3. Las 5 fuerzas de Porter.....	15
4. Estructura organizacional.....	19
5. Objetivos del trabajo .....	20
<b>CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>21</b>
1. Alcance del proceso a intervenir .....	21
2. Procesos impactados .....	22
3. Requerimientos críticos de los grupos de interés .....	22
4. Definición del problema. ....	24
5. Árbol de Efectos .....	26
6. Cuantificación de los efectos .....	26
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
1. BPM.....	30
2. BPMN .....	31
3. PMI .....	32
4. PMBOK .....	32
<b>CAPÍTULO IV: MÉTODO.....</b>	<b>33</b>
1. Identificar los procesos de negocio .....	33
2. Definir proceso.....	34

3.	Analizar el proceso .....	34
4.	Rediseñar el proceso .....	34
5.	Implementar el cambio del proceso .....	34
6.	Monitorear el cambio.....	34
7.	Evaluación económica .....	35
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>		<b>36</b>
1.	Descripción de los procesos AS-IS .....	36
2.	Diagramación de los procesos AS-IS.....	35
3.	Análisis del proceso AS-IS .....	37
4.	Análisis del soporte tecnológico de los procesos .....	38
5.	Análisis organizacional .....	39
6.	Árbol de causas .....	40
7.	Árbol del problema .....	43
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>		<b>45</b>
1.	Árbol de Objetivos .....	45
2.	Árbol de Acciones.....	46
3.	Componentes de la solución .....	48
4.	Alternativas de solución.....	55
<b>CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>		<b>60</b>
1.	Ingresos diferenciales del proyecto.....	60
2.	Costos diferenciales del proyecto .....	61
3.	Inversiones del proyecto.....	62
4.	Periodo y tasa de descuento del proyecto .....	63
5.	Flujo de caja.....	63
6.	Interpretación de resultados VAN, TIR .....	65
<b>CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO.....</b>		<b>67</b>
1.	Acta de constitución.....	67
2.	Alcance del proyecto.....	69
3.	Estructura de desglose de trabajo (EDT) .....	69
4.	Cronograma .....	70
5.	Presupuesto del proyecto .....	72
6.	Análisis de riesgos (análisis cualitativo, priorización y planes de respuesta) .....	72

7. Plan estratégico de gestión de cambio organizacional.....	76
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>80</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1:Lienzo del Modelo de Negocio de la empresa ABC .....	14
Figura 2:Mapa de Procesos de la empresa ABC.....	15
Figura 3:Estructura Organizacional de la empresa ABC .....	19
Figura 4:Estructura Organizacional de la Vicepresidencia de Marcas de la empresa ABC .....	20
Figura 5: Árbol de Efectos .....	26
Figura 6:Ciclo de Vida BPM .....	31
Figura 7:Diagrama de procesos AS-IS: Desarrollo de la Estrategia Comercial del Canal Digital35	
Figura 8: Diagrama de procesos AS-IS: Diseño del Plan de Comunicación y Medios .....	36
Figura 9: Árbol de Causas.....	41
Figura 10: Árbol de Problemas .....	44
Figura 11: Árbol de Objetivos .....	46
Figura 12: Árbol de Acciones .....	47
Figura 13: Diagrama de procesos TO-BE: Desarrollo de la Estrategia Comercial del Canal Digital .....	57
Figura 14: Diagrama de procesos TO-BE: Diseño del Plan de Comunicación y Medios .....	59
Figura 15: Análisis Risk – VAN.....	65
Figura 16: Análisis Risk – TIR .....	66
Figura 17: Estructura de desglose de Trabajo EDTde Trabajo EDT .....	70

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Requerimientos Críticos 1: .....	23
Tabla 2: Clasificación de los Requerimientos Críticos.....	24
Tabla 3: Indicadores sobre los costos y la distribución del presupuesto adicional.....	27
Tabla 4: Indicadores sobre la distribución de ventas por tipo de canal .....	29
Tabla 5: Lineamientos para la Gestión de Campañas .....	49
Tabla 6: Lineamientos para la Creación y Ejecución de Estrategias Digitales.....	50
Tabla 7: Lineamientos para la Creación de Estrategias de Difusión .....	51
Tabla 8: Propuesta de Mejora en el Diseño del Canal Digital.....	52
Tabla 9: Lineamientos para la Creación del Plan de Incentivos.....	54
Tabla 10: Lineamientos para la Ejecución del Plan de Incentivos .....	55
Tabla 11: Ingresos Diferenciales del Canal Digital .....	61
Tabla 12: Costos Diferenciales del Proyecto .....	62
Tabla 13: Inversiones del Proyecto.....	63
Tabla 14: Flujo de Caja Mensual .....	64
Tabla 15: Acta de Constitución.....	68
Tabla 16: Acta del Proyecto.....	69
Tabla 17: Cronograma del Proyecto .....	71
Tabla 18: Identificación de Riesgos.....	73
Tabla 19: Matriz de Probabilidad e Impacto.....	74
Tabla 20: Identificación y Clasificación de Riesgos .....	74
Tabla 21: Estrategias y Planes de Acción Ante Riesgos.....	75

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad, el rubro cosmético se encuentra en constante cambio debido a las nuevas tendencias del mercado y a los diferentes productos que este ofrece. Cabe resaltar, que también parte del constante cambio ha sido la digitalización de los canales de venta con el objetivo de incrementar el alcance que tienen las organizaciones hacia los clientes.

La empresa ABC presentó un análisis detallado sobre las ventas de cada canal buscando identificar oportunidades de mejora. De esta manera, se obtuvo que el canal digital presentaba oportunidad de mejora frente a los objetivos de venta deseados. Para efectos del presente trabajo, es importante detallar que el canal digital concentra el 25% de la venta total cuando la meta esperada del canal es del 35%.

El objetivo del presente trabajo es brindar una propuesta de mejora que permita impulsar la venta de productos cosméticos en el canal digital buscando reducir el desfase del 10%.

Cabe resaltar, que la empresa ABC utilizará la metodología BPM teniendo como base el modelo de ciclo de vida de la gestión de procesos. En primera instancia, se tendrá en consideración la identificación, la definición y el análisis de los procesos a considerar en la propuesta de solución. Una vez definidas estas tres etapas se procede al rediseño y evaluación financiera de la propuesta de solución con el objetivo de determinar la rentabilidad y el aporte que ésta trae consigo. Finalmente, se desarrolla la implementación de la propuesta de solución y el monitoreo de los cambios desarrollados en los procesos acordados.

Desarrollada la propuesta de mejora, se espera que el canal digital logre incrementar el alcance que tiene actualmente el canal tanto a nivel de ventas como a nivel de marca.

## **CAPÍTULO I: CASO DE ESTUDIO**

En esta sección se presenta a detalle las principales características de la empresa ABC. Se tiene en consideración la descripción de la entidad, la misión, la visión, el propósito y los valores de la empresa. Para efectos del presente trabajo, se presenta el modelo de negocio de la empresa ABC utilizando como marco el Lienzo del Modelo de Negocio y el análisis de la dinámica competitiva de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **1. Descripción de la entidad**

El presente trabajo tendrá como caso de estudio una empresa del rubro de cosméticos, líder en su sector con más de 50 años de experiencia en Latinoamérica. La empresa mencionada será referida como empresa ABC para mantener el anonimato y confidencialidad de la misma.

La empresa ABC es una corporación multinacional de belleza que se encuentra en más de 14 países de Latinoamérica y que ha logrado acompañar a más de 800 mil mujeres en el logro de su independencia económica a través de la venta de productos cosméticos.

A lo largo de los años, se puede observar cómo la empresa ABC se ha mantenido líder en el mercado teniendo siempre en consideración la constante innovación tanto a nivel de productos como a nivel de procesos y tecnologías. Ejemplo de la constante innovación se ve reflejado al ofrecer más de 150 productos nuevos cada año. De esta manera, la empresa ABC logra hacer frente a la competencia y se caracteriza por ofrecer productos que estén acorde a las tendencias del rubro en el que se encuentra.

Hoy en día, el contexto de mercado ha logrado que los canales de venta de esta empresa migren de la venta directa a la venta en canales digitales con el objetivo de llegar a más clientes. Actualmente, la empresa ABC concentra la venta de sus productos en cinco diferentes categorías dentro del rubro cosmético: Fragancias, Maquillaje, Tratamiento Corporal, Cuidado Personal y Tratamiento Facial.

### 1.1. Misión

La empresa ABC busca impulsar y promover la belleza por medio de diferentes productos en base a la necesidad de millones de personas en Latinoamérica. El objetivo clave es alcanzar la realización personal a través de la marca y los productos que esta puede brindar.

### 1.2. Visión

Ser la marca número 1 de belleza en Latinoamérica. Además, de brindar trabajo a más de 800 mil consultoras y continuar expandiéndose en el resto de los países, siendo líder en el rubro cosmético.

### 1.3. Propósito

La empresa ABC tiene como propósito impulsar la belleza para lograr la realización personal. Este propósito tiene como base 4 principios claves.

- Imagina lo extraordinario
- Enfoca la energía
- Libera el potencial
- Honra tus compromisos

### 1.4. Valores institucionales

A continuación, se detallan los valores por los que se rige la empresa ABC

- Liderazgo: capacidad de generar un cambio que permita inspirar e impulsar a otras personas con el objetivo de desarrollarse y crecer.
- Pasión: energía y entusiasmo son los elementos claves que permiten desarrollar nuestras metas al máximo.
- Compromiso: asumir responsabilidades y ser perseverante con los objetivos de cada uno buscando alcanzar la realización personal.
- Orgullo: compartir historias de éxito con el objetivo de resaltar lo capaz que puede llegar a ser cada uno si logra establecer sus metas.

### 1.5. Hechos Relevantes

Con el fin de mantener protegida la identidad de la empresa ABC se resumen a continuación los hechos relevantes para efectos del trabajo.

- En 1985 Eduardo Belmont fundó la marca Ebel en Colombia. Marca especializada en Tratamiento Facial, Maquillaje y Fragancias.
- En 1988 Eduardo Belmont fundó la empresa cosmética ABC no directamente como una nueva empresa, sino como la continuación de su emprendimiento luego de separarse de una empresa familiar.
- En 1991 la empresa ABC entra al mercado peruano con la marca Ebel.
- En el 2000 nace la segunda marca de la empresa ABC conocida como Cyberzone, dirigida a un público juvenil.
- En el 2002 la empresa ABC decide re-brandear la marca Cyberzone dándole un sentido más femenino y cambia el nombre a Cyzone.
- En 2003 la empresa ABC crea ésika, una marca de cosméticos que se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad a un precio accesible.
- En el 2008 la empresa ABC decide re-brandear la marca Ebel dándole un enfoque a resultados superiores de alta tecnología y cambia el nombre a L'bel.
- En el 2008 la empresa ABC crea la Fundación ABC, con el objetivo de impulsar el empoderamiento económico de la mujer.
- En 2020 la empresa ABC demostró su capacidad para innovar y mantenerse a flote en un entorno cambiante. Aceleró la digitalización de sus canales de venta adaptándose a la pandemia.

### 1.6. Modelo de negocio

Para poder tener un mayor entendimiento y un análisis más preciso se ha considerado utilizar el Lienzo del Modelo de Negocio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur con el objetivo de explicar el modelo de negocio de la empresa ABC.

A continuación, se detalla cada uno de los componentes del Lienzo del Modelo de Negocio presentados en la Figura 1.

#### 1.1.1 Propuesta de valor

La empresa ABC busca impulsar y promover la belleza a través de productos cosméticos de alta calidad a un precio accesible manteniendo las tendencias que ofrece el mercado. Esta empresa ofrece productos de Maquillaje, Fragancias, Cuidado Personal, Tratamiento Facial y Tratamiento Corporal.

#### 1.1.2 Segmento de clientes

Cuando se hace referencia al segmento de clientes, la empresa ABC se dirige a hombres y mujeres entre 25 y 35 años que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C que buscan productos de buena calidad a un precio accesible dentro del rubro cosmético.

#### 1.1.3 Canales

La empresa ABC utiliza diversos canales tanto a nivel presencial como virtual para llegar a sus clientes de manera efectiva. Respecto a los canales presenciales, la empresa ABC cuenta con tiendas propias distribuidas de forma estratégica en el país. También cuenta con consultoras independientes que logran ofrecer los productos de la empresa de forma más directa hacia el consumidor a través de catálogos. Mientras que el canal digital se concentra principalmente en el comercio electrónico a través de un sitio web oficial. Cabe resaltar que la empresa ABC, también utiliza otras plataformas asociadas que permiten la comercialización de sus productos de forma tercerizada.

Para efectos del presente trabajo, se analizará el canal digital y los diferentes medios que este utiliza como herramientas para lograr los objetivos de la empresa. Dentro de los medios que la empresa ABC utiliza se contempla la publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok, YouTube y Televisión.

#### 1.1.4 Relación con los clientes

Para establecer una buena relación con los clientes, la empresa ABC busca brindar un servicio de atención personalizada de forma presencial o de forma remota. Actualmente brindan atención mediante un *chatbot*, un correo electrónico, un *WhatsApp* o incluso con una llamada telefónica. El servicio de atención depende de la necesidad del cliente y del tipo de atención que este requiera. También se le ofrece el seguimiento de la compra vía correo electrónico o vía *WhatsApp* indicando el estado del pedido. Finalmente, la empresa ABC realiza encuestas de forma constante a los usuarios que compraron en el canal digital con el objetivo de medir la satisfacción del cliente y obtener propuestas de mejora que la empresa ABC podría tener en consideración.

#### 1.1.5 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso que recibe la empresa ABC considera los pagos por medio de tarjetas de crédito o débito, el servicio de banca por internet o móvil, el servicio de agencias y el pago contra entrega. Cada una de estas fuentes van acorde al canal de venta donde se haya realizado la transacción ya sea presencial o digital.

#### 1.1.6 Recursos clave

Los recursos clave de la empresa ABC se clasifican en 4 tipos de recursos. En primer lugar, se clasifican los recursos físicos donde se consideran la infraestructura de producción, la red de distribución, infraestructura tecnológica e instalaciones de la empresa. Luego tenemos los recursos financieros que incluyen el capital financiero de la empresa, los recursos económicos para la gestión y el desarrollo de la producción. En tercer lugar, se tienen los recursos intelectuales donde se consideran la patente, la marca y los especialistas que tiene la empresa. Por último, se encuentran los recursos humanos donde se considera todo aquel personal de la empresa que participa en los diferentes procesos de esta.

#### 1.1.7 Actividades clave

Al ser una empresa multinacional de gran tamaño, para efectos del presente trabajo se han definido las actividades claves esenciales que ejecuta la empresa ABC para poder brindar la propuesta de valor que ofrece. En primera instancia se tiene la investigación y creación de productos que estén

acorde a las tendencias del mercado. A ello le sigue la gestión de proveedores para poder cumplir con la correcta producción. Una vez desarrollado el producto, la empresa debe apoyarse en estrategias de marketing y publicidad que garanticen un mejor alcance de la marca. Finalmente se busca asegurar la venta y distribución de los productos a los clientes, respaldados también por un servicio de atención al cliente de calidad.

#### 1.1.8 Socios claves

Los socios claves que permiten impulsar el modelo de negocio de la empresa ABC se distinguen. En primer lugar, se encuentran los proveedores de materia prima, los laboratorios y casas perfumistas que permite el desarrollo de los productos cosméticos. En segundo lugar, se encuentran los proveedores de logística y transporte que garantizan la distribución eficiente y el almacenamiento de productos. Finalmente se tienen como socios claves a todos aquellos que promueven los productos que la empresa ABC ofrece. En este grupo se encuentran las consultoras del negocio, los creadores de contenido y las agencias de publicidad y marketing.

#### 1.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa ABC se clasifica en tres tipos: inversión, costos fijos y costos variables. Respecto a la inversión, se tienen costos asociados a la investigación y desarrollo de productos, tecnología, expansión de la empresa y capacitación del personal. Dentro de los costos fijos, se considera el sueldo de personal, alquileres de oficinas e instalaciones, seguros y servicios públicos e infraestructura tecnológica. Finalmente, la empresa ABC contempla como costos variables el costo de materia prima, mantenimiento de equipos y maquinaria, publicidad y marketing, transporte y distribución.

**Figura 1**

*Lienzo del Modelo de Negocio de la empresa ABC*

Lienzo del Modelo de Negocio				
<b>Socios Clave</b> - Proveedores de materia prima. - Laboratorios y casas perfumistas. - Empresa de logística y transporte - Consultores de belleza. - Agencias de publicidad y marketing - Creadores de contenido	<b>Actividades Clave</b> - Investigar y crear productos que estén acorde a las tendencias del mercado. - Gestionar red de proveedores (materia prima) - Asegurar la correcta producción y gestión de productos cosméticos - Apoyarse en estrategias de marketing y publicidad que permitan mejorar el alcance. - Asegurar la venta y distribución de los productos hacia sus clientes - Asegurar atención de servicio al cliente	<b>Propuesta de valor</b> La empresa ABC busca impulsar y promover la belleza a través de productos cosméticos de alta calidad a un precio accesible manteniendo las tendencias que ofrece el mercado. Esta empresa ofrece productos de Maquillaje, Fragancias, Cuidado Personal, Tratamiento Facial y Tratamiento Corporal.	<b>Relaciones con clientes</b> - Atención remota via WhatsApp, Call Center, chatbot y correo electrónico. - Atención presencial en tiendas propias. - Redes sociales - Encuestas para evaluar la satisfacción del usuario - Notificaciones para poder hacer seguimiento al pedido.	<b>Segmentos de Clientes</b> Hombres y mujeres entre 25 y 35 años que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C que buscan productos del rubro cosmético de buena calidad a un precio accesible.
	<b>Recursos Clave</b> <b>Físicos:</b> infraestructura de producción, red de distribución, infraestructura tecnológica e instalaciones de la empresa. <b>Financiero:</b> capital financiero de la empresa, recursos económicos para la gestión y el desarrollo de producción. <b>Intelectuales:</b> patente, marcas registradas, especialistas. <b>Humanos:</b> personal que participa en los diferentes procesos de la empresa.		<b>Canales</b> - Venta directa - Tiendas propias - Canal digital: e-commerce - Publicidad: redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok, Youtube y televisión.	
<b>Estructura de costos</b> <b>Costos fijos:</b> sueldos del personal, alquileres de oficinas e instalaciones, seguros y servicios públicos e infraestructura tecnológica. <b>Costos variables:</b> materia prima, mantenimiento de equipos y maquinaria, publicidad y marketing, transporte y distribución. <b>Inversión:</b> investigación y desarrollo de productos, tecnología, expansión de la empresa		<b>Fuentes de ingresos</b> - Canales de venta presenciales (tiendas propias y venta directa) y digitales (e-commerce): que permiten la adquisición de productos cosméticos a usuarios. - Medios de pago permitidos: tarjetas de crédito o débito, el servicio de banca por internet o móvil, el servicio de agencias y el pago contra entrega.		

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

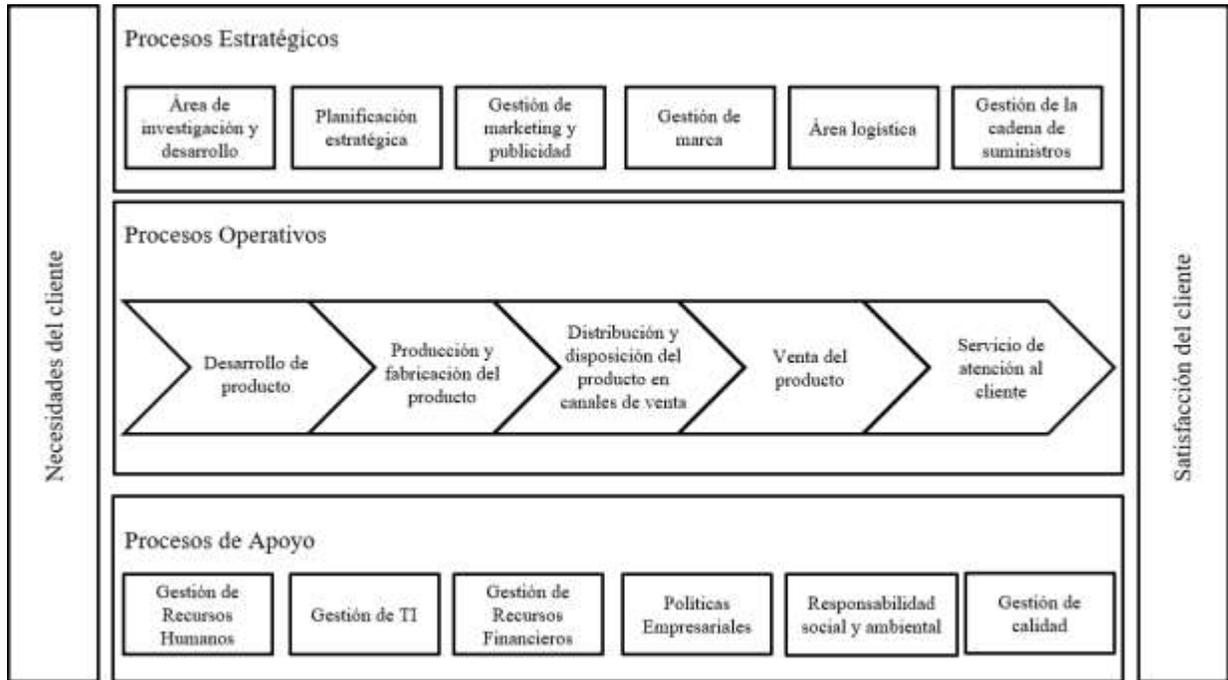
## 2. Mapa de procesos

Con el objetivo de brindar mayor detalle sobre los procesos de la empresa ABC se detalla en la Figura 2, los tipos de procesos con los que cuenta la empresa.

Adicional ello, es importante considerar que, en primera instancia, se tienen los procesos estratégicos los cuales permiten gestionar, dirigir y controlar el desarrollo de la empresa. Posterior a ello, se encuentran los procesos operativos, los cuales se rigen con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente. Finalmente, se tienen los procesos de apoyo, los cuales permiten brindar el soporte necesario para que el viaje del cliente cumpla las expectativas a nivel del servicio que la empresa ABC brinda.

**Figura 2**

*Mapa de Procesos de la empresa ABC*



*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

Para efectos del presente trabajo, se detalla el alcance del proceso a intervenir y los procesos impactados en el Capítulo II: Problemática. Se considerarán tanto los procesos estratégicos, como operativos y de apoyo.

### 3. Las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite evaluar con mayor profundidad el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa ABC respecto a la industria. Este análisis permite entender que tan atractiva es la industria y cómo se deben planificar las estrategias de la empresa ABC en base a la competencia.

#### 3.1 Rivalidad entre competidores

La primera fuerza de Porter permite conocer el grado de competencia actual que presenta la empresa ABC frente a los demás competidores del rubro en el que se encuentra. En esta etapa se

tienen en consideración variables como el tamaño de la empresa, los productos que ofrece y la estrategia que considera cada empresa frente a sus competidores.

Para efectos del presente trabajo es importante recalcar que los principales competidores de la empresa ABC son Yanbal, Natura y Avon. Empresas multinacionales de igual tamaño y potencia que ofrecen productos similares a un precio accesible.

En primer lugar, se encuentra Yanbal, marca que se caracteriza por ofrecer productos de alta gama a un precio accesible. Su enfoque principal gira en torno a la venta de productos innovadores y de calidad. En segundo lugar, se encuentra Natura, competidor directo que se enfoca en ofrecer productos naturales y orgánicos. Se caracteriza por hacer énfasis en la sustentabilidad y responsabilidad social de la empresa. Finalmente, se encuentra Avon, competidor que se caracteriza por ofrecer una amplia gama de productos a precios accesibles.

Se considera que esta fuerza es alta debido a que los competidores están comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes en el mercado. Se apalancan principalmente del lanzamiento de nuevos productos a través de campañas publicitarias que permitan demostrar la calidad del producto y la constante innovación que manejan en base a las tendencias que se tienen en el mercado.

### 3.2 Poder de negociación de clientes

La segunda fuerza de Porter permite entender el nivel de negociación que tienen los clientes frente al negocio o industria. En esta fuerza, el cliente determina si los productos que ofrece la empresa son similares frente a los que ofrecen sus competidores. Una vez definido este punto, el cliente busca el diferencial que cada empresa tiene para ofrecerle. Considera aquellas variables que generen mayor valor para el cliente.

En el caso de la empresa ABC, el poder de negociación de los clientes es medio-alto debido a que en la industria existen diversas empresas que ofrecen productos similares con una estrategia de

precios accesible. Acorde a este escenario, muchas veces el cliente exige una mejor calidad del producto o incluso busca el valor agregado que la empresa pueda ofrecer para garantizar la compra.

### 3.3 Poder de negociación de proveedores

La tercera fuerza de Porter permite saber cuánta influencia ejercen los proveedores sobre el producto. Para ello, es importante resaltar que en el rubro cosmético muchas veces las propias empresas actúan como proveedor con el objetivo de asegurar la calidad de los productos que ofrecen.

Al ser una empresa multinacional con varios años en el mercado, la empresa ABC ha logrado construir una amplia red de proveedores para los diferentes procesos que ejecuta. Ello se ve reflejado principalmente en el posicionamiento y prestigio que caracteriza a la empresa. La empresa ABC cuenta con proveedores que participan desde la creación de un producto hasta la entrega de este. Por ello, es importante resaltar que debido a los grandes volúmenes de compra que maneja la empresa esta ha logrado mejorar su nivel de negociación.

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo debido a las alianzas estratégicas que han ido construyendo a lo largo de los años con la empresa. Adicional a ello, al ser una multinacional esta cuenta con una red diversificada de proveedores en diferentes regiones geográficas lo que permite a la empresa tener una mayor flexibilidad al momento de negociar.

### 3.4 Amenaza de nuevos entrantes

La cuarta fuerza de Porter hace referencia a la dificultad o facilidad que enfrentan las empresas con objetivos similares al momento de querer ingresar a un mismo sector. Para poder analizar esta fuerza, se hará énfasis en las principales barreras de entrada que presenta la empresa ABC como ventaja frente a la amenaza de nuevos entrantes.

En primer lugar, se encuentran las economías de escala por el lado de la oferta. Al ser una empresa multinacional y manejar grandes volúmenes esta maneja una buena relación de negociación con sus proveedores. Un ejemplo de esto puede verse reflejado en la reducción en costos acorde a los

volúmenes que maneja. De esta manera, la empresa ABC suele redistribuir sus costos y buscando invertir de forma constante en la innovación de productos o estrategias de marketing que permitan un mejor alcance.

En segundo lugar, se encuentra como barrera de entrada los beneficios de escala por el lado de la demanda. Esta barrera, se caracteriza principalmente por el posicionamiento que la empresa ABC ha logrado desarrollar en más de 50 años de experiencia en el rubro. Se caracteriza por ofrecer productos de calidad, que estén acorde a las tendencias del mercado y que garanticen los resultados.

Finalmente, se encuentra como barrera de entrada el acceso desigual a los canales de distribución. Para efectos del presente trabajo, es importante resaltar que la empresa ABC y sus principales competidores concentran más del 55% de su venta a través de consultoras. Mientras que, los nuevos entrantes tienden a distribuir sus productos en tiendas presenciales y/o digitales que no necesariamente logran el mismo alcance.

En este caso, la amenaza es medio-baja debido a las barreras de entrada que la empresa ABC y sus principales competidores han podido desarrollar a lo largo de los años en el rubro cosmético. Cabe resaltar que los nuevos entrantes buscarán ofrecer sus productos a través de estrategias de diferenciación haciendo énfasis en innovación, calidad y precios.

### 3.5 Amenaza de productos sustitutos

La quinta fuerza de Porter hace referencia a la existencia o ausencia de un producto o servicio que cumpla la misma o similar función. En el caso de la empresa ABC, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que actualmente no se tienen productos sustitutos que desempeñen la misma función y sean provenientes de otros sectores. Sin embargo, es importante resaltar que hoy en día las empresas del rubro cosmético están enfocadas en la creación de nuevos productos que permitan cumplir múltiples funciones.

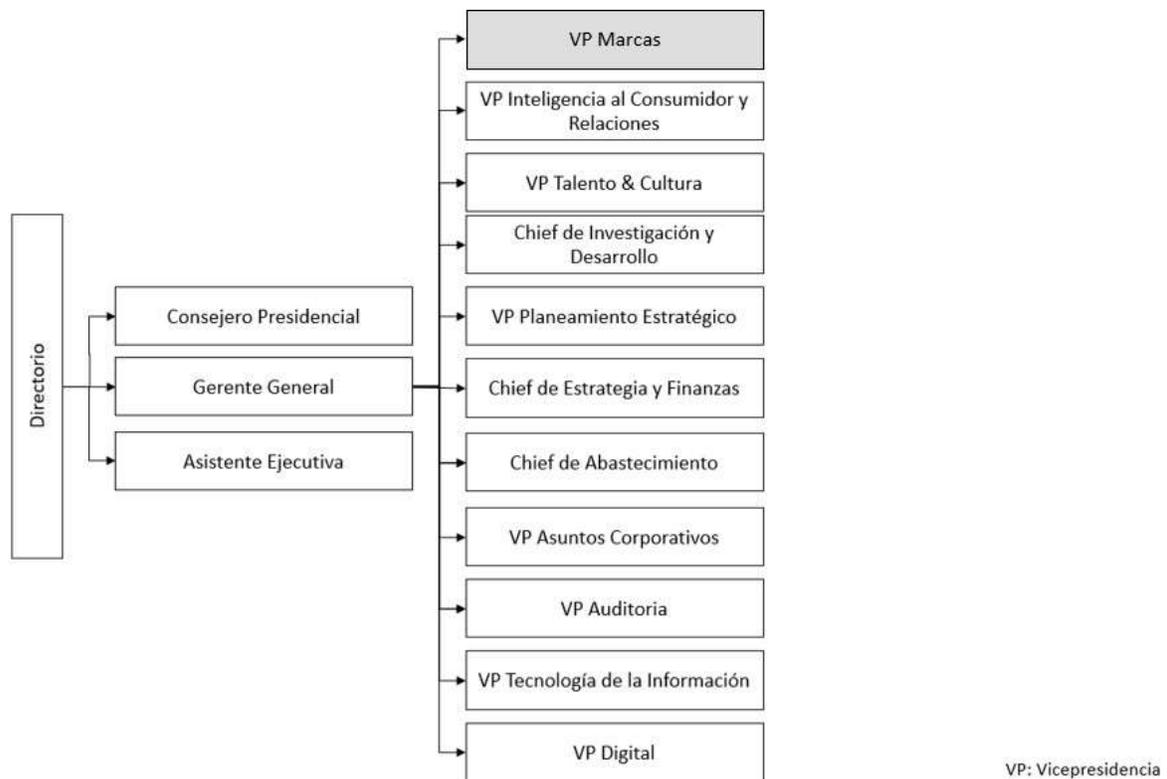
Con relación al análisis de la industria, se puede identificar que la empresa ABC cuenta con varios competidores que ofrecen de forma directa productos cosméticos de alta calidad a un precio accesible. De esta manera, la empresa ABC debe apoyarse en estrategias de diferenciación que le permitan resaltar la calidad de sus productos, la variedad que esta ofrece y la accesibilidad de ellos.

#### 4. Estructura organizacional

Al ser una empresa multinacional, ver Figura 3, la estructura organizacional de la empresa ABC se divide tanto a nivel corporativo como a nivel de países. En este contexto, se proporciona a continuación la estructura organizacional de la empresa ABC en Perú. Para efectos del presente trabajo, se tendrá en consideración los procesos liderados por la Vicepresidencia de Marcas.

**Figura 3**

*Estructura Organizacional de la empresa ABC*

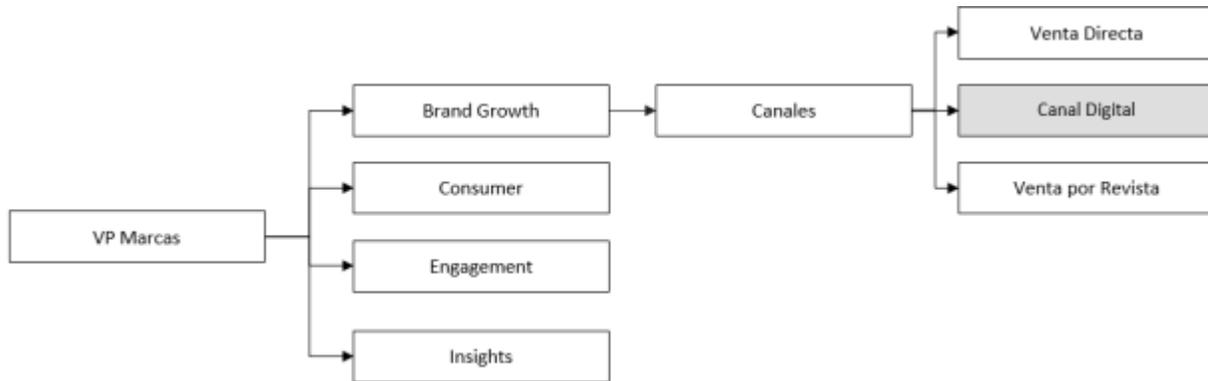


*Nota:* Organigrama de la empresa ABC a nivel de vicepresidencias. 2022.

Adicional a ello, se muestra en la Figura 4, el detalle la estructura organizacional de la Vicepresidencia de Marcas y las diferentes áreas que la componen. Es importante destacar que el Trabajo de Suficiencia Profesional estará enfocado en los procesos asociados al canal digital.

#### Figura 4

*Estructura Organizacional de la Vicepresidencia de Marcas de la empresa ABC.*



*Nota:* Organigrama de la empresa ABC a nivel de áreas. 2022.

#### 5. Objetivos del trabajo

El objetivo del presente trabajo es brindar una propuesta de mejora que permita a la empresa ABC impulsar la venta de productos cosméticos a través del canal digital. Esta propuesta se desarrollará a través de tres puntos claves: la mejora de procesos, la definición de nuevas estrategias a considerar y la implementación de herramientas.

## **CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA**

Una vez presentado el caso de estudio, se detalla a continuación la problemática a considerar en el Trabajo de Suficiencia Profesional. En primer lugar, se presenta el alcance de los procesos a intervenir y se definen los procesos impactados. Posterior a ello, los grupos de interés detallan los requerimientos críticos a considerar. Finalmente, se define el problema y se cuantifican los efectos mediante el Árbol de Efectos.

Para un mejor entendimiento, es importante resaltar que la empresa ABC establece escenarios y objetivos claros para cada una de sus áreas con el fin de alcanzar los resultados deseados por la empresa. Uno de los objetivos implica establecer metas específicas para cada canal de venta, considerando variables como volúmenes de venta, la inversión realizada y los resultados esperados en función de las iniciativas implementadas. A inicios de año, la empresa ABC determinó como objetivo mensual que la venta directa deba representar el 55% de las ventas totales, seguido por el canal digital con un 35%, y finalmente, que el canal de venta a través de revistas represente el 15% restante de las ventas.

Esta medición se presenta de forma mensual a través de análisis de resultados que ejecuta el equipo de *Brand Growth*. Dicho análisis considera el rendimiento de los diferentes canales de venta, el aporte de cada uno de ellos, el desempeño de las categorías y el rendimiento de los productos ofrecidos. También incluye la evaluación de las iniciativas implementadas, proporcionando así una visión completa del panorama de ventas.

Para efectos del presente trabajo, se identificó que durante los meses de marzo, abril y mayo la venta total del canal digital presentaba un desfase de 10% frente a los objetivos deseados.

### **1. Alcance del proceso a intervenir.**

El presente trabajo se desarrollará en base a la estrategia y dirección definida por la Vicepresidencia de Marcas de la empresa ABC ubicada en Lima-Perú. Esta propuesta tiene como objetivo impulsar la venta de productos cosméticos a través del canal digital. Para ello, el Trabajo

de Suficiencia Profesional tendrá en consideración el alcance de los procesos a intervenir considerando también a las áreas involucradas en la gestión y el desarrollo del canal digital.

## 2. Procesos impactados

Para efectos del presente trabajo, se analizará la gestión de ventas de los productos cosméticos que ofrece la empresa ABC a través del canal digital, el cual representa el segundo canal con mayor aporte a nivel de ventas. Adicional a ello, se tuvo en consideración identificar aquellas oportunidades de mejora que permitan generar un mayor impacto en línea con los resultados y objetivos de la empresa. Por consiguiente, el Trabajo de Suficiencia Profesional se enfocará en los siguientes procesos.

- **Desarrollo de la estrategia comercial del canal digital:** proceso en el cual se deberán identificar las oportunidades de mejora con el objetivo de desarrollar un plan de acción que permita impulsar la venta en el canal digital. El impacto de estas acciones se podrá ver tanto a nivel de venta total de la empresa ABC como a nivel del canal.
- **Diseño del plan de comunicación y medios:** a partir del desarrollo de la estrategia comercial se tendrá que establecer el nuevo plan de comunicación y medios. Este plan tendrá como objetivo difundir las novedades, los beneficios y mejoras que la empresa ABC ofrece a través del canal digital.

## 3. Requerimientos críticos de los grupos de interés

Se estableció una mesa de trabajo con las áreas involucradas tanto a nivel de productos como a nivel de estrategia de marca con el propósito de identificar los requerimientos críticos necesarios para potenciar las ventas de productos cosméticos en el canal digital. A continuación, se detallan los grupos de interés involucrados en el espacio.

- Área encargada del crecimiento de la marca también conocida por sus siglas en inglés como *Brand Growth*.
- Área encargada del consumidor también conocida por sus siglas en inglés como *Consumer*.

- Área encargada de la participación del cliente también conocida por sus siglas en inglés como *Engagement*.
- Área encargada de la investigación de mercado también conocida por sus siglas en inglés como *Insights*.
- Área encargada de las ventas del Canal Digital.

Con el objetivo de desarrollar un plan de acción que permita impulsar el canal digital, las áreas involucradas presentaron en una misma sesión las diferentes oportunidades que lograron identificar tanto a nivel de procesos como a nivel de gestión. Posterior a ello, los responsables de cada área definieron los requerimientos críticos detallados en la Tabla 1 en base al impacto y al sentido de urgencia para abordarlos. Finalizada la sesión se obtuvo un listado de 7 requerimientos críticos ordenados según la prioridad establecida.

**Tabla 1**

*Requerimientos Críticos*

Nº	Requerimiento crítico	Detalle del Requerimiento
1	Restablecer las estrategias de venta	Realizar un análisis de venta acorde a los diferentes canales que utiliza la empresa ABC para ofrecer sus productos. Este requerimiento tiene como objetivo identificar las diferentes oportunidades en cada canal.
2	Mejorar el plan comunicación y medios	Evaluar el plan comunicacional y de medios que la empresa ABC está utilizando en el canal digital. Posterior a ello se podrá identificar si las estrategias que están siendo utilizadas tienen oportunidad de mejora.
3	Fidelización del cliente	Realizar un análisis del comportamiento del consumidor respecto a los productos que ofrece y las tendencias que manejan sus principales competidores. Ello permitirá identificar puntos de mejora en base a las tendencias que ofrece el rubro cosmético.
4	Mejorar el monitoreo y control	Revisar si existen oportunidades en el procesos de monitoreo y control acorde a las iniciativas que se desarrollan.
5	Medición de indicadores	Realizar un análisis detallado de los indicadores a considerar acorde a cada iniciativa desarrollada. Ello permitirá verificar si se está haciendo la correcta medición con el objetivo de levantar alertas dentro de los procesos en caso sean necesarias.
6	Controlar y redistribuir el presupuesto	Evaluar la redistribuir del presupuesto asignado considerando el plan de acción y las estrategias a desarrollar. A su vez, se debe monitorear y controlar de forma detallada el presupuesto destinado de cada acción.
7	Decantar el plan de acción	Presentar a las diferentes áreas involucradas los planes de acción a desarrollar en el canal digital. Se deben tener en consideración las estrategias establecidas por mes.

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

#### 4. Definición del problema.

Habiendo identificado los requerimientos críticos y el detalle de cada uno de estos se tuvo como siguiente etapa la clasificación en base a la prioridad e impacto que cada requerimiento tiene sobre las áreas involucradas.

Se estableció un proceso en el cual cada equipo asignaba una prioridad del 1 al 7, siendo 1 el requerimiento de menor prioridad y 7 el de mayor prioridad. Una vez definida la priorización, se asignó un peso a cada requerimiento según la suma total de prioridades. Finalmente, se definió en consenso los dos principales requerimientos a atender teniendo en consideración aquellos con un impacto más significativo.

A continuación, en la Tabla 2, se detalla el listado de requerimientos pendientes por abordar, organizados en función al puntaje establecido según la prioridad asignada por la empresa ABC. Además, se proporciona el impacto de cada requerimiento en términos porcentuales.

**Tabla 2**

*Clasificación de los Requerimientos Críticos*

<b>N°</b>	<b>Requerimientos críticos</b>	<b>Puntaje</b>	<b>% Calificación</b>
1	Restablecer las estrategias de venta	7	25%
2	Mejorar el plan comunicación y medios	6	21%
3	Fidelización del cliente	5	18%
4	Mejorar el monitoreo y control	4	14%
5	Medición de indicadores	3	11%
6	Controlar y redistribuir el presupuesto	2	7%
7	Decantar el plan de acción	1	4%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

Como principales acuerdos, las áreas involucradas determinaron que los primeros dos requerimientos críticos son claves para poder impulsar la venta del canal digital. En primera instancia se deberán crear nuevas estrategias de venta teniendo en consideración el contexto actual en el que se encuentra el mercado. Establecidas las nuevas estrategias la empresa ABC deberá desarrollar un plan de comunicación y medios que permitan mejorar el alcance de canal digital y también de los productos cosméticos que ofrecen. Una vez mejorados los dos primeros requerimientos la empresa ABC podrá ver la mejor manera de lograr fidelizar al cliente.

Una vez desarrollados los tres primeros puntos, la empresa ABC podría atender en simultáneo los siguientes tres requerimientos (4, 5 y 6) ya que tienen como objetivo hacer el correcto monitoreo y control de las medidas establecidas en base a los indicadores. En esta etapa se deberá mejorar también el control y la distribución del presupuesto que utiliza el canal digital.

Finalmente, será necesario comunicar los planes de acción del canal digital a todas las áreas involucradas y a los equipos correspondientes. De esta manera, todos en la empresa ABC estarán informados sobre las iniciativas y los planes de acción que se desarrollarán con el objetivo de potenciar la venta en el canal digital.

En base al análisis detallado, se pueden concluir los siguientes elementos del problema.

- Cliente: VP de Marcas con foco en el Canal de Venta Digital
- Desviación: 10% desviación frente a los objetivos deseados por mes.
- Estado ideal: “Incrementar la venta en el canal digital logrando alcanzar el 35% de la venta total de la empresa ABC”.

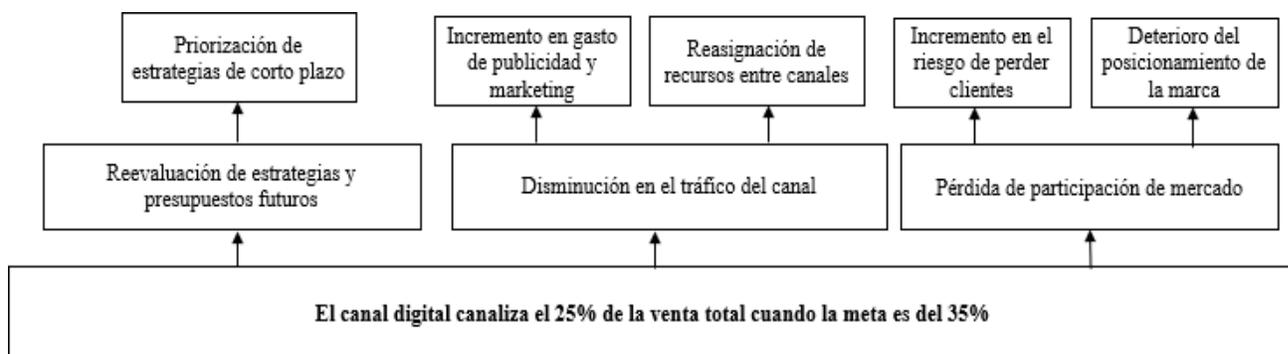
Finalmente, el objetivo del presente trabajo consiste en reducir el desfase del 10% que presenta la empresa ABC en el canal digital frente a los objetivos de venta deseados. El foco principal del trabajo es brindar una propuesta de mejora que permita impulsar la venta del canal digital.

## 5. Árbol de Efectos

En esta sección se tendrá una vista general de cuáles son los principales efectos que se originan en base al problema principal y a las causas asociadas que se estarán analizando en el Trabajo de Suficiencia Profesional. A continuación, se presenta el Árbol de Efectos el cual contempla la información descrita en el punto anterior.

**Figura 5**

*Árbol de Efectos*



*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## 6. Cuantificación de los efectos

A continuación, se presenta el análisis del Árbol de Efectos. Este tiene como objetivo principal cuantificar a nivel de indicadores el impacto que tiene cada uno de estos efectos en la empresa ABC. Se tomará como referencia la información identificada en el mes de marzo, abril y mayo.

### 6.1. Reevaluación de estrategias y presupuestos futuros.

Debido al desfase del 10% en las ventas del canal digital, la empresa ABC presenta la reevaluación de estrategias y presupuestos futuros. Ello, trae consigo a que los equipos involucrados en el desarrollo de la estrategia comercial del canal digital deben crear nuevas estrategias o planes de acción en el corto plazo que permitan salvaguardar la meta del canal.

Es importante resaltar, que el equipo de *Brand Growth* cuenta con un presupuesto mensual destinado a desarrollar iniciativas que permitan impulsar la marca, ya sea a través de acciones

dirigidas al consumidor o acciones dirigidas a los canales de venta. Al presentarse este desfase, se realiza la redistribución del presupuesto definiendo las actividades claves a desarrollar y aquellas que pueden ser des priorizadas para brindar ese presupuesto adicional al canal digital.

En esta etapa, el equipo de *Brand Growth* debe alinear con las demás áreas cuales son las posibles estrategias por desarrollar que permitan impulsar la venta del canal. Definido este punto, se realiza la evaluación de cada una de ellas considerando el presupuesto asociado. En el caso de la empresa ABC, el canal dispone de un presupuesto adicional de S/ 20,000 para desarrollar una serie de iniciativas que permitan potenciar la venta del canal digital con el objetivo de reducir el 10% del desfase. Estas iniciativas pueden ser a través de un plan de incentivos, de la creación de materiales especial o de palancas digitales que permitan la difusión del canal y los beneficios que este ofrece en medios.

A continuación, en la Tabla 3, se presenta el desglose del presupuesto asignado según el porcentaje de distribución acorde a las iniciativas definidas por el equipo de *Brand Growth* que cada equipo deberá considerar.

**Tabla 3**

*Indicadores sobre los costos y la distribución del presupuesto adicional*

Fórmula	Indicador	Distribución del %	Presupuesto
$\frac{\text{Costo de creación de materiales especiales}}{\text{Total Presupuesto Adicional}} \times 100\%$	Porcentaje del presupuesto destinado a materiales especiales	60%	S/ 12,000
$\frac{\text{Costo de difusión de medios}}{\text{Total Presupuesto Adicional}} \times 100\%$	Porcentaje del presupuesto destinado a difusión de medios	24%	S/ 4,800
$\frac{\text{Costo del plan de incentivos}}{\text{Total Presupuesto Adicional}} \times 100\%$	Porcentaje del presupuesto destinado a al plan de incentivos	16%	S/ 3,200

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## 6.2. Disminución en el tráfico del canal

La disminución en el tráfico del canal digital trajo como consecuencia el incremento en el gasto de publicidad y marketing y la reasignación de recursos entre los demás canales. Como se explicó

en el punto anterior, al tener una disminución en el tráfico del canal, la empresa desarrolló diferentes iniciativas que permitieran impulsar el canal digital.

En respuesta a este efecto, se evidenció un impacto en el gasto de publicidad y marketing por parte de la Vicepresidencia de Marcas. En primer lugar, se destinó un presupuesto de S/ 12,000 para la creación de materiales especiales como videos, infografías y tutoriales que reforzarán la estrategia del canal y los beneficios que este ofrece. En segundo lugar, se destinó un presupuesto de S/ 4,800 para maximizar la difusión de dicho contenido a través de diversos medios asegurando así un alcance óptimo y efectivo. Finalmente, se destinó un presupuesto de S/. 3,200 hacia un plan de incentivos con el objetivo de incrementar la predisposición del cliente al momento de realizar una compra.

Por otro lado, la disminución en el tráfico del canal ha llevado a la empresa a implementar la reasignación de recursos entre canales. Es común que cuando un canal enfrenta desafíos en el cumplimiento de objetivos, la empresa implemente planes de acción que permitan la reasignación de recursos. Esta medida garantiza que el objetivo de venta total no se vea comprometido. Como parte de esta estrategia, los equipos involucrados deben adaptar rápidamente las estrategias definidas para impulsar el canal con mayor aporte en venta. Un ejemplo de estrategia, podría ser la activación de un concurso que impulse grandes volúmenes de compra a través de premios atractivos.

A continuación, en la Tabla 4, se presenta la distribución de venta acorde a cada canal considerando el escenario actual y el escenario objetivo definido por la empresa ABC.

**Tabla 4***Indicadores sobre la distribución de ventas por tipo de canal*

Fórmula	Indicador	Distribución del % Objetivo	Distribución del % Real
$\frac{(\text{Total Venta Real Directa})}{\text{Total Venta Real}} \times 100\%$	Porcentaje de venta directa	50%	60%
Fórmula	Indicador	Meta	Actual
$\frac{(\text{Total Venta Real Canal Digital})}{\text{Total Venta Real}} \times 100\%$	Porcentaje de venta digital	35%	25%
Fórmula	Indicador	Meta	Actual
$\frac{(\text{Total Venta Real Revista})}{\text{Total Venta Real}} \times 100\%$	Porcentaje de venta en revista	15%	15%

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

### 6.3. Pérdida de participación de mercado

Según el análisis presentado por el equipo de Investigación de Mercado, el canal digital presentó una disminución en la participación de mercado en los meses de marzo (-1.3pp), abril (-1.2pp) y mayo (-1.5pp). Este efecto trae consigo el incremento en el riesgo de perder clientes y el deterioro del posicionamiento de la marca

Para efectos del presente trabajo, es importante resaltar que en el rubro cosmético los consumidores tienden a ser más selectivos y están dispuestos a cambiar de marca si perciben un mejor producto, un mejor precio o incluso una mejor experiencia de compra. Por ende, las empresas deben estar en la capacidad de implementar estrategias efectivas que permitan mantener su posición en el mercado. Además, una participación de mercado sólida proporciona una posición de ventaja para resistir los efectos negativos de la competencia permitiendo así una mayor estabilidad y crecimiento a largo plazo.

### **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

Una vez identificado el problema es necesario definir algunos términos y conceptos teóricos que permitan un mayor entendimiento del desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional. Para ello, se detallarán conceptos básicos, herramientas y metodologías que la empresa ABC ha utilizado para el diagnóstico y la propuesta de solución.

#### **1. BPM**

La gestión de procesos de negocio también conocido por sus siglas en inglés BPM (*Business Process Management*) es la disciplina que permite adaptar, mejorar y optimizar diferentes procesos organizacionales de acuerdo con las necesidades del mercado.

Para efectos del presente trabajo, la empresa ABC consideró como metodología usar el modelo del ciclo de vida de la gestión de procesos y las etapas que conforman este ciclo. Para ello, se hace referencia a las etapas descritas en el libro “*Fundamental of Business Process Management*” de los profesores Marlon Dumas, Marcello La Rosa, Jan Mendling y Hajo Reijers (2013).

A continuación, en la Figura 6, se muestra cada una de las etapas que debe contemplar el ciclo de vida para la gestión de procesos de negocio.

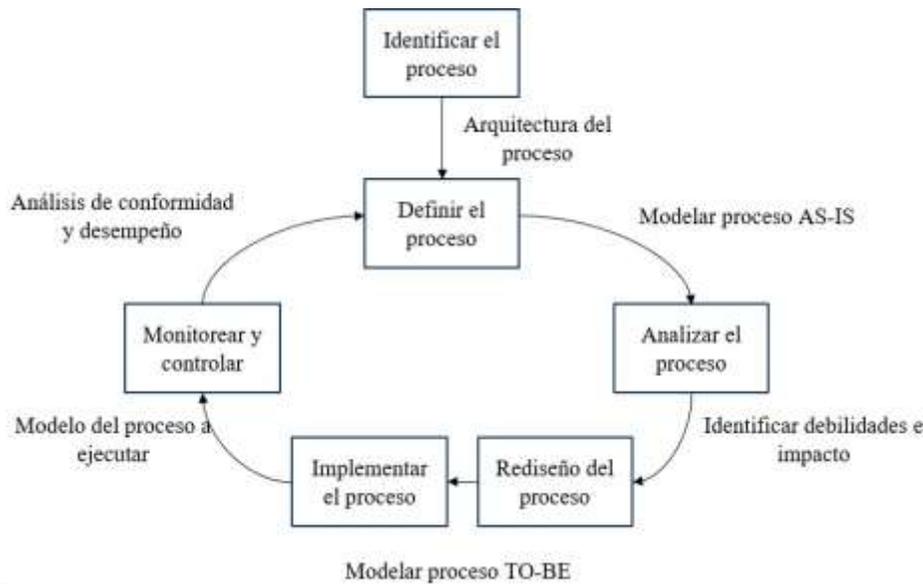
- Identificar: Hace referencia a la etapa en la cual se definen los procesos de negocio con oportunidad de mejora.
- Definir: Una vez identificado el proceso con oportunidad de mejora se diagrama el proceso AS-IS. En esta etapa se busca diagramar el proceso de inicio a fin con el objetivo de tener una vista integral de todas las actividades involucradas en el proceso.
- Analizar: Habiendo diagramado el proceso AS-IS se realiza un análisis que permita identificar las oportunidades de mejora de acuerdo con las prioridades establecidas por el área encargada de la mejora del proceso.
- Rediseñar: Una vez analizado el proceso AS-IS se define el proceso de mejora y se diagrama el proceso ideal que se quiere tener (TO-BE).

- Implementar: En esta etapa se realiza la implementación del rediseño. Es aquí donde todos los elementos de la empresa deben funcionar de forma colaborativa para lograr ejecutar el proceso esperado.
- Monitorear y controlar: En esta etapa se realiza el seguimiento y control minucioso del proceso implementado. El objetivo principal de esta etapa es poder verificar que la ejecución de las mejoras realizadas haya sido desarrollada tal cual se plantearon.

Cada una de estas etapas se considerarán al momento de analizar el ciclo de vida de los procesos de negocio involucrados en la propuesta de mejora.

**Figura 6**

*Ciclo de Vida BPM*



*Nota:* Elaboración en base a la información extraída de “Fundamental of Business Process Management”. Marlon Dumas, Marcello La Rosa, Jan Mendling y Hajo Reijers (2013).

## 2. BPMN

El Modelo y Notación de Procesos de Negocio también conocido por sus siglas en inglés BPMN (*Business Process Model and Notation*) es una herramienta que permite representar gráficamente los distintos procesos que tienen las organizaciones.

Cada uno de estos diagramas proporciona el flujo de actividades que la organización debe tener en consideración al momento de desarrollar un proceso específico de principio a fin. Asimismo, facilita la representación de las áreas involucradas en el proceso y especifica los responsables de cada actividad. Finalmente, en algunos diagramas se detalla también documentación y los entregables a considerar en las diferentes actividades que requiere cada proceso.

Cabe recalcar que, a través de esta herramienta, las organizaciones mejoran la documentación de procesos y el entendimiento de estos hacia sus colaboradores. Esta herramienta facilita la comprensión de sus procesos de forma rápida y sencilla. Para efectos del presente trabajo y de la gestión que maneja la empresa ABC es importante destacar que todos los procesos de la organización se realizan mediante esta herramienta.

### 3. PMI

El Instituto de Gestión de Proyectos también conocido por sus siglas en inglés PMI (*Project Management Institute*) es una organización que busca promover las mejores prácticas en la gestión de proyectos dentro de las organizaciones.

El PMI tiene como propósito “impulsar carreras, fortalecer el éxito organizacional y capacitar a profesionales de proyectos y agentes de cambio con nuevas habilidades y formas de trabajar maximizando su impacto” (Project Management Institute, 2023)

### 4. PMBOK

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos también conocida por sus siglas en inglés PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) es una herramienta que sirve como guía para la gestión de proyectos y las buenas prácticas.

“A lo largo de los años, los negocios han cambiado considerablemente, pero los proyectos se mantienen como críticos conductores del éxito en los negocios. El libro incluye el Estándar para la Dirección de Proyectos. El estándar es la base sobre la que se construye el vasto cuerpo de conocimientos, y la guía sirve como captura y sintetiza ese conocimiento” (Project Management Institute, 2021).

## CAPÍTULO IV: MÉTODO

Habiendo indicado los conceptos teóricos esenciales para un mayor entendimiento del trabajo se tiene como segundo paso la definición del método a considerar con el objetivo de lograr implementar la propuesta de mejora. Para ello, en esta etapa se detallan los conceptos, las herramientas y las metodologías que la empresa ABC ha utilizado tanto en el diagnóstico como en la propuesta de solución.

Para efectos del presente trabajo, la empresa ABC aplicará la metodología BPM teniendo como base el modelo de ciclo de vida de la gestión de procesos. Asimismo, se desarrollará también un análisis que permita identificar la viabilidad de la propuesta mediante una evaluación económica.

### 1. Identificar los procesos de negocio

En esta primera etapa se busca identificar las principales causas por las que el canal digital presenta un desfase del 10% frente a los objetivos deseados. Para ello, se realizará el levantamiento de información primaria mediante el método de encuestas y entrevistas en base al público objetivo de la empresa ABC. Una vez revisado los principales puntos del dolor que tienen los clientes se desarrollarán mesas de trabajo con las áreas involucradas con el objetivo de identificar los principales procesos con oportunidad de mejora.

#### 1.1 Grupo de interés internos impactados

- Área encargada de *Brand Growth*.
- Área encargada del Consumidor.
- Área encargada del Engagement
- Área encargada de la Investigación de Mercado
- Área encargada del Canal Digital

#### 1.2 Grupos de interés externos impactados

- Clientes
- Fuerza de Ventas Directa también conocidas como Consultoras
- Fuerza de Ventas de Retail

## 2. Definir proceso

Luego de haber realizado el levantamiento de información correspondiente la empresa ABC definirá los procesos con oportunidad de mejora en base al impacto que generan en la empresa. Para ello, en esta etapa se desarrollará la diagramación de los procesos AS-IS por medio de la metodología BPMN la cual permitirá ver el detalle de los procesos seleccionados con el objetivo de poder identificar las principales causas. Para efectos del presente trabajo, la empresa ABC tomará en consideración el proceso de desarrollo de la estrategia comercial del canal digital y el proceso de diseño del plan de comunicación y medios.

## 3. Analizar el proceso

Habiendo identificado los procesos a considerar se realiza un análisis que permita identificar los principales puntos de mejora de cada proceso. En esta etapa se establecerán las prioridades y los focos de trabajo de acuerdo con el impacto que tienen en la empresa.

## 4. Rediseñar el proceso

Luego de haber analizado los procesos a considerar se desarrolla el proceso ideal buscando brindar una propuesta de mejora que funcione como solución para la empresa. Este rediseño consiste en diagramar el proceso ideal también conocido como proceso TO-BE. En esta etapa se establecen los cambios teniendo en consideración las actividades, los actores y los roles de todas las áreas involucradas.

## 5. Implementar el cambio del proceso

Una vez rediseñado el proceso se pasa a la etapa de implementación donde se ejecutan los cambios teniendo en consideración las actividades, los roles, los recursos y las tecnologías claves que permitirán desarrollar la propuesta de solución.

## 6. Monitorear el cambio

Habiendo implementado los cambios en el proceso se pasa a la etapa de monitoreo y control de los cambios desarrollados. La idea principal de esta etapa consiste en realizar el seguimiento de los nuevos procesos con el objetivo de verificar la correcta ejecución desarrollada.

## 7. Evaluación económica

Adicional a las seis etapas, se desarrollará una séptima etapa en la cual se tendrá como foco la evaluación económica. En esta etapa se busca evaluar las mejores opciones para la propuesta de solución de acuerdo con la viabilidad económica de la empresa ABC.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Una vez identificado el método a considerar, se procede a realizar un análisis de la situación actual de los procesos involucrados. Para efectos del presente trabajo, en primer lugar, se tendrá una descripción resumida de cómo se encuentran los procesos. Posterior a ello, se detalla el análisis de procesos, de los aspectos tecnológicos y de los aspectos organizacionales que influyen en los procesos involucrados. Por último, se presentan los resultados especificados mediante el árbol de causas y el árbol de problemas.

### **1. Descripción de los procesos AS-IS**

#### **1. Proceso 1: Desarrollo de la estrategia comercial del canal digital**

En este primer proceso, ver Figura 7, se diagrama el proceso AS-IS en el cual el equipo digital es responsable de llevar a cabo el desarrollo de la estrategia comercial que se tendrá en el canal. Este proceso cuenta con la participación del equipo de *Brand Growth*, con el área encargada de la investigación de mercado y con el área encargada del consumidor.

##### **7.1.1. Planificación**

En la etapa de planificación el proceso inicia por parte del área de investigación de mercado, la cual se encarga de investigar y desarrollar propuestas de acuerdo a las tendencias que se están teniendo en ese momento del rubro cosmético. Durante el espacio, las áreas involucradas deben definir en conjunto la propuesta a considerar y el enfoque que tendrá la campaña. Una vez definido el punto anterior, el canal digital define los objetivos comerciales que deberá contemplar durante la campaña. De igual forma, el área encargada del consumidor define los productos principales por categoría y los objetivos comerciales que se deben tener mapeados para alcanzar las metas del canal.

Habiendo definido el panorama, el equipo digital se encarga de desarrollar una propuesta a nivel de estrategias y de ejecución de cómo llevarán a cabo la campaña. En esta etapa se presenta también el detalle de las estrategias comerciales como precios, promociones y el plan de incentivos que se tendrán en la campaña. Finalmente, se realiza una sesión de decanté donde se presenta el plan y se solicita la aprobación de las áreas involucradas. El área de Brand Growth es el área

encargada de centralizar la propuesta y conseguir las aprobaciones de la Vicepresidencia de Marcas respecto a la campaña.

### 1.1.2. Ejecución

Una vez aprobada la estrategia comercial de la campaña. El área encargada del canal digital ejecuta el plan de acción con los lineamientos establecidos. Durante el desarrollo e implementación del plan de acción se pueden realizar ajustes y cambios que permitan tener un mejor desarrollo de este.

Posterior a ello, se inicia el período de pruebas de usuario donde se ejecuta el proceso de inicio a fin buscando evaluar la experiencia que tendrá el cliente al momento de realizar el proceso de compra. Es en esta etapa donde se realiza el desarrollo final de cómo debería quedar la campaña para el usuario. Por último, se hace la validación y confirmación del desarrollo con el fin de conseguir las aprobaciones respectivas para el lanzamiento oficial.

## 1.2. Proceso 2: Diseño del plan de comunicación y medios

En este segundo proceso, ver Figura 8, se diagrama el proceso AS-IS en el cual el área de *Engagement* es responsable de llevar a cabo la ejecución del diseño del plan de comunicación y medios que tendrá el canal digital. Este proceso cuenta con la participación del equipo de *Brand Growth*, el área encargada de la investigación de mercado, el área encargada del canal digital y el área encargada del consumidor.

### 1.2.1. Planificación

En la etapa de planificación, el proceso inicia con el área de investigación de mercado, que se encarga de investigar y desarrollar propuestas teniendo en cuenta las tendencias en comunicación y medios que el rubro cosmético está empleado. Una vez revisadas las propuestas, el área del Consumidor se encarga de evaluar cuáles podrían ser los mejores productos a impulsar. De esta manera, realizan una evaluación que permite seleccionar los productos a considerar.

Después de definir los productos clave de la campaña, el área de *Engagement* asigna estos productos a los responsables de cada categoría con el fin de crear el plan de contenido correspondiente para cada uno. Una vez completada esta propuesta, se envía la documentación

respectiva al área de *Brand Growth* para evaluar el presupuesto asignado a la campaña. Una vez confirmado el presupuesto y oficializado el plan de contenidos, se procede a la etapa de ejecución.

### 1.2.2. Ejecución

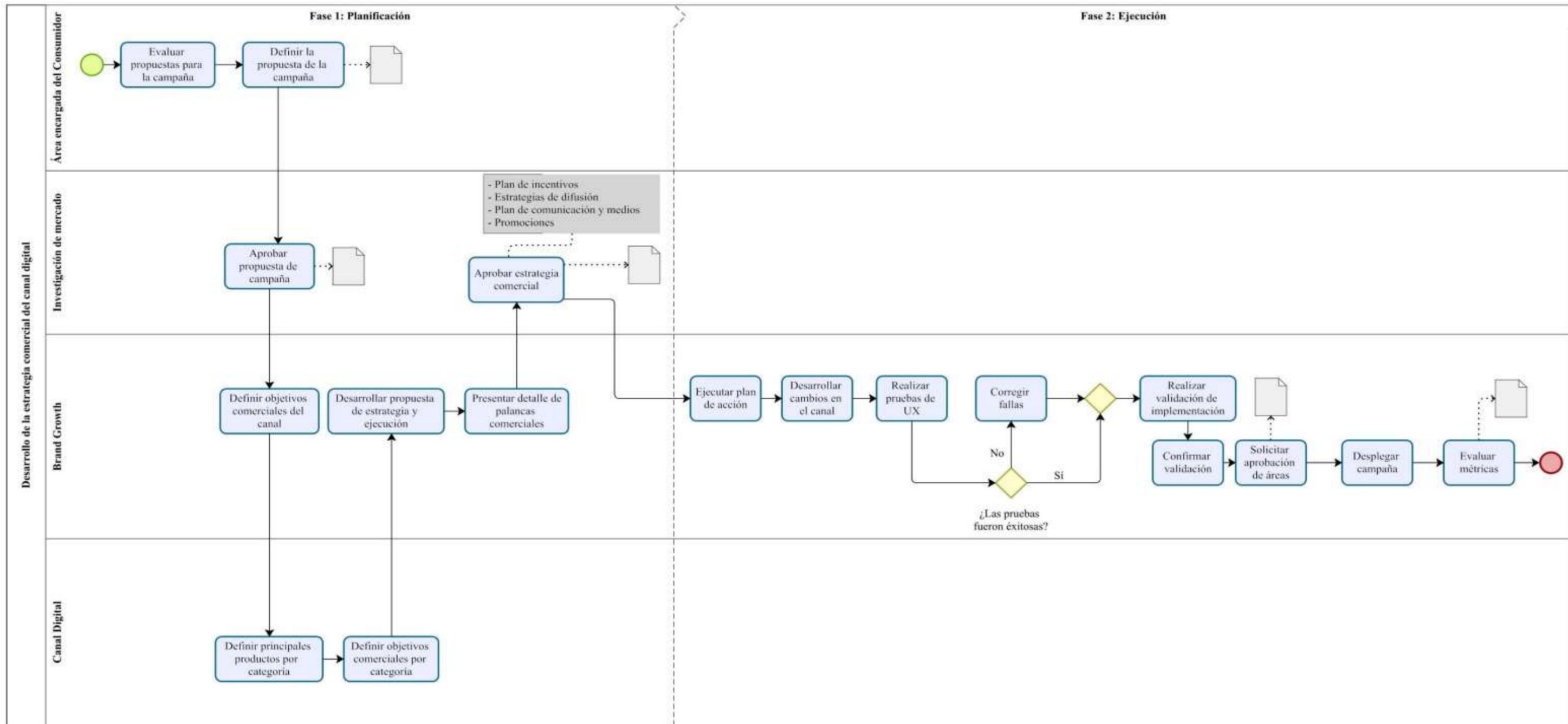
En esta etapa el área de *Engagement* se encarga de desarrollar un manual con los requerimientos que se deberán tener al momento de crear las piezas. Una vez listo el manual, se dividen las piezas que deberá desarrollar tanto el canal digital como el área de *Engagement*.

Completado el desarrollo de piezas el área de *Engagement* se encarga de consolidar los materiales y de realizar los cambios y/o ajustes de las piezas en caso sea necesario. Finalmente, una vez listos los materiales se procede a solicitar la aprobación a las áreas encargadas para de esta manera poder desplegar el plan de comunicación y medios.

2. Diagramación de los procesos AS-IS  
 2.1. Estrategia comercial del canal digital

**Figura 7**

*Diagrama de procesos AS-IS: Desarrollo de la Estrategia Comercial del Canal Digital*

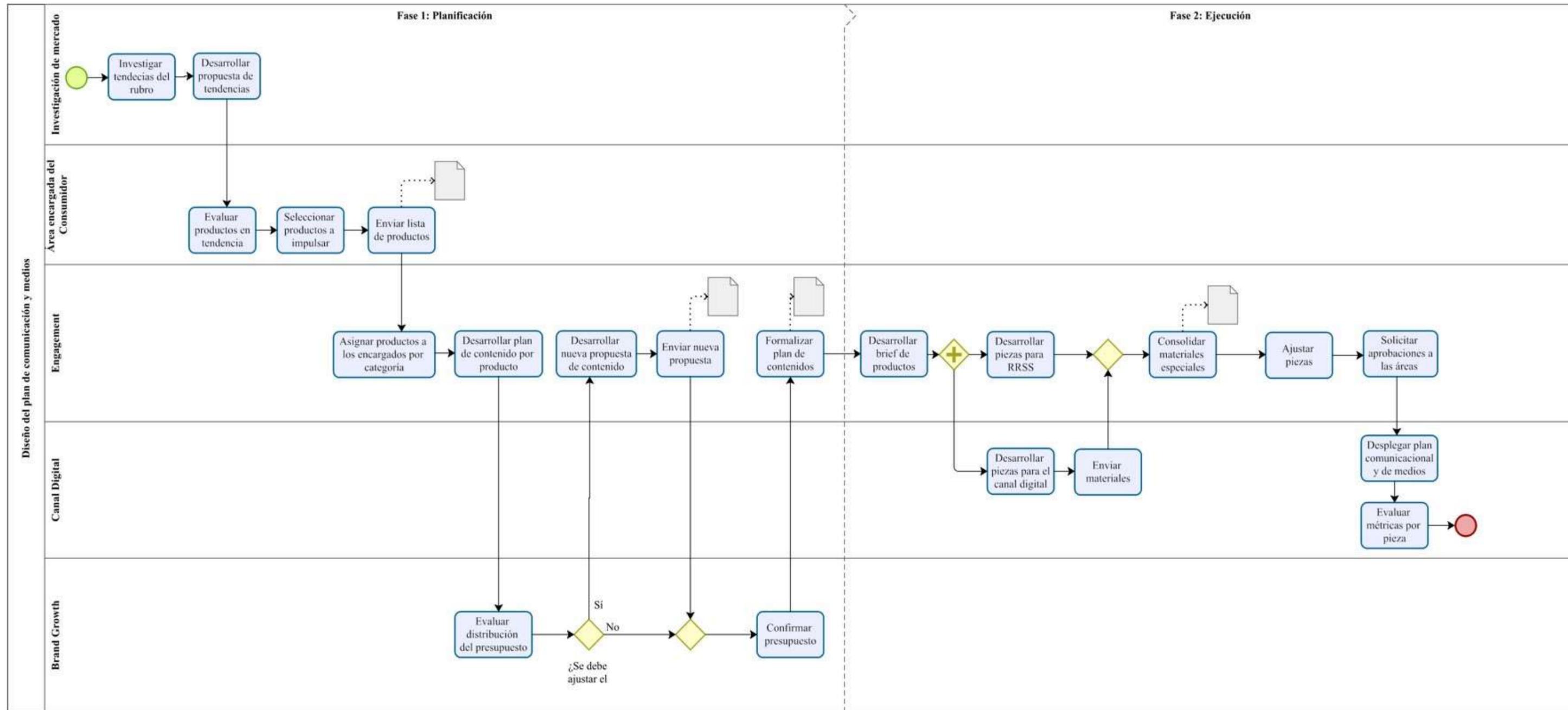


Nota: Información brindada por la empresa ABC. 2022.

2.2. Diseño del Plan de Comunicación y Medios comercial del canal digital

Figura 8

Diagrama de procesos AS-IS: Diseño del Plan de Comunicación y Medios



Nota: Información brindada por la empresa ABC. 2022.

### 3. Análisis del proceso AS-IS

A continuación, se presenta el análisis detallado de algunas oportunidades de mejora que se pueden encontrar en los procesos explicados anteriormente.

#### 3.1. Proceso 1: Estrategia comercial del canal digital

- Para optimizar la eficiencia del proceso, se requiere la integración entre las distintas áreas involucradas en el proceso. Ello permitirá contar con una distribución efectiva de las tareas para garantizar una correcta ejecución del proceso.
- Si bien el área de investigación de mercado se encarga de revisar las tendencias del rubro cosmético. Es importante, que el equipo a cargo del canal digital pueda brindar propuestas de mejora acorde al canal tomando en consideración el concepto de *User Experience*. Al igual que el equipo de *Brand Growth*, que tiene a cargo identificar las mejores estrategias de difusión que permitan mejorar el alcance del canal digital.
- Si bien cada área establece sus objetivos, estos deberán ser evaluados por las demás áreas con el fin sincerar el objetivo deseado.
- Si bien el área encargada del consumidor se encarga de definir los productos a considerar en la campaña y los objetivos comerciales por categoría. Estos deben estar alineados a las propuestas compartidas por el área de investigación de mercado tomando en consideración el análisis presentado.
- Las áreas involucradas en el proceso de desarrollo de la estrategia comercial del canal podrán proponer diferentes planes de acción que permitan impulsar la venta del canal.
- Validar la correcta ejecución del desarrollo de la estrategia comercial del canal digital debe ser una tarea revisada por las diferentes áreas involucradas. De esta manera, se tendrá un menor sesgo respecto a los cambios ejecutados por la propia área con el objetivo de mejorar el *User Experience*.
- Los procesos de aprobación y revisión deben tener un formato similar para mantenerse dentro de los tiempos acordados. Adicional, se deben crear espacios compartidos que permitan reducir los tiempos de aprobación y revisión.

### 3.2. Proceso 2: Plan de comunicación y medios:

- Para optimizar la eficiencia del proceso, se requiere mejorar la coordinación entre las distintas áreas involucradas. Ello permitirá alinear objetivos, compartir información de manera más efectiva y coordinar actividades de manera más eficiente.
- Es necesario crear un plan de trabajo que permita mantener la consistencia y coherencia en el desarrollo de estrategias por campaña.
- Implementar un sistema de monitoreo y control será fundamental para asegurar una adecuada ejecución de las actividades a desarrollar.
- Se debe tener un plan de comunicación y medios orientado a la experiencia del usuario que ofrece el canal digital. Se puede apalancar en los beneficios que ofrece el canal.
- Si bien el área de investigación de mercado se encarga de revisar las tendencias del rubro y presentar la mejor propuesta para el desarrollo del plan de comunicación y medios, los demás equipos también deben presentar una propuesta acorde a lo que considerarían como posibles usuarios.
- Si bien el área encargada del consumidor selecciona los productos que se van a impulsar por campaña, estos deben contemplar también el comparativo a nivel de productos por canal. La toma de decisiones no solo puede ser en base a la tendencia del mercado sino también de acuerdo con el ranking de venta del canal.
- Previo a desarrollar un plan de contenido de producto, el equipo deberá tener mapeado la distribución del presupuesto asignado. Esto permitirá una ejecución precisa y eficiente de la propuesta, evitando así la necesidad de realizar reprocesos.
- El manejo de tiempos para la creación de piezas debe seguir un calendario estimado por cada encargado. Esto asegurará que, al momento de consolidar y revisar las piezas, los ajustes y cambios necesarios se realicen dentro del tiempo previsto.
- Los procesos de aprobación y revisión deben tener un formato similar para mantenerse dentro de los tiempos acordados.

### 4. Análisis del soporte tecnológico de los procesos

La empresa ABC es una organización que trabaja de la mano con las herramientas que ofrece *Microsoft*. Para la gestión interna del día a día, los colaboradores utilizan *Onedrive*, *Sharepoint*, *Outlook* y *Microsoft Teams* como principales herramientas de trabajo. Adicionalmente, se tienen

diferentes paneles de control que permiten revisar las métricas del canal desarrollados en *Tableau* y/o en *Power BI*.

Para efectos del presente trabajo, cabe recalcar que el canal digital que ofrece la empresa ABC utiliza *Microsoft Azure* como plataforma de alojamiento web. Asimismo, la información que vemos en el canal digital ya sean códigos, precios, promociones, entre otros son almacenadas en tablas relacionadas de *Microsoft SQL Server*. Las cuales respaldan el sistema de almacenamiento y funcionamiento de la información. También, es importante recalcar que actualmente la empresa ABC terceriza la pasarela de pagos mediante VTEX en el canal digital.

## 5. Análisis organizacional

A continuación, se presenta el análisis organizacional de la empresa ABC teniendo en consideración los puntos principales que la empresa promueve hacia sus colaboradores.

### 5.1. Estructura

La empresa ABC cuenta con un organigrama lineal, dividido en vicepresidencias y jefaturas. Si bien está dividida en diferentes unidades de negocio, la empresa busca promover el crecimiento de los colaboradores ofreciéndoles una línea de carrera dentro de la organización.

En el caso de la empresa ABC, los colaboradores inician con prácticas pre y profesionales, luego avanzan a roles de analistas. Conforme adquieren una mayor experiencia en la empresa, tienen la oportunidad de ascender a posiciones de gerencia, dirección y, finalmente, vicepresidencia. De esta manera, los colaboradores se mantienen motivados en la búsqueda de alcanzar sus objetivos profesionales.

### 5.2. Cultura

La cultura organizacional de la empresa ABC promueve 4 valores claves que permiten alcanzar la realización personal y profesional de cada colaborador.

- Ser líder te permite inspirar e impulsar a otras personas a cumplir con sus objetivos.
- Tener pasión por lo que haces te permite realizar tareas con mayor energía y entusiasmo.

- Ser comprometido te permite alcanzar tus objetivos y plantear nuevas metas.
- Tener orgullo de compartir historias de éxito ayuda a inspirar a otros a alcanzar sus metas.

### 5.3. Conocimiento y Habilidades

La empresa ABC busca impulsar el aprendizaje continuo de sus colaboradores mediante el uso de plataformas como LinkedIn Learning y Coursera. Estas plataformas habilitan diferentes cursos que ayudan al colaborador a alcanzar sus objetivos mediante la necesidad que tienen. Adicional a ello, se tienen ciertas certificaciones por tipo de área que permiten mejorar las habilidades de cada colaborador.

### 5.4. Motivación

La motivación organizacional de la empresa ABC busca promover 4 principios claves con el objetivo de alcanzar la realización profesional.

- Imagina lo extraordinario: siempre busca innovar
- Enfoca la energía: aprovecha tus recursos al máximo
- Libera el potencial: puedes alcanzar lo que te propongas.
- Honra tus compromisos: cumple con tus metas personales y con objetivos profesionales.

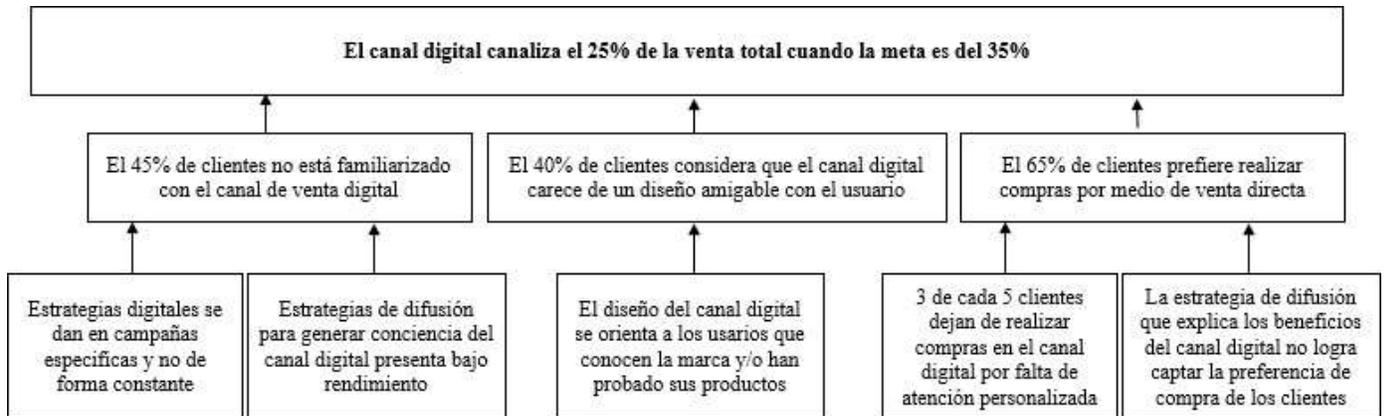
## 6. Árbol de causas

Habiendo realizado el análisis de la situación actual de la empresa ABC se procede a identificar las principales causas por las que se origina el problema principal. Cabe recalcar que la definición de cada una de estas causas se obtuvo luego de haber desarrollado el levantamiento de información correspondiente. Para ello, el equipo de investigación de mercado se encargó de realizar entrevistas y encuestas con el fin de poder recaudar la mayor cantidad de información disponible.

A continuación, en la Figura 9, se presenta el análisis del Árbol de Causas utilizando como referencia la información del mes de marzo, abril y mayo.

**Figura 9**

*Árbol de Causas*



*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

### 6.1. Definición de cada causa

#### 6.1.1. El 45% de clientes no está familiarizado con el canal de venta digital

Una de las principales causas a considerar respecto a la problemática analizada hace referencia a que el 45% de clientes no está familiarizado con el canal de venta digital. Esto se evidencia comúnmente en las empresas del rubro cosmético, las cuales han centrado la venta de sus productos a través de la venta directa desde sus inicios.

Durante el levantamiento de información, las áreas involucradas identificaron por medio del histórico de planificación que las estrategias digitales contaban con un plan de acción más detallado en campañas específicas, como por ejemplo durante los *Cyberdays* o el *Cyberwow*. De esta manera, se identificó que el canal digital no manejaba una distribución equitativa de estrategias que permitiera tener mayor balance entre campañas. Adicional a ello, se identificó también que las estrategias digitales enfocadas en generar conciencia y promover el canal digital presentaban un bajo rendimiento frente a los objetivos deseados.

Por consiguiente, se acordó durante las mesas de trabajo establecer como lineamiento que las estrategias del canal digital se deben dar de forma constante y equitativa en las diferentes campañas. El diferencial clave de cada una deberá ser de acuerdo con los precios, las promociones y el plan de incentivos que se considere buscando impulsar la venta de productos cosméticos. Adicional a ello, se desarrollarán estrategias de difusión enfocados en potenciar el uso del canal digital y los beneficios que este ofrece.

6.1.2. El 40% de clientes considera que el canal digital carece de un diseño amigable con el usuario.

Una segunda causa identificada en el levantamiento de información indicó que el 40% de clientes considera que el canal digital carece de un diseño amigable. Cabe recalcar, que durante las entrevistas se realizó un análisis más profundo que permitiera levantar la mayor cantidad de oportunidades a nivel de experiencia de usuario.

Para efectos del levantamiento de información la empresa ABC consideró que las entrevistas contemplarán diferentes tipos de cliente. Entre ellos se tenían clientes nuevos de la marca, clientes frecuentes y clientes que no habían adquirido productos anteriormente. En este análisis se logró identificar que el diseño del canal digital era dirigido a aquellos clientes que habían utilizado la marca anteriormente y que conocían sus productos.

Finalmente, se acordó durante las mesas de trabajo revisar propuestas de mejora en el canal digital que permitan dar a conocer las diferentes categorías que la empresa ABC ofrece y apoyarse en el desarrollo de materiales especiales como videos, infografía de rutinas, entre otros. El plan deberá consistir en dar un mayor énfasis en los beneficios de cada producto, en la necesidad que cubren y cómo es que pueden usarse.

6.1.3. El 65% de clientes prefiere realizar compras por medio de venta directa  
Hoy en día, debido al contexto en el que se encuentra el rubro, la empresa ABC apuesta por el canal digital con el objetivo de ampliar su alcance en el mercado. Donde la distribución de ventas por medio de diferentes canales permite llegar a diferentes segmentos de mercado y atender a una variedad más amplia de clientes.

Sin embargo, uno de los principales hallazgos durante el levantamiento de información fue que el 65% de clientes prefiere realizar las compras de productos cosméticos por medio de venta directa. Esto se evidencia comúnmente en las empresas del rubro cosmético, donde los clientes suelen optar por la prueba de productos o buscan la asesoría de un experto durante el proceso de compra.

Durante las entrevistas, se obtuvo como resultado que 3 de cada 5 clientes dejaban de realizar las compras en el canal digital por falta de atención personalizada. También se identificó que uno de los atributos que más valora el cliente al momento de realizar una compra presencial es la experiencia personalizada que un asesor puede brindar durante el proceso. Para el cliente, el simple hecho de ir de forma presencial a las tiendas y ser atendido por un experto que le ayudará a encontrar el producto ideal agrega valor. También se identificó que los clientes no necesariamente conocían los beneficios que el canal digital brindaba.

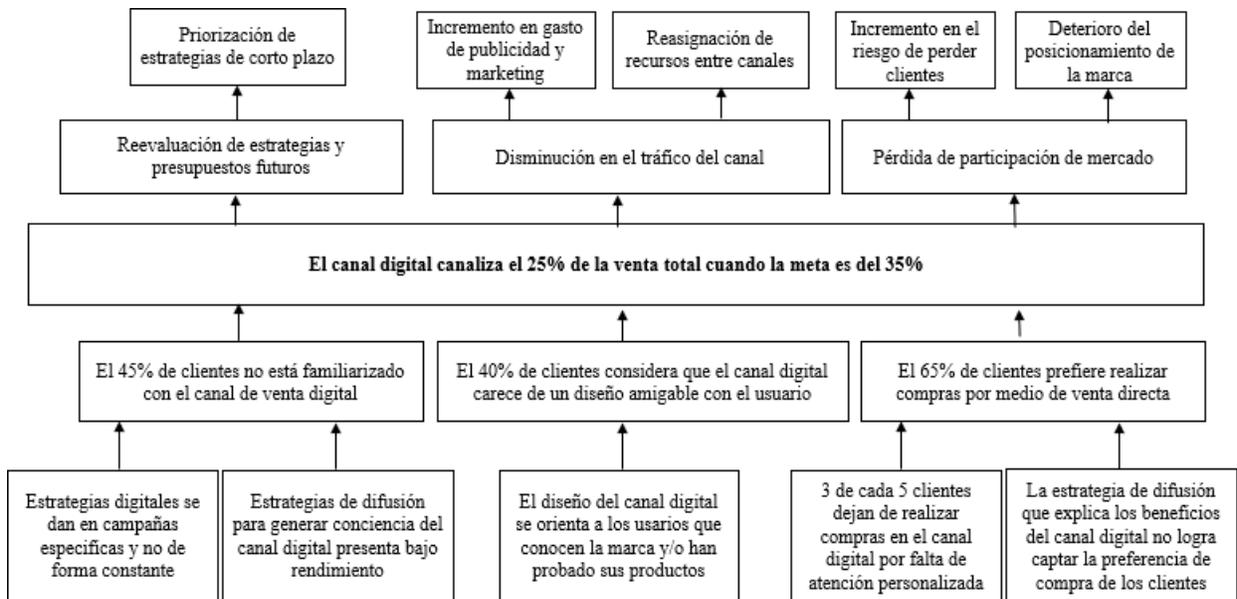
Por consiguiente, durante las mesas de trabajo se planteó como plan de acción mejorar las estrategias de difusión centrándose en resaltar y comunicar de manera efectiva los beneficios que el canal digital ofrece. Este enfoque busca no solo resaltar las ventajas del canal en sí sino también destaca las diversas herramientas disponibles que mejoran la experiencia de compra para los clientes. Al momento de reconocer las ventajas y comodidades que brinda el canal digital se espera que el cliente tenga una mayor predisposición de utilizar este medio para la adquisición de productos.

## 7. Árbol del problema

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la empresa ABC se procede a diagramar por medio del Árbol de Problemas la problemática identificada en las mesas de trabajo. En la Figura 10, el diagrama consolida las principales causas por las que se origina el problema principal y los efectos que este trae consigo.

**Figura 10**

*Árbol de Problemas*



*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Luego de haber realizado el análisis de la situación actual de la empresa ABC, se procede a desarrollar la propuesta de solución. Para efectos del presente trabajo, en primer lugar, se presentará el árbol de objetivos, seguido por el árbol de acciones y finalmente se presentarán los componentes esenciales de la solución.

### 1. Árbol de Objetivos

Habiendo identificado las principales causas y efectos en el Árbol de Problemas, se procede a desarrollar el Árbol de Objetivos. Este diagrama proporciona una representación visual de la situación ideal de la empresa ABC habiendo resuelto la problemática. Es importante resaltar que este gráfico describe de manera detallada los efectos convertidos en fines, brindando una perspectiva más clara de los objetivos finales que la empresa ABC busca alcanzar.

#### 1.1. Objetivo Principal

El objetivo del presente trabajo es brindar una propuesta de mejora que permita impulsar la venta de productos cosméticos en el canal digital buscando reducir el desfase del 10%.

#### 1.2. Objetivos secundarios

El primer objetivo se centra en incrementar la familiarización de los clientes con el canal digital. Para ello, es fundamental manejar estrategias de marketing digital que permitan difundir los beneficios del canal.

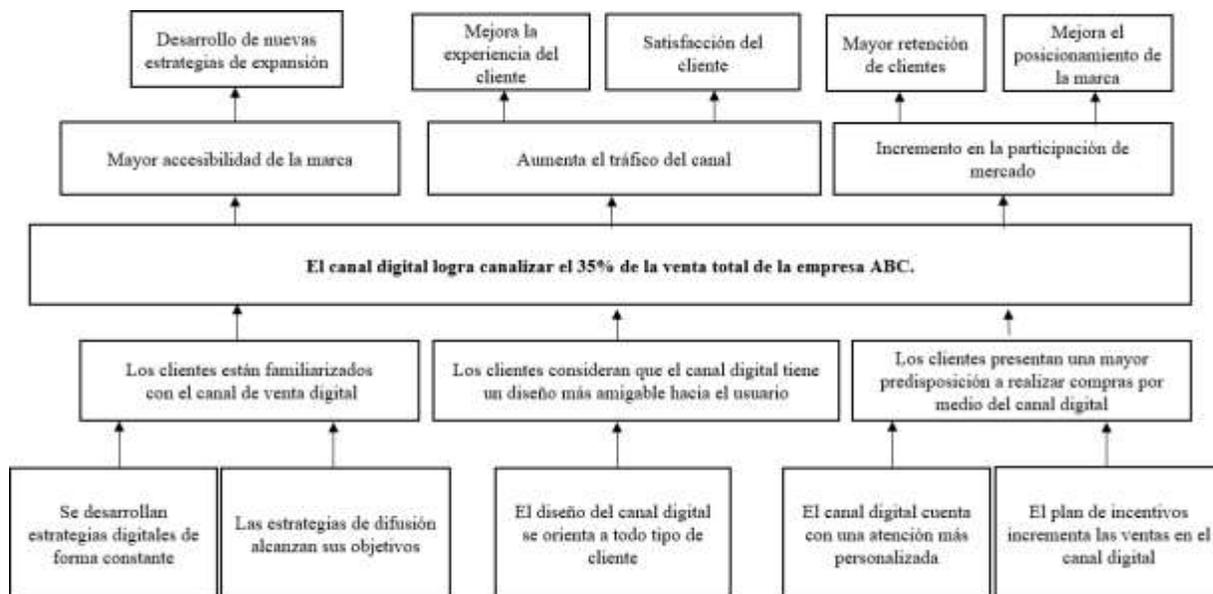
El segundo objetivo se centra en que los clientes perciban el canal digital como una plataforma con diseño amigable y accesible para todos los usuarios. La empresa ABC debe asegurarse de que el diseño del canal digital sea atractivo y fácil de usar, independientemente del nivel de experiencia tecnológica que tengan los usuarios.

El tercer objetivo se enfoca en aumentar la predisposición de los clientes al momento de realizar compras a través del canal digital. Para ello, la empresa ABC buscará ofrecer un servicio de atención más personalizado teniendo también en consideración el desarrollo de un plan de incentivos que permita incrementar la venta.

A continuación, en la Figura 11, se presenta el Árbol de Objetivos de la empresa ABC.

**Figura 11**

*Árbol de Objetivos*



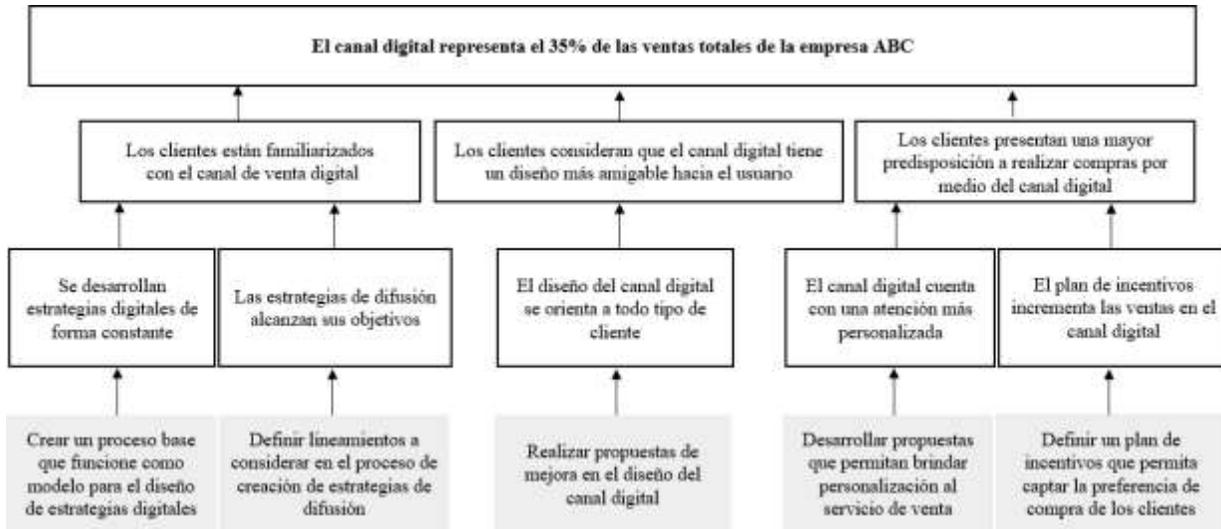
*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## 2. Árbol de Acciones

Una vez desarrollado el Árbol de Objetivos se procede a establecer las principales acciones que la empresa ABC deberá implementar en las metodologías de trabajo para poder alcanzar los objetivos definidos anteriormente. Para efectos del presente trabajo, la empresa ABC utilizará el Árbol de Acciones, ver Figura 12, para brindar mayor detalle de las acciones a realizar por cada objetivo.

**Figura 12**

*Árbol de Acciones*



*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

A continuación, se detallan las acciones planteadas para cada objetivo.

- Para poder **diseñar estrategias de forma constante** en todas las campañas, se recomienda a la empresa ABC crear un proceso base que funcione como modelo para el diseño de estrategias digitales. Ello permitirá que las áreas involucradas en el proceso cuenten con una estructura sobre los pasos y lineamientos a considerar durante el proceso. De esta manera, se garantiza mayor consistencia en el proceso de diseño de estrategias a lo largo del tiempo y evita la improvisación excesiva.
- Para que las **estrategias de difusión puedan alcanzar los objetivos esperados** es importante definir a detalle los lineamientos a considerar tomando como base las tendencias que ofrece el mercado. Una correcta planificación en la estrategia incrementa el alcance del canal.

- Para que el **diseño del canal digital se oriente a todo tipo de cliente** es importante que la empresa realice una investigación de mercado que permita brindar propuestas de mejora en el diseño del canal digital.
- Para que el cliente cuente con una **mayor predisposición al momento de realizar una compra en el canal digital** es importante que el canal brinde un servicio de atención más personalizado. Al adaptar los servicios a las necesidades y preferencias del cliente, la empresa puede enfocar sus recursos de manera más efectiva. También, se recomienda diseñar un plan de incentivos que refuerce el proceso de venta incrementando la satisfacción del cliente y la percepción del valor recibido

### 3. Componentes de la solución

A continuación, se detallan los componentes de la solución que la empresa ABC debe tener en consideración para poder alcanzar los objetivos deseados. Cabe recalcar que cada uno de estos componentes hace referencia a las acciones presentadas anteriormente.

#### 3.1. Proceso de creación y ejecución de estrategias digitales.

Durante el levantamiento de información y la implementación de las mesas de trabajo, la Vicepresidencia de Marcas obtuvo un mejor panorama sobre las metodologías y actividades que desarrollan las áreas involucradas. Para efectos del presente trabajo, se presenta a continuación el análisis y los planes de acción que permitirán estandarizar la creación y ejecución de estrategias digitales en la empresa ABC.

Una de las principales oportunidades que la Vicepresidencia de Marcas pudo identificar hace referencia a la organización que deben mantener las diferentes áreas involucradas en los procesos de ideación, creación e implementación de nuevas campañas. Es importante resaltar que estos procesos constituyen el trabajo de varios equipos que se caracterizan por tener funciones diferenciadas y específicas por equipo.

A continuación, en la Tabla 5, se muestran los lineamientos establecidos por la Vicepresidencia de Marcas para la gestión adecuada de las campañas.

**Tabla 5***Lineamientos para la Gestión de Campañas*

<b>Lineamientos para la gestión de campañas</b>		
<b>Nº</b>	<b>Lineamientos</b>	<b>Detalle</b>
1	Definir un líder por campaña	Durante la gestión de la campaña, el líder asignado actuará como facilitador entre áreas, mejorando la organización de los equipos y promoviendo una comunicación efectiva.
2	Definir un responsable a cargo por área	Cada área involucrada tendrá un representante que desempeñe el rol de facilitador con las demás áreas. Este deberá apoyar en la organización de las tareas, en el levantamiento de información (alertas, oportunidades, etc) y la toma de decisiones.
3	Indicar el rol de cada área	Los responsables a cargo de cada área deberán declarar el rol y las funciones de cada miembro del equipo.
4	Desarrollar planes de acción	Cada equipo elaborará un plan de acción que detalle las actividades que deberán desarrollar en esa campaña, los responsables de cada actividad y las fechas tentativas a considerar.
5	Presentación de planes de acción	El responsable de cada área presentará los planes de acción con el objetivo de estar alineados entre equipos (líder y responsables).
6	Validar los planes de acción	Presentados los planes de acción, el líder de campaña se encargará validar los planes de acción y el desarrollo de ejecución que deberá considerar cada equipo para cumplir con el entregable.
7	Planificar actividades	Después de la validación, cada encargado planificará la ejecución de actividades. Asimismo, deberá también coordinar las reuniones que involucren el apoyo de otras áreas.
8	Separar espacios de revisión semanal	El líder de campaña programará sesiones semanales con las áreas involucradas para revisar el avance de tareas e identificar cualquier oportunidad.
9	Separar espacios de revisión diaria	El encargado del área llevará a cabo sesiones diarias para revisar los avances, identificar alertas y abordar las necesidades que tenga el equipo.
10	Envío de minuta	El encargado de programar los espacios deberá enviar una minuta con los puntos acordados al finalizar cada reunión.
11	Seguimiento de minuta	Se deberá hacer seguimiento de la minuta en el próximo espacio donde las áreas participantes presentarán el estado actualizado de las tareas acordadas.
12	Seguimiento de actividades	Una vez ejecutada la campaña, cada área realizará monitoreo y control de las actividades desarrolladas.
13	Análisis de cada iniciativa	Cada área involucrada compartirá los resultados de las actividades y/o iniciativas desarrolladas.
14	Presentación de resultados	Finalizada la campaña, el canal digital se encargará de consolidar y presentar los resultados de la campaña.
15	Levantar principales aprendizajes y oportunidades de la campaña	Posterior a la presentación de resultados se tendrá una sesión en la cual se evaluarán los principales aprendizajes y las oportunidades que se deberán tener en consideración para la próxima campaña.

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

Habiendo definido los lineamientos para la gestión de campañas, la empresa ABC identificó que para poder impulsar la venta en el canal digital se debía mantener cierta consistencia en el desarrollo de estrategias digitales.

Por consiguiente, se propuso desarrollar un proceso base que permita estandarizar los lineamientos a considerar en el proceso de creación y ejecución de estrategias digitales, independientemente de los productos a impulsar. Esto permitirá asegurar una gestión de procesos uniforme y coherente en todas las campañas, como se puede observar en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Lineamientos para la Creación y Ejecución de Estrategias Digitales*

Modelo base para la creación de estrategias digitales		
Nº	Lineamiento	Detalle
1	Evaluar resultados campaña x-1	Revisar a detalle los resultados de la campaña anterior teniendo como objetivo identificar oportunidades y levantar las principales aprendizajes.
2	Presentación de informe	Se presenta el informe de resultados obtenidos en la campaña anterior considerando también los puntos a considerar en la próxima campaña.
3	Presentación de tendencias	El equipo de investigación de mercado deberá presentar las tendencias del rubro cosmético y la propuesta de la campaña. En este mismo espacio se definen las tendencias que deberán considerar.
4	Definir el concepto de la campaña	Las áreas involucradas deberán definir el concepto de la campaña teniendo en consideración ciertas variables claves del canal. Se deberá también evaluar las festividades del mes y las tendencias del mercado.
5	Aprobación y declaración de la campaña	El área de Brand Growth deberá realizar el análisis correspondiente con el fin de validar y declarar la propuesta de la campaña.
6	Definir objetivos comerciales del canal	Se definirán los objetivos comerciales del canal digital respecto a la campaña teniendo como base el histórico del canal y las tendencias que maneja el mercado. Sin embargo, la distribución de ventas previstas por canal no debería verse afectada por estos cambios.
7	Definir objetivos comerciales por categoría	El área encargada del consumidor deberá definir los objetivos comerciales de las diferentes categorías de acuerdo con el concepto de la campaña y el canal de venta.
8	Validar y declarar los objetivos comerciales de la campaña	Una vez definido los objetivos comerciales el equipo de Brand Growth se encargará de validar y declarar los objetivos de forma oficial entre las diferentes áreas.
9	Desarrollo de propuestas por área	Cada equipo desarrollará la propuesta de estrategias correspondientes a su área. En estas propuestas se deberán detallar también las palancas comerciales que impulsen la venta digital.
10	Presentación y aprobación de propuestas	El canal digital se encargará de consolidar las propuestas y cada equipo presentará en una misma sesión el detalle de estas. Una vez presentadas se define la estrategia y ejecución a considerar.
11	Evaluación y distribución del presupuesto	El área de Brand Growth deberá realizar la evaluación del presupuesto destinada a las palancas comerciales.
12	Declaración de la campaña	Se oficializan las mejores propuestas y se procede a construir la campaña.
13	Ejecución de los planes de acción	El canal digital se encarga de consolidar la ejecución y planes de acción de cada área desarrollando los cambios en el canal.
14	Realizar pruebas de usuario	Una vez finalizadas las actividades, se procede a realizar pruebas de usuario. El área del consumidor tendrá como objetivo validar la correcta ejecución de los puntos acordados en base a lo esperado.
15	Validar y aprobación del desarrollo	Realizadas las pruebas de usuario, el equipo se encarga de realizar la validación final del desarrollo ejecutado y solicita las aprobaciones correspondientes para el despliegue.
16	Desplegar la campaña	Se despliega la campaña y en paralelo se realiza el seguimiento del desarrollo ejecutado.
17	Evaluar métricas	Durante la campaña las áreas involucradas se deberán encargar de realizar la evaluación de métricas y el seguimiento de objetivos.

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

### 3.2. Definir lineamientos a considerar en la creación de estrategias de difusión

Buscando incrementar la familiarización de los clientes con el canal digital, la empresa ABC pudo identificar algunas oportunidades de mejora en el proceso de creación de estrategias de difusión. Para ello, las áreas involucradas definieron en conjunto las etapas del proceso y los lineamientos de cada actividad detalladas en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Lineamientos para la Creación de Estrategias de Difusión*

Lineamientos para la creación de estrategias de difusión		
Etapas	Nº	Detalle
Investigación de mercado	1	Identificar las tendencias de difusión que actualmente se tienen en el rubro cosmético.
	2	Identificar los beneficios más valorados por el cliente.
	3	Definir tendencias y herramientas de venta a considerar por campaña.
Desarrollar propuesta	1	Desarrollar al menos 3 propuestas de difusión que permitan mejorar el alcance del canal
	2	Desarrollar estrategias que mejoren el alcance de difusión.
	3	Testear propuestas de difusión y herramientas de venta a considerar mediante usuarios.
	4	Aprobar y declarar las propuestas que se deberán considerar en la campaña.
Creación y ejecución de estrategias	1	Crear un gantt de actividades para el desarrollo de estrategias
	2	Seguimiento y control del desarrollo de actividades
	3	Despliegue de la campaña e implementación de estrategias
Evaluación de métricas	1	Monitoreo y control de estrategias
	2	Evaluar métricas de difusión que mejoren el alcance del canal
	3	Evaluar métricas de palancas que mejoren el alcance de difusión.
	4	Presentación de resultados

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

### 3.3. Realizar propuestas de mejora en el diseño del canal digital

Teniendo como objetivo impulsar el canal de venta digital la empresa ABC pudo identificar oportunidades de mejora en el diseño del canal digital. Para ello, se desarrolló como plan de acción evaluar nuevas propuestas de diseño que mejoren la experiencia del cliente en el canal digital.

Para mejorar la experiencia de venta del canal digital, el equipo de investigación de mercado llevó a cabo entrevistas y *Focus Groups* teniendo como objetivo identificar los principales aspectos a considerar al momento de crear y diseñar un canal digital. Durante este proceso, descubrieron que los principales puntos de dolor de los clientes incluían la falta de información detallada sobre los productos, la dificultad para encontrar productos específicos y la falta de personalización en la experiencia de compra. Ello resaltó la necesidad de mejorar la navegación del sitio web, de

proporcionar descripciones más detalladas de los productos y ofrecer opciones de búsqueda más efectivas para facilitar la experiencia de compra del cliente.

Finalmente, como plan de acción el equipo de investigación de mercado presentó una propuesta de las iniciativas que el equipo digital podrá desarrollar de forma progresiva en base a las prioridades establecidas. En la Tabla 8, se detalla el plan de acción a corto y mediano plazo que deberá contemplar el canal digital al momento de diseñar las propuestas del canal.

**Tabla 8**

*Propuesta de Mejora en el Diseño del Canal Digital*

Propuesta de mejora en el diseño del canal digital		
Nº	Tipo de Acción	Detalle del requerimiento
1	Requerimiento funcional	Optimizar el rendimiento del sitio web para garantizar un tiempo de carga de 5 a 10 segundos. Con el fin de que el cliente pueda tener una experiencia continua.
2	Estrategia comercial	El banner principal del canal digital debe reflejar a través de imágenes de alta calidad y mensajes clave la estrategia comercial de la campaña. El resto de banners servirán de apoyo para reforzar otros productos que también se quieran impulsar en la campaña.
3	Estrategia comercial	Las categorías deberán tener una sección descriptiva que vaya en sintonía con el estilo de la marca y lo que representa cada una.
4	Estrategia de diversificación de producto	Cada categoría deberá tener una sección que detalle las submarcas disponibles y muestren los productos asociados.
5	Estrategia de localización y adaptación	Unificar el idioma en el que se describen las categorías en base al país en el que se encuentra y sus tendencias.
6	Requerimiento funcional	Limitar la frecuencia de los pop-ups de invitación a registro a dos veces por usuario no registrado para minimizar las interrupciones y mejorar la experiencia del usuario.
7	Requerimiento funcional	Desarrollar y ofrecer filtros avanzados y personalizables para cada categoría que mejoren la navegación y la selección de productos por parte del cliente.
8	Requerimiento funcional	Incorporar un filtro de disponibilidad de stock que permita a los clientes ver rápidamente qué productos están disponibles sin necesidad de navegar por cada página de producto.
9	Requerimiento funcional	Realizar pruebas que permitan asegurar que los filtros de búsqueda funcionen correctamente en diferentes dispositivos y navegadores, proporcionando resultados precisos y rápidos.
10	Estrategia de Marketing de Contenido	En la sección de fragancias, se incluirán materiales de apoyo que permitan asesorar a los clientes en base a sus preferencias aromáticas.
11	Estrategia de Marketing de Contenido	En la sección de tratamiento facial, se incluirán materiales de apoyo que evidencien rutinas de cuidado de la piel. Estos materiales pueden incluir, tutoriales del paso a paso, consejos de expertos y recomendaciones de productos complementarios.
12	Estrategia de Marketing de Contenido	En la sección de maquillaje, se incluirán materiales de apoyo que describan el uso y las características de cada producto. Estos materiales servirán como guía práctica para que los clientes puedan crear looks fáciles y rápidos con los productos de la empresa.

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

3.4. Desarrollar propuestas que permitan brindar personalización al servicio de compra. Durante las mesas de trabajo, las áreas involucradas evidenciaron como oportunidad buscar nuevas propuestas que permitan mejorar la experiencia del canal digital mediante una atención más personalizada. A continuación, se detallan los 3 servicios de atención que brinda la empresa ABC buscando incrementar la personalización hacia los clientes.

En primer lugar, se encuentran aquellos clientes que requieren de un servicio de atención inmediata al momento de realizar compras por el canal digital o incluso mientras navegan en él. Este tipo de clientes se caracteriza por valorar aquel soporte que presenta la empresa ABC por medio de diferentes canales de atención. Para ello, se le puede brindar atención vía *WhatsApp*, por medio de un *chatbot* o incluso vía una llamada en el *Call Center*.

En segundo lugar, la empresa ABC cuenta con especialistas de belleza que permiten brindar un servicio personalizado al momento de realizar una compra o investigar sobre un producto o categoría. Para ello, la empresa ABC cuenta con una sección dentro del canal digital que brinda asesorías de belleza a través de plataformas de acuerdo con el producto o categoría que el cliente requiera apoyo.

En tercer lugar, se encuentran los materiales especiales trabajados por especialistas de belleza que permiten mejorar el servicio de atención personalizada en el canal digital. Estos materiales pueden ser videos, infografías, imágenes, clases en vivo o incluso tutoriales que permitan asesorar al cliente sobre algún producto o categoría que ofrece la empresa.

Finalmente, como plan de acción el equipo indicó que se utilicen estrategias de difusión que permitan potenciar el alcance de los servicios que brindan actualmente. También, se trabajarán nuevas propuestas que refuercen el servicio de atención personalizada y las características mejor valoradas por el cliente.

### 3.5. Definir los lineamientos a considerar en la creación del plan de incentivos

El implementar un plan de incentivos en el canal digital estimula el interés del público, fomenta la lealtad de los clientes y aumenta las ventas. Por ello, se propuso como solución implementar un

nuevo proceso que permita definir el incentivo adecuado tomando en consideración el concepto de la campaña y las tendencias del rubro cosmético.

Cabe recalcar que, para la ideación del proceso, las áreas involucradas tuvieron en consideración los siguientes puntos.

- El canal digital debe contemplar incentivos diferenciados asociados al concepto de la campaña y al tipo de campaña definido en ese momento.
- La propuesta de incentivos debe crearse en base a los beneficios más valorados para el cliente de acuerdo con las tendencias del mercado. Para ello, se considera como ejemplos de incentivos: envío de productos gratis, descuentos o regalos por un monto mínimo de compra, entre otros.
- Este proceso deberá funcionar como modelo base para la definición del plan de incentivos de acuerdo con la campaña.

En la Tabla 9, se detallan las etapas y lineamientos que la empresa ABC debe considerar al momento de crear un plan de incentivos.

**Tabla 9**

*Lineamientos para la Creación del Plan de Incentivos*

Lineamientos para la creación del plan de incentivos		
Etapas	Nº	Detalle
Investigación de mercado	1	Identificar los beneficios más valorado por el cliente.
	2	Identificar palancas que incentiven la compra en el canal digital.
Desarrollar propuesta	1	Desarrollar al menos 5 propuestas de incentivos que permitan incrementar la intensidad de compra en el canal.
	2	Definir las propuestas a considerar en base al presupuesto destinado al plan de incentivos.
	3	Sesión para presentar y declarar a las áreas involucradas el plan de incentivos para la campaña.
Creación y ejecución del plan de incentivos	1	Definir la estrategia del plan de incentivos.
	2	Crear un gantt de actividades para la implementación.
	3	Definir un plan que permita el monitoreo y control del plan de incentivos.
Evaluación de métricas	1	Monitoreo y control de actividad en el canal digital
	2	Evaluación métricas del plan de incentivos
	3	Presentación de resultados

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

Adicional a ello, en la Tabla 10, se detalla el proceso que la empresa ABC considera para la ejecución de un plan de incentivos en el canal digital.

**Tabla 10**

*Lineamientos para la Ejecución del Plan de Incentivos*

Lineamientos para la ejecución del plan de incentivos		
Etapas	Nº	Detalle
Planificación y diseño	1	Presentación del plan de incentivos a considerar
	2	Elaborar un cronograma específico de las acciones a realizar
	3	Presentación de cronograma y alineación actividades
	4	Definición del plan comunicacional
	5	Diseño de materiales visuales
Ejecución	1	Configuración de materiales en el canal digital.
	2	Validación de la correcta ejecución en la plataforma
	3	Despliegue de la campaña e implementación del plan de incentivos
	4	Monitoreo y control del plan de incentivos
Evaluación de métricas	1	Evaluación métricas
	2	Presentación de resultados
	3	Ajustar la estrategia y tácticas en función de los datos recogidos.

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

#### 4. Alternativas de solución

Una vez presentado el análisis a detalle sobre los componentes de solución, la empresa ABC define las alternativas a considerar. En esta sección, se deberá tener en consideración el desarrollo de alternativas que permitan cumplir con los objetivos establecidos por la empresa ABC. Para efectos del presente trabajo, a continuación, se detallan las alternativas de solución tomando en consideración los procesos definidos anteriormente.

##### 4.1. Proceso 1: Desarrollo de la Estrategia Comercial del Canal Digital

Como primera alternativa de solución se debe tener en consideración 3 componentes claves que permitan mejorar el proceso de creación de estrategias comerciales enfocados en el canal digital.

En primera instancia, el equipo *Brand Growth* se encargará de establecer un proceso que contemple los lineamientos que deben seguir las áreas involucradas en la gestión de una campaña tal como se presentó en la Tabla 5. Una vez definido este proceso, el canal digital trabajará de la

mano con el equipo de *Brand Growth* para la creación de un proceso base que permita estandarizar la creación y ejecución de estrategias digitales en cada campaña. Ello deberá considerar los lineamientos presentados en la Tabla 6. Este modelo considerará ciertos lineamientos bases con el objetivo de crear estrategias constantes y diferenciadas acorde a la campaña. De esta manera, las estrategias digitales se verán potenciadas en cada campaña y no en campañas específicas.

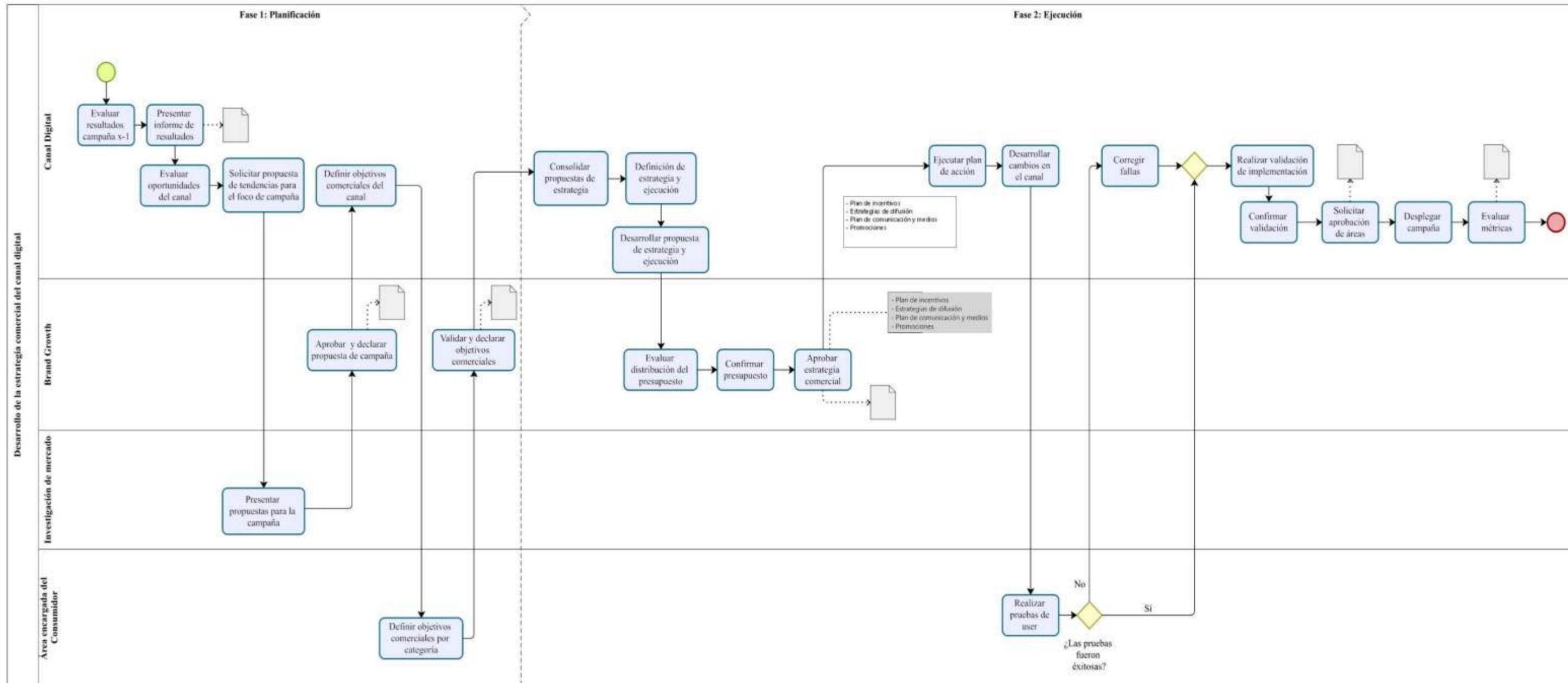
En segundo lugar, las áreas involucradas en el proceso de creación de las estrategias comerciales deberán brindar propuestas de mejora que permitan impulsar el servicio de atención personalizada en el canal digital. Para ello, los diferentes equipos deberán considerar propuestas acordes a la campaña y potenciar el tipo de servicio personalizado que actualmente brindan centrándose en las características más valoradas por los clientes de la empresa ABC.

Como tercer componente de solución se encuentra la creación de un plan de incentivos que permita definir el incentivo apropiado en base al concepto de la campaña y a las tendencias que se están teniendo actualmente en el rubro cosmético. Para ello, las áreas involucradas deberán considerar al momento de crear el plan de la campaña, los lineamientos definidos en la Tabla 9 y 10.

A continuación, se detalla en la Figura 13, el diagrama de procesos tomando en consideración la Desarrollo de la estrategia comercial del canal digital de la empresa ABC.

**Figura 13**

Diagrama de procesos TO-BE: Desarrollo de la Estrategia Comercial del Canal Digital



Nota: Información brindada por la empresa ABC. 2022.

#### 4.2. Proceso 2: Diseño del Plan de Comunicación y Medios

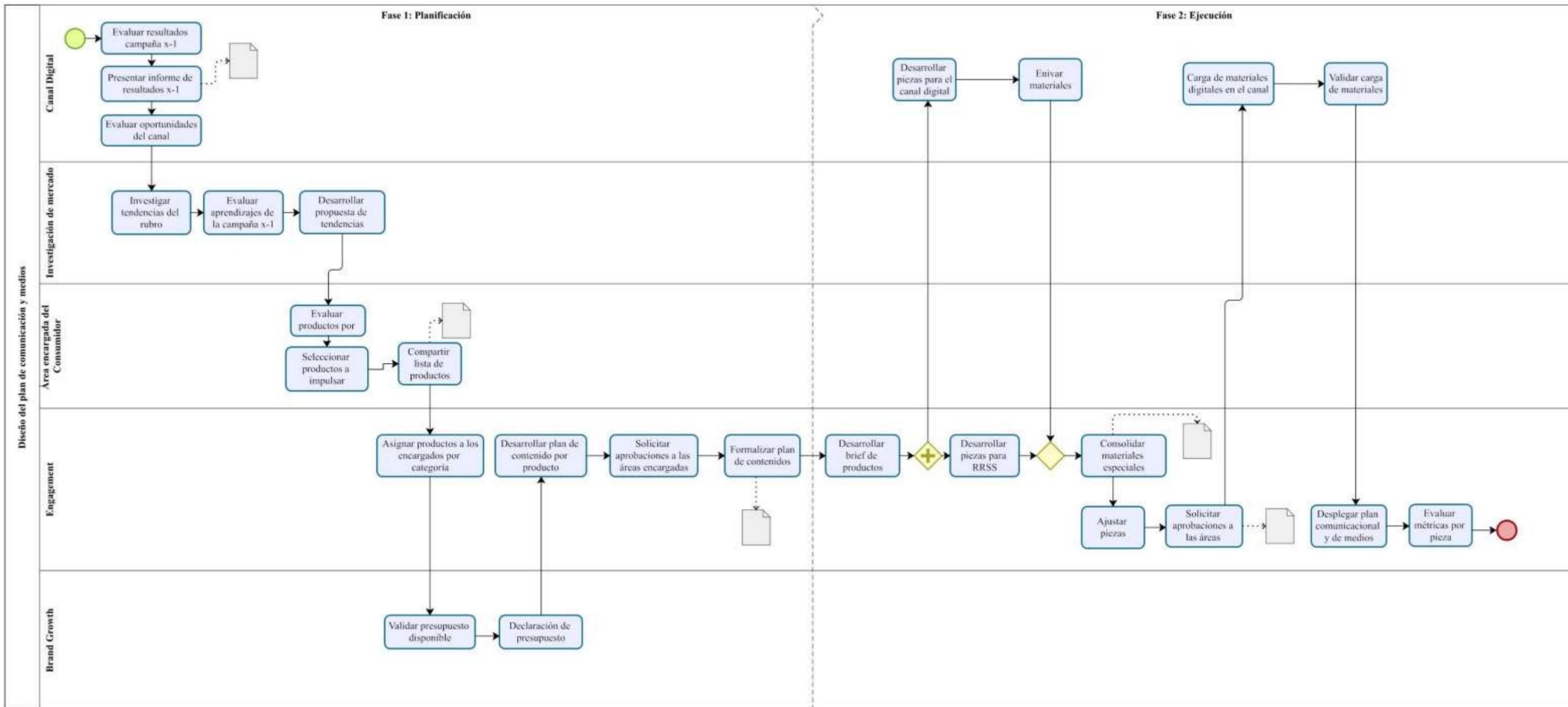
Como segunda alternativa de solución, la empresa ABC estableció cambios en el proceso de creación y ejecución del plan de comunicación y medios. Para ello, se determinó que, durante las mesas de trabajo, las áreas involucradas definan los nuevos parámetros del proceso con el objetivo de mantener de forma ordenada y precisa la gestión del proceso.

Una vez implementados los cambios en el proceso, la empresa ABC identificó también la oportunidad de mejorar la efectividad de las estrategias de difusión. Para ello, se definieron nuevos lineamientos en el proceso teniendo en consideración las tendencias del rubro cosmético tal como se presentó en la Tabla 7.

A continuación, se detalla en la Figura 14, el diagrama de procesos tomando en consideración el Diseño del Plan de Comunicación y Medios de la empresa ABC.

**Figura 14**

Diagrama de procesos TO-BE: Diseño del Plan de Comunicación y Medios



Nota: Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

En esta sección se presenta la evaluación financiera que la empresa ABC debe tener en consideración al momento de implementar la propuesta de solución. Para efectos del presente trabajo, en primer lugar, se presentará el detalle de los ingresos, costos y gastos de la propuesta de solución. Seguido por el detalle de la inversión y del flujo de caja que la empresa ABC debe considerar. Finalmente, se realizará el análisis financiero del VAN y de la TIR con el objetivo de determinar la viabilidad económica de la propuesta.

### 1. Ingresos diferenciales del proyecto.

La implementación de la propuesta de solución tiene como objetivo principal reducir el desfase del 10% que presenta la empresa ABC en el canal digital frente a los objetivos de venta deseados. Esta solución trae consigo una recuperación progresiva en el canal digital de aproximadamente 550,000 soles por mes.

Cabe resaltar, que esta recuperación progresiva en el canal digital es independiente a las variables que podrían desarrollarse como estrategias claves durante las próximas campañas. Ejemplo de estas variables podrían ser festividades del país o estrategias temáticas como *Halloween*, *Black Friday* o Navidad.

A continuación, en la tabla 11, se detallan los ingresos diferenciales estimados del canal digital que se obtienen a partir de la implementación de la propuesta de solución. Para un mayor entendimiento, se detalla la interpretación de columnas.

- Ingreso (S/): refleja las ventas totales reales logradas a través del canal digital durante el período de enero a mayo. Para los meses de junio a diciembre, las cifras mostradas corresponden a estimaciones de ventas totales.
- Distribución de venta (%): porcentaje de distribución asociado a la venta mensual del canal digital vs la venta mensual de todos los canales.
- Desviación vs Meta (%): representa la desviación porcentual de la distribución de la venta real del canal digital vs la distribución de la venta objetivo del canal digital.

**Tabla 11***Ingresos Diferenciales del Canal Digital*

Mes	Ingreso (S/)	Distribución de venta (%)	Desviación vs Meta (%)
Enero	S/ 1,265,000	23%	12%
Febrero	S/ 1,265,000	23%	12%
Marzo	S/ 1,375,000	25%	10%
Abril	S/ 1,320,000	24%	11%
Mayo	S/ 1,375,000	25%	10%
Junio	S/ 1,375,000	25%	10%
Julio	S/ 1,375,000	25%	10%
Agosto	S/ 1,375,000	25%	10%
Setiembre	S/ 1,540,000	28%	7%
Octubre	S/ 1,650,000	30%	5%
Noviembre	S/ 1,760,000	32%	3%
Diciembre	S/ 1,925,000	35%	0%

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## 2. Costos diferenciales del proyecto.

La implementación de la propuesta de solución trae consigo la redistribución del presupuesto mensual que maneja la Vicepresidencia de Marcas. Para efectos del presente trabajo, se detalla únicamente el presupuesto asignado al canal digital con el objetivo de impulsar la venta en este canal.

Para ello, el canal digital dispone de un presupuesto adicional de S/ 20,000 por mes para desarrollar una serie de iniciativas que permitan potenciar la venta del canal digital. Estas iniciativas pueden ser a través de un plan de incentivos, de la creación de materiales especiales o de estrategias digitales de difusión del canal.

A continuación, en la tabla 12, se detallan los costos asociados que se obtienen a partir de la implementación de la propuesta de solución. Para un mayor entendimiento, se deben tener en consideración los siguientes puntos.

- Para la creación de materiales especiales la empresa ABC consideró el costo de la agencia con la que desarrollará los materiales, el costo del servicio de diseño gráfico (imágenes,

infografías) y el costo de producción de videos. Con el objetivo de reforzar la estrategia del canal y los beneficios que este ofrece.

- Para maximizar las estrategias de difusión del canal digital se consideró el costo asociado a la publicidad en redes sociales trabajando con creadores de contenidos
- Como plan de incentivos se consideró los costos asociados a regalos por compra y/o el envío gratuito de pedidos. En ambos casos, el plan de incentivos funciona acorde a un monto mínimo de compra.
- Interpretación de columnas:
  - Costo (S/): refleja el presupuesto destinado a cada una de las palancas.
  - Distribución real (%): porcentaje del costo incurrido por palanca con respecto al presupuesto total.
  - Distribución meta (%): porcentaje del costo objetivo por palanca con respecto al presupuesto total.

**Tabla 12**

*Costos Diferenciales del Proyecto*

Palancas	Costo (S/)	Distribución Real (%)	Distribución Meta (%)
Materiales especiales	S/ 12,000	60%	40%
Estrategias de difusión	S/ 4,800	24%	40%
Plan de incentivos	S/ 3,200	16%	20%
<b>Presupuesto</b>	<b>S/ 20,000</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tipo de Palanca	Detalle	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Materiales especiales	Agencia	S/ 5,000				
	Diseño Gráfico	S/ 3,000				
	Producción de video	S/ 4,000				
Estrategias de difusión	Publicidad en redes sociales	S/ 4,800				
Plan de incentivos	Regalo por compra	S/ 3,200				
<b>Total Presupuesto</b>		<b>S/ 20,000</b>				

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

3. Inversiones del proyecto.

La empresa ABC determinó como lineamiento que la redistribución de estos S/ 20,000 se asigne como un presupuesto adicional a partir del mes de agosto y para los 4 meses restantes del año en curso, lo cual correspondería a una inversión total de S/ 100,000.

En la Tabla 13, se detalla la inversión del proyecto y se muestra la distribución asignada del presupuesto en base a cada palanca en los meses de ejecución.

**Tabla 13**

*Inversiones del Proyecto*

Tipo de Palanca	Detalle	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Materiales especiales	Agencia	S/ 5,000				
	Diseño Gráfico	S/ 3,000				
	Producción de video	S/ 4,000				
Estrategias de difusión	Publicidad en redes sociales	S/ 4,800				
Plan de incentivos	Regalo por compra	S/ 3,200				
<b>Total Presupuesto</b>		<b>S/ 20,000</b>				

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

4. Periodo y tasa de descuento del proyecto

Para definir la tasa de descuento del proyecto, la vicepresidencia a cargo debe presentar la propuesta del proyecto con el análisis respectivo. Una vez presentado el análisis se definen los lineamientos a considerar acorde a los costos del proyecto. Para efectos del presente trabajo, la empresa ABC contempla una tasa de descuento del 5% anual, equivalente a aproximadamente a 2.08% para un periodo de 5 meses.

5. Flujo de caja

A continuación, en la Tabla 14, se muestra el flujo de caja mensual del proyecto teniendo en consideración los ingresos, los costos y las inversiones del proyecto.

**Tabla 14***Flujo de Caja Mensual*

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>												
Venta	S/ 1,265,000	S/ 1,265,000	S/ 1,375,000	S/ 1,320,000	S/ 1,375,000							
Incremento de Ventas	S/ -	S/ 165,000	S/ 275,000	S/ 385,000	S/ 550,000							
<b>Total ingresos</b>	<b>S/ 1,265,000</b>	<b>S/ 1,265,000</b>	<b>S/ 1,375,000</b>	<b>S/ 1,320,000</b>	<b>S/ 1,375,000</b>	<b>S/ 1,375,000</b>	<b>S/ 1,375,000</b>	<b>S/ 1,375,000</b>	<b>S/ 1,540,000</b>	<b>S/ 1,650,000</b>	<b>S/ 1,760,000</b>	<b>S/ 1,925,000</b>
<b>Egresos</b>												
Costo - Presupuesto del canal	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 900,000	S/ 450,000	S/ 900,000	S/ 450,000	S/ 900,000				
<b>Inversión del Proyecto</b>												
Agencia	S/ -	S/ 5,000										
Diseño Gráfico	S/ -	S/ 3,000										
Producción de video	S/ -	S/ 4,000										
Publicidad en redes sociales	S/ -	S/ 4,800										
Regalo por compra	S/ -	S/ 3,200										
<b>Total egresos</b>	<b>S/ 450,000</b>	<b>S/ 450,000</b>	<b>S/ 450,000</b>	<b>S/ 900,000</b>	<b>S/ 450,000</b>	<b>S/ 450,000</b>	<b>S/ 450,000</b>	<b>S/ 470,000</b>	<b>S/ 470,000</b>	<b>S/ 920,000</b>	<b>S/ 470,000</b>	<b>S/ 920,000</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>S/ 815,000</b>	<b>S/ 815,000</b>	<b>S/ 925,000</b>	<b>S/ 420,000</b>	<b>S/ 925,000</b>	<b>S/ 925,000</b>	<b>S/ 925,000</b>	<b>S/ 905,000</b>	<b>S/ 1,070,000</b>	<b>S/ 730,000</b>	<b>S/ 1,290,000</b>	<b>S/ 1,005,000</b>

<b>Tasa de descuento</b>	2.08%
<b>VAN</b>	S/ 1,173,593
<b>TIR</b>	794%

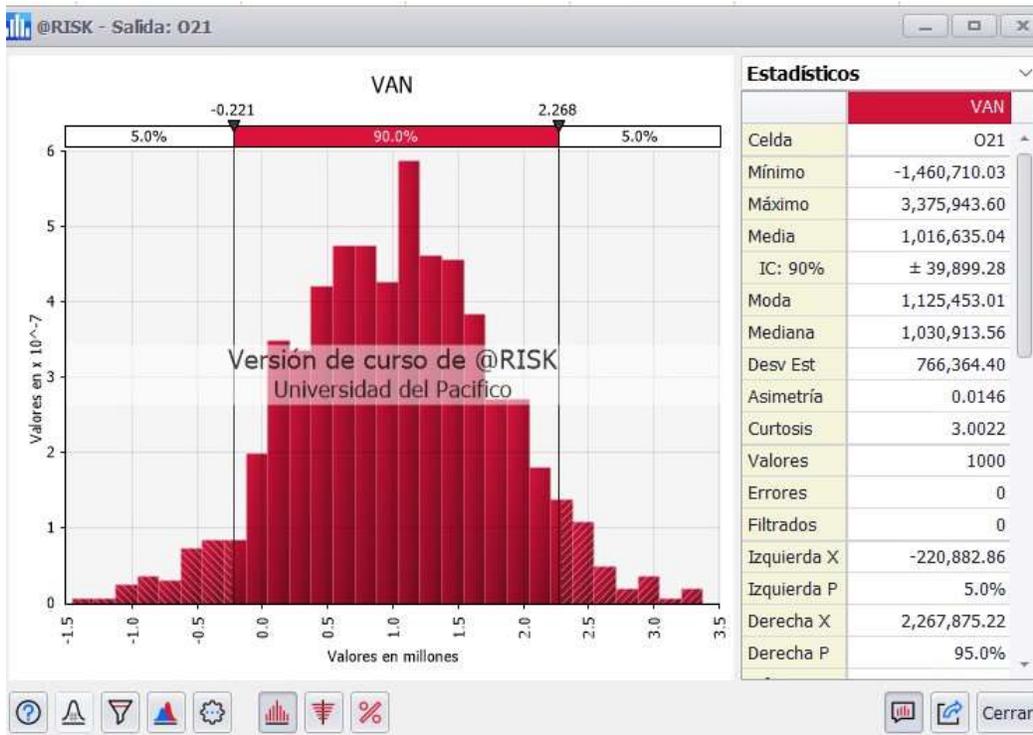
*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022

## 6. Interpretación de resultados VAN, TIR.

Dados los resultados presentados en el flujo de caja presentado en la Tabla 14 y tomando en consideración la simulación realizada mediante la herramienta @Risk se presenta a continuación, en la Figura 15, el análisis del VAN considerando un promedio de S/. 1,016,635 para el mes de septiembre. Asimismo, se muestra en la Figura 16, el análisis de la TIR de 779% siendo este un valor positivo y mayor al de la tasa de descuento del 2.08% acordada por la Vicepresidencia de Marcas. Por consiguiente, se determina que la realización del proyecto se encuentra en un escenario positivo para la ejecución.

**Figura 15**

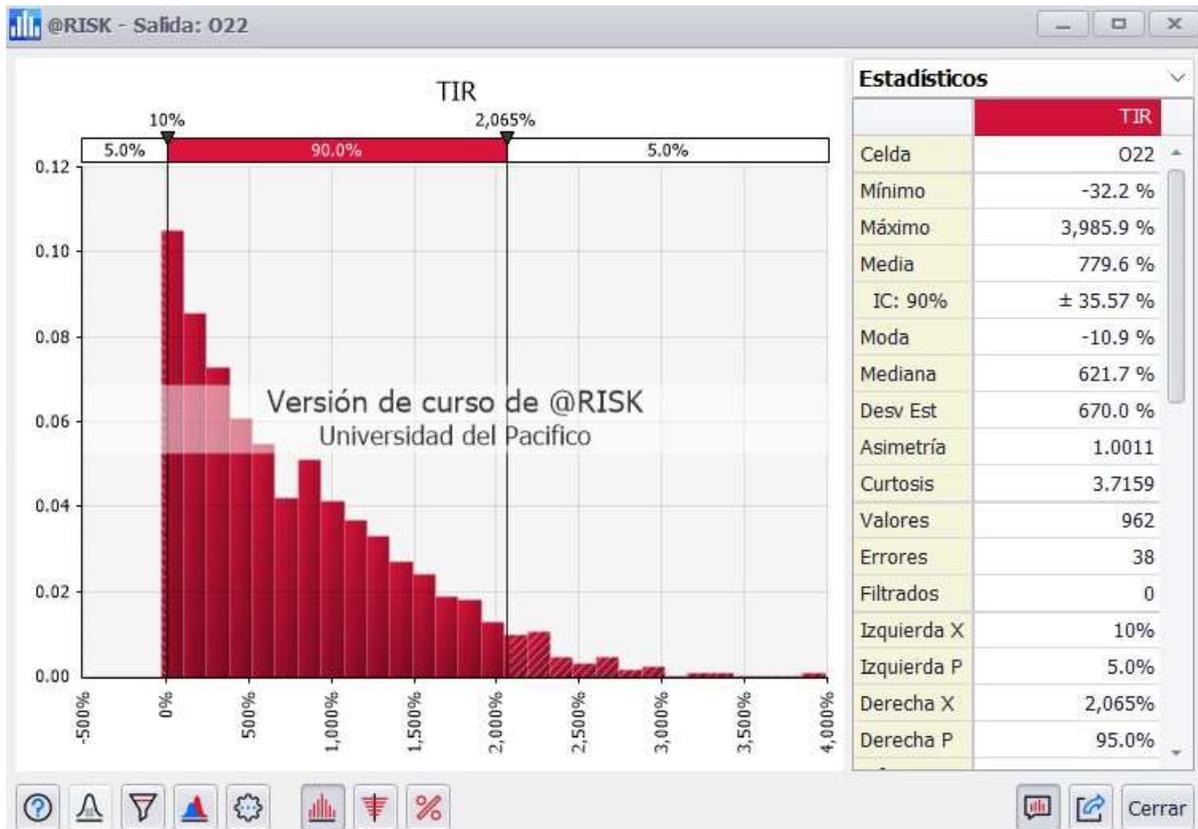
*Análisis Risk – VAN*



*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

**Figura 16**

*Análisis Risk – TIR*



*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO

En esta sección se presentará el plan de implementación en base a la solución propuesta anteriormente. Se tendrá en consideración la Guía de Gestión de Proyectos del PMBOK como soporte en la gestión de proyectos. Para efectos del presente trabajo, se detalla el acta de constitución, el alcance del proyecto, la estructura de desglose de trabajo, el cronograma, el presupuesto del proyecto, el análisis de riesgos y el plan estratégico de gestión de cambio organizacional.

### 1. Acta de constitución

El acta de constitución también conocida como *Project Charter* en el (PMBOK® Guide) es "Un documento emitido por el iniciador o patrocinador del proyecto que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y otorga al director del proyecto la autoridad para aplicar recursos organizativos a las actividades del proyecto." (PMI, 2004, 368" (Project Management Institute, 2004, 368).

**Tabla 15**

*Acta de Constitución*

Acta de Constitución			
<b>Nombre del Proyecto</b>	Proyecto de mejora para impulsar la venta por medio del canal digital dentro de una empresa del rubro cosmético		
<b>Patrocinador del Proyecto</b>	Vicepresidencia de Marcas	<b>Fecha</b>	14/06/2022
<b>Gerente del Proyecto</b>	Gerente del Canal Digital	<b>Cliente del Proyecto</b>	Empresa ABC
<b>Propósito del Proyecto o Justificación</b>			
El propósito del proyecto es brindar una propuesta de mejora que permita impulsar la venta de productos cosméticos por medio del			
<b>Descripción del Proyecto</b>			
El proyecto busca brindar una propuesta de mejora que impulse la venta de productos cosméticos en el canal digital. Esta propuesta se desarrollará en base a tres puntos claves: la mejora de procesos, la definición de nuevas estrategias a considerar y la implementación de herramientas. Para efectos del presente trabajo, la empresa ABC buscó identificar aquellas oportunidades de mejora que generen mayor impacto en los resultados. De esta manera se definió mejorar el proceso de desarrollo de estrategia comercial del canal digital y el diseño del plan de comunicación y medios.			
<b>Requerimientos de Alto Nivel</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la organización de equipos y la documentación de campañas.</li> <li>- Asegurar que todos los usuarios cuenten con información necesaria para el desarrollo de la campaña.</li> <li>- Cumplir con los objetivos y los acuerdos del proyecto definidos entre las áreas involucradas.</li> <li>- Mejorar el proceso de venta en el canal digital</li> <li>- Monitoreo y control de las nuevas iniciativas a desarrollar en el canal digital.</li> <li>- Medición de indicadores</li> <li>- Enfoque en la mejora del trabajo colaborativo de las áreas involucradas</li> </ul>			

<b>Riesgos de Alto Nivel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de requerimientos</li> <li>- Retrasos en el proyecto</li> <li>- Resistencia al cambio por parte de los miembros del equipo y del cliente</li> <li>- Responsabilidades definidas de acuerdo a cada área</li> </ul>	
<b>Objetivos del Proyecto</b>	
El objetivo del proyecto es que el canal digital logre canalizar el 35% de la venta total de la empresa ABC	
<b>Alcance</b>	
El alcance del proyecto es determinado en base a la estrategia y dirección definida por la Vicepresidencia de Marcas de la empresa ABC ubicada en Lima-Perú. Este proyecto tiene como foco impulsar la venta de productos cosméticos. Para efectos del presente trabajo, el alcance del proyecto a intervenir considera los procesos y áreas involucradas en la gestión y desarrollo del canal digital.	
<b>Tiempo Estimado</b>	
El tiempo estimado del Proyecto será de 5 meses	
<b>Costo Estimado</b>	
El proyecto tiene un costo de S/ 100,000 distribuidos durante 5 meses	
<b>Resumen de Hitos</b>	<b>Fecha Limite</b>
Planificación	30/06/2022
Desarrollo	31/07/2022
Ejecución	1/08/2022
Monitoreo y Control	1/09/2022
<b>Interesados</b>	<b>Rol</b>
Gerente del Consumidor	Aprobación del proyecto Ejecución del proyecto
Gerente del <i>Engagement</i>	Aprobación del proyecto Ejecución del proyecto
Gerente de Investigación de Mercado	Aprobación del proyecto Ejecución del proyecto
Gerente de <i>Brand Growth</i>	Aprobación del presupuesto y del proyecto Aprobación del proyecto Ejecución del proyecto
Gerente del Canal Digital	Aprobación del proyecto Ejecución del proyecto Supervisión del proyecto
<b>Aprobaciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente del Consumidor</li> <li>- Gerente de Engagement</li> <li>- Gerente de Investigación de Mercado</li> <li>- Gerente de Brand Growth</li> <li>- Gerente del Canal Digital</li> </ul>	

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## 2. Alcance del proyecto

En la Tabla 16, se detalla el alcance del proyecto y las consideraciones a nivel de lineamientos que deben contemplar las áreas involucradas.

**Tabla 16**

*Acta del Proyecto*

<b>Plan de Gestión del Alcance</b>	
<b>Nombre del Proyecto</b>	Proyecto de mejora para impulsar la venta por medio del canal digital dentro de una empresa del rubro cosmético
<b>Patrocinador del Proyecto</b>	Vicepresidencia de Marcas
<b>Gerente del Proyecto</b>	Gerente del Canal Digital
<b>Administración del Proyecto</b>	
Habiendo presentado un análisis de ventas de acuerdo a cada canal. La Vicepresidencia de Marcas identificó como oportunidad de mejora definir los principales puntos por los que el canal digital no logra alcanzar sus objetivos de venta. Se designó como patrocinador de proyecto a la Vicepresidencia de Marcas y como Gerente de Proyecto al Canal Digital. En base a este proyecto, el Gerente del Canal Digital y los miembros de su área tenían a cargo las revisiones y aprobaciones de cada entregable. Asimismo, las áreas involucradas (Consumidor, Engagement, Investigación de Mercado y Brand Growth) fueron parte de la planificación, ejecución, aprobación y monitoreo de los procesos involucrados de acuerdo a las actividades desarrolladas en el proyecto.	
<b>Estabilidad del Alcance del Proyecto</b>	
Después de haber establecido el alcance y la planificación del proyecto en colaboración con las áreas involucradas, el canal digital presenta la propuesta detallada y aprobada. Cabe recalcar que cualquier cambio en el requerimiento o fuera de alcance del proyecto debe seguir un proceso de evaluación y aprobación de la Vicepresidencia de Marcas. Por ello, se estableció desde un inicio el correcto monitoreo y control de las actividades a desarrollar. Se consideró clave establecer responsables, las formas de trabajo a considerar e incentivar la comunicación constante.	
<b>Incorporación de Cambios en el Proyecto</b>	
De presentarse algún cambio de gran impacto, se definirán mesas de trabajo que permita la planificación adecuada con el objetivo de adaptarse a los cambios entre los diferentes equipos. El Gerente del Canal Digital tendrá como rol presentar de forma oficial ante la Vicepresidencia de Marcas los cambios a desarrollar acordado entre las áreas involucradas. Una vez se tenga la aprobación final de la Vicepresidencia, el Gerente del Canal Digital comunicará el nuevo plan de acción y las consideraciones que se deben tener.	

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

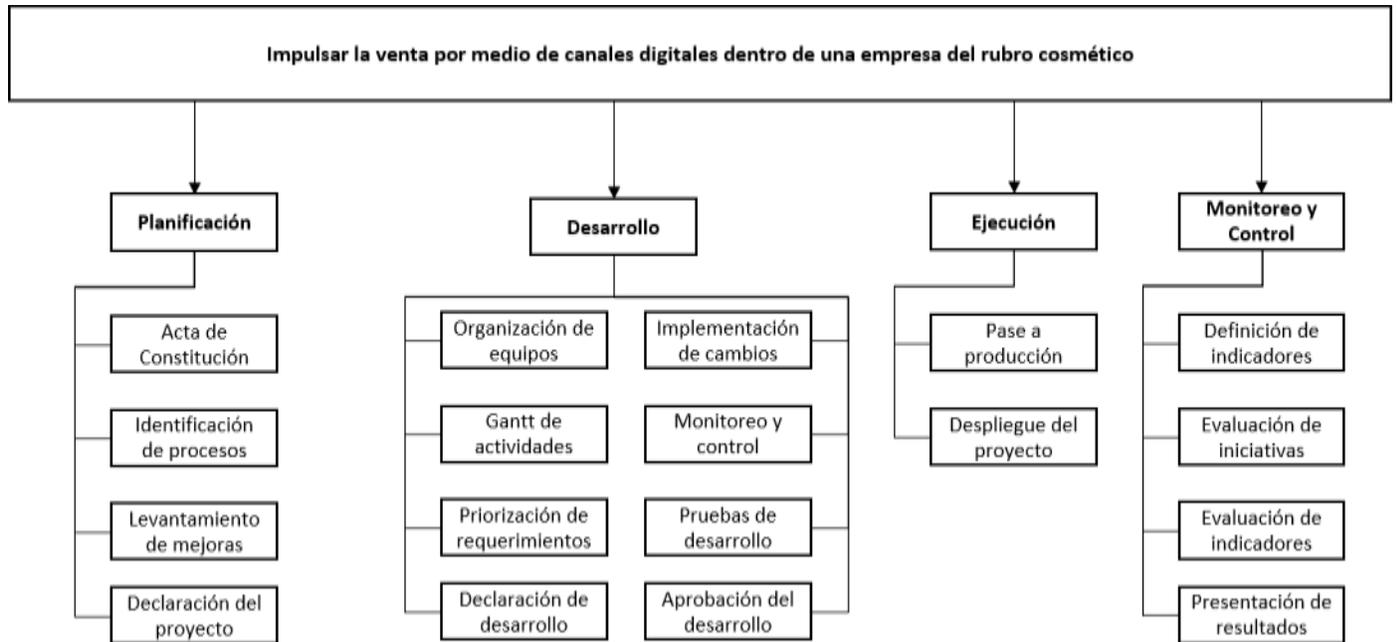
## 3. Estructura de desglose de trabajo (EDT)

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) es una herramienta de gestión de proyectos que facilita la identificación de las actividades o componentes que se tienen definidos en un proyecto.

Para efectos del presente trabajo, se detalla en la Figura 16, las actividades claves a tener en consideración durante el desarrollo del proyecto, dividida en cuatro etapas: Planificación, Desarrollo, Ejecución, Monitoreo y Control.

**Figura 17**

*Estructura de desglose de Trabajo EDT*



*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

Para mayor detalle, se detalla a continuación las actividades definidas acorde al cronograma de actividades.

#### 4. Cronograma

En la Tabla 17, se detalla el cronograma del proyecto teniendo en consideración las diferentes actividades a desarrollar de acuerdo con las fechas pactadas entre las áreas involucradas. La fecha de inicio del proyecto fue el día 14 de junio del 2022 teniendo como fecha de despliegue el 01 de septiembre del 2022.

**Tabla 17***Cronograma del Proyecto*

Resumen de Hitos	Fecha Límite
Planificación	30/06/2022
Desarrollo	31/07/2022
Ejecución	1/08/2022
Monitoreo y Control	1/09/2022

Hito	Actividad	Días	Inicio	Fin
Planificación	Reunión de Kick Off	1	14/06/2022	14/06/2022
	Implementación de mesas de trabajo	11	16/06/2022	30/06/2022
	Identificación de procesos	1	16/06/2022	16/06/2022
	Identificación de mejoras en los procesos identifica	1	17/06/2022	17/06/2022
	Análisis de requerimientos	1	18/06/2022	18/06/2022
	Análisis de prioridades	1	18/06/2022	18/06/2022
	Plan de Trabajo	5	21/06/2022	25/06/2022
	Acta de constitución	3	28/06/2022	30/06/2022
Desarrollo	Organización de equipos	2	1/07/2022	2/07/2022
	Declaración de actividades por equipo	5	5/07/2022	9/07/2022
	Asignación de prioridades y responsables por activ	1	12/07/2022	12/07/2022
	Declaración de desarrollo	1	14/07/2022	14/07/2022
	Implementación de actividades	3	19/07/2022	22/07/2022
	Pruebas de desarrollo	1	23/07/2022	23/07/2022
	Monitoreo y control de actividades	2	23/07/2022	25/07/2022
	Aprobación del desarrollo	2	25/07/2022	26/07/2022
Ejecución	Pase a producción	1	30/07/2022	30/07/2022
	Despliegue del proyecto	1	1/08/2022	1/08/2022
	Inicio de la campaña	1	1/09/2022	1/09/2022
	Seguimiento de las iniciativas	30	1/09/2022	30/09/2022
Monitoreo y Control	Definición de indicadores	30	1/09/2022	30/09/2022
	Evaluación de iniciativas	30	1/09/2022	30/09/2022
	Evaluación de indicadores	30	1/09/2022	30/09/2022
	Evaluación del desempeño de los nuevos procesos	30	1/09/2022	30/09/2022
	Presentación de resultados	5	1/10/2022	5/10/2022

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## 5. Presupuesto del proyecto

Tal como se detalla en el Capítulo VII; Evaluación Financiera, la empresa ABC determinó como presupuesto del proyecto una inversión total de S/ 100,000, distribuida de forma equitativa de agosto a diciembre. Para mayor detalle, revisar la Tabla 13, se detalla la distribución del presupuesto en base a las diferentes palancas acordadas entre las áreas involucradas.

## 6. Análisis de riesgos (análisis cualitativo, priorización y planes de respuesta)

Una vez definido el presupuesto del proyecto, se procede a realizar la evaluación de riesgos que la empresa ABC debe considerar al momento de implementar la solución propuesta.

En esta sección, el equipo encargado deberá determinar en conjunto con las áreas involucradas la metodología de trabajo y la gestión de riesgos que deben contemplar durante el desarrollo del proyecto. Para ello, se presentarán los riesgos identificados durante las mesas de trabajo por las diferentes áreas. Asimismo, se realiza la evaluación de riesgos mediante la Matriz de Probabilidad-Impacto con el objetivo de cuantificar los riesgos.

Finalmente, se presentarán las estrategias y los planes de acción como respuesta inmediata frente a los riesgos identificados.

### 6.1. Identificación de riesgos

En primer lugar, se deben identificar todos los posibles riesgos que trae consigo la propuesta de mejora que permita impulsar la compra y venta de productos cosméticos en el canal digital. En la Tabla 18, se detallan los riesgos identificados por las áreas involucradas durante las mesas de trabajo.

**Tabla 18***Identificación de Riesgos*

N°	Riesgo	Descripción
1	Dependencia de actividades acorde a entregables	Existen tareas y/o actividades que tienen dependencia entre ellas.
2	Falta de claridad en los requerimientos y/o actividades	El equipo presenta poco entendimiento de las actividades a desarrollar.
3	Demoras en la implementación de nuevos procesos	La implementación de cambios demora más tiempo de lo estimado.
4	Cambio de alcance en las actividades definidas	Se presentan nuevas actividades que no se tenían mapeadas en la mejora de procesos.
5	Mala estimación de tiempos de trabajo	Existen tareas y/o actividades que no se logran terminar dentro del tiempo acordado.
6	Falta de comunicación entre las áreas involucradas	Mala comunicación entre equipos sobre el desarrollo de las actividades.
7	Participación única de acuerdo al rol de cada equipo	Usuarios involucrados desarrollan únicamente el rol que tienen dentro del equipo.
8	Cambio en el presupuesto	Gastos no previstos dentro de la propuesta del proyecto.
9	Resistencia al cambio	Usuarios no logran adaptarse a los cambios .
10	Baja sinergia entre equipos	Poca colaboración de trabajo entre equipos.

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

## 6.2. Análisis cualitativo de riesgos

Habiendo detallado cada uno de los riesgos presentes dentro de la propuesta de mejora. Se procede a realizar la evaluación de riesgos mediante la Matriz de Probabilidad-Impacto. Esta matriz permitirá identificar la probabilidad de cada riesgo y el impacto que cada uno de estos pueda traer consigo. Cabe recalcar que esta matriz permitirá la clasificación de cada riesgo: Bajo (verde), Moderado (amarillo) y Alto (rojo).

En la Tabla 19, se muestra a detalle la Matriz de Probabilidad-Impacto y los lineamientos a considerar para la evaluación de riesgos.

**Tabla 19***Matriz de Probabilidad e Impacto*

Matriz de Probabilidad X Impacto			Impacto				
			Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
			5%	10%	20%	40%	80%
Probabilidad	Muy Alta	90%	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
	Alta	70%	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
	Media	50%	0.03	0.05	0.1	0.2	0.4
	Baja	30%	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
	Muy Baja	10%	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

Una vez establecida la Matriz de Probabilidad-Impacto y los lineamientos que se deben considerar durante la evaluación, se enlistan los riesgos identificados anteriormente. En esta tabla 20, se detalla la probabilidad, el impacto y el nivel de riesgo que tiene cada uno. Como resultado se obtiene, la clasificación adecuada según el tipo de riesgo.

**Tabla 20***Identificación y Clasificación de Riesgos*

N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Tipo de Riesgo
1	Dependencia de actividades de cara a entregables	0.7	0.4	0.28	Alto
2	Falta de claridad en los requerimientos y/o actividades	0.5	0.4	0.2	Alto
3	Demoras en la implementación de nuevos procesos	0.5	0.4	0.2	Alto
4	Cambio de alcance en las actividades definidas	0.3	0.2	0.06	Moderado
5	Mala estimación de tiempos de trabajo	0.3	0.1	0.03	Bajo
6	Falta de comunicación entre las áreas involucradas	0.3	0.1	0.03	Bajo
7	Participación única de acuerdo al rol de cada equipo	0.3	0.1	0.03	Bajo
8	Cambio en el presupuesto	0.1	0.05	0.1	Bajo
9	Resistencia al cambio	0.1	0.05	0.1	Bajo
10	Baja sinergia entre equipos	0.1	0.05	0.1	Bajo

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

### 6.3. Planificación de estrategias y reducción de riesgos

Luego de haber clasificado y cuantificado los riesgos del proyecto, las áreas involucradas buscan crear estrategias que minimicen el riesgo identificado. En la Tabla 21, se detallan los planes de acción acordados entre las diferentes áreas para la correcta ejecución de la propuesta de solución.

**Tabla 21**

*Estrategias y Planes de Acción Ante Riesgos*

Nº	Riesgo	Tipo de Riesgo	Estrategia	Plan de Acción
1	Dependencia de actividades acorde a entregables	Alto	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se propone realizar seguimiento continuo de cada actividad en los diferentes espacios acordados (status diarios, status semanales)</li> <li>- El seguimiento de las actividades estará disponible para las áreas involucradas en un compartido.</li> <li>- Los equipos deben poder comunicar cualquier alerta durante el desarrollo.</li> </ul>
2	Falta de claridad en los requerimientos y/o actividades	Alto	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El líder de cada área deberá comprobar que su equipo haya tenido un claro entendimiento del requerimiento a desarrollar.</li> <li>- Cada miembro es responsable de alertar en caso no haya sido claro el entendimiento.</li> </ul>
3	Demoras en la implementación de nuevos procesos	Alto	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El líder de cada área deberá hacer seguimiento de las actividades y tiempos acordados para evitar la demora en la implementación de nuevos procesos.</li> <li>- Cada miembro es responsable de alertar en caso la implementación tenga demoras.</li> </ul>
4	Cambio de alcance en las actividades definidas	Moderado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para hacer efectivo un cambio de alcance debe pasar por el proceso de aprobación. Se deberá justificar el cambio de alcance de las actividades definidas frente al gerente encargado del proyecto. Este deberá presentar el caso al patrocinador del proyecto y se evaluará la presentación ante el cliente.</li> </ul>
5	Mala estimación de tiempos de trabajo	Moderado	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los equipos deberán desarrollar la estimación de tiempos de acuerdo con el SLA en promedio de cada actividad.</li> <li>- Deberán establecer fechas límites</li> <li>- En caso se haya realizado una mala estimación, se deberá desarrollar una nueva estimación de tiempos de cara a cada actividad.</li> </ul>
6	Falta de comunicación entre las áreas involucradas	Bajo	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deberá incentivar la comunicación constante entre los equipos y entre cada área. Mejorar la organización y la comunicación serán claves para alcanzar el objetivo esperado.</li> </ul>
7	Participación única de acuerdo al rol de cada	Bajo	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se buscará promover la comunicación y participación de los diferentes equipos en las diferentes actividades.</li> </ul>
8	Cambio en el presupuesto	Bajo	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deberá promover la ejecución de actividades de acuerdo al presupuesto acordado inicialmente. Si en caso se presenta algún cambio, este deberá pasar por el proceso de evaluación y justificación frente al área encargada.</li> </ul>
9	Resistencia al cambio	Bajo	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se propone crear workshops que promuevan la flexibilidad y adaptación del cambio.</li> </ul>
10	Baja sinergia entre equipos	Bajo	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se propone realizar mesas de trabajo que promuevan el trabajo entre equipos. Es importante resaltar el rol de cada uno y lo fundamental que son para lograr el objetivo.</li> </ul>

*Nota:* Información brindada por la empresa ABC. 2022.

Para efectos del presente trabajo, cabe recalcar que la implementación de estrategias y la ejecución de los planes de acción fue liderada por el equipo digital apoyada en las diferentes áreas. Adicional a ello, se acordó que el monitoreo y control de cada riesgo identificado debía ser responsabilidad de cada área.

## 7. Plan estratégico de gestión de cambio organizacional

Para efectos del presente trabajo, el plan estratégico de la gestión del cambio organizacional se detalla teniendo en consideración las 8 etapas que presenta Kotler en su libro *“Leading Change”* (2014).

### 7.1. Establecer un sentido de urgencia

En esta primera etapa, el equipo de Brand Growth y el canal digital presentaron como caso de estudio luego de haber desarrollado diferentes análisis el sentido de urgencia sobre la mejora de procesos en el canal digital.

### 7.2. Crear una coalición poderosa

Habiendo establecido el sentido de urgencia, se buscó el apoyo de las áreas involucradas teniendo en consideración el rol de cada una y el aporte que presentaban frente a esta oportunidad de mejora.

### 7.3. Desarrollar una visión y estrategia

Una vez creada la coalición entre áreas, la Vicepresidencia de Marcas procedió a definir los lineamientos a considerar en el desarrollo de la visión y estrategia que debían contemplar las áreas involucradas con el objetivo de impulsar la compra y venta en el canal digital.

### 7.4. Comunicar la visión a toda la organización

Definido el proceso, la visión y la estrategia, la Vicepresidencia de Marcas se encargó de comunicar a las diferentes vicepresidencias los planes de acción a considerar sobre los procesos identificados.

#### 7.5. Capacitar a los empleados para actuar

Una vez comunicado el plan de acción, las áreas involucradas en el proyecto establecen diferentes lineamientos a considerar durante el desarrollo de este. Para ello, se definen roles, responsables y actividades claves que permiten que cada colaborador esté capacitado para actuar durante la gestión del proceso.

#### 7.6. Generar victorias a corto plazo

Posterior a ello, se busca planificar ciertos cambios que puedan verse reflejados en las actividades a desarrollar de los colaboradores con el objetivo de mostrar resultados a corto plazo. Ello permite generar confianza y motivación en los miembros de equipo de acuerdo con el trabajo que están desarrollando.

#### 7.7. Consolidar las ganancias y producir más cambios

Identificadas las victorias y ejecutado el proceso, la Vicepresidencia de Marcas se encarga de revisar y consolidar los principales aprendizajes, logros y oportunidades de mejora identificadas durante el trabajo en equipo.

#### 7.8. Anclar nuevas maneras de actuar en la cultura de la organización

Finalmente, se presentan las buenas prácticas y se busca la manera de integrarlas en otros procesos de la organización.

## CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones obtenidas en el desarrollo de la propuesta de mejora que permita impulsar la compra y venta de productos cosméticos a través del canal digital.

1. A partir del análisis realizado, se identificó que la gestión e implementación de nuevos proyectos debe ser siempre compartida con las diferentes áreas de la organización. Esto con el objetivo de reforzar el compromiso de los colaboradores y de fortalecer la visión de la organización.
2. Para poder hacer efectivo un cambio dentro de los procesos de una organización es importante desarrollar un plan de trabajo que tenga en consideración los requerimientos críticos del proceso, los grupos de interés y las áreas involucradas. De esta manera, se tendrá un mayor compromiso permitiendo una mejor fluidez en el desarrollo de actividades.
3. Buscando incrementar el uso del canal digital se debe tener en consideración un plan comunicacional que permita mejorar el alcance de este. Adicional se deben implementar palancas comerciales que hagan más atractivo el uso del canal digital.
4. Al encontrarnos en un rubro que cambia de forma constante es importante conocer las tendencias y novedades que se tienen en el mercado. La organización debe poder implementarlas en las diferentes campañas con el objetivo de mejorar el alcance y la recordación de la marca.
5. Una vez implementada la propuesta de solución se desarrolla el análisis de las iniciativas ejecutadas. Acorde a los resultados, la organización debe poder establecer los nuevos objetivos del canal digital teniendo como foco incrementar el alcance y las ventas del canal.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación, se detallan las recomendaciones obtenidas del desarrollo de la propuesta de mejora que permita impulsar la compra y venta de productos cosméticos a través del canal digital.

1. Se recomienda crear un proceso de estandarización que permita planificar y ejecutar cada campaña en base al canal de venta.
2. La empresa ABC debe seguir implementando diferentes tipos de investigación de mercado que permitan identificar las necesidades del cliente acorde a la propuesta de valor que ofrecen.
3. Se recomienda que las diferentes áreas documenten las actividades, los procesos y las mejoras considerando los lineamientos acordados en la ejecución de cada proyecto. Adicional a ello, se recomienda gestionar espacios de forma periódica que permitan mejorar el seguimiento de las iniciativas a desarrollar.
4. Es importante que los equipos involucrados en la mejora de procesos mantengan un orden preciso en las actividades a desarrollar. Deben poder priorizar las actividades acordes al impacto que tienen en la organización y a la necesidad del cliente.
5. Se recomienda siempre mantener a los equipos capacitados teniendo en consideración metodologías de trabajo que permitan mejorar la ejecución de sus roles y las actividades a desarrollar en el día a día.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brown, A. S. (2005). The charter: selling your project. Paper presented at PMI® Global Congress 2005—North America, Toronto, Ontario, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*.

Gomez Meléndez, M. (2007). Administración de proyectos y análisis de riesgos: Managing projects and analyzing risks. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Latin America, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Meyer, L. (2006). Business process optimization: combining project management and six sigma best practices to better understand and optimize critical business processes. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

Ozmen, E. (2013). Project management methodology (PMM): how can PMM serve organisations today? Paper presented at PMI® Global Congress 2013—EMEA, Istanbul, Turkey. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

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

Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK (6ª ed.)*.

Setti, S. (2010). Project and process integration: how to usefully combine two work management models. Paper presented at PMI® Global Congress 2010—EMEA, Milan, Italy. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Toledo, R. & Prado, O. (2007). Planificación de riesgos desmitificada: un enfoque práctico = Demystifying risk planning: a practical approach. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Latin America, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Villar, V. (2006). Integrando proceso, producto y proyecto usando requisitos: Using requirements to integrate process, product and project. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—Latin America, Santiago, Chile. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Belcorp. (2023). <https://www.belcorp.biz/>

Belcorp. (2023). <https://esika.tiendabelcorp.com.pe/>

Guardia, K. (2021). Hacia dónde mira Belcorp con sus 200 nuevos productos que pondrá en cartera. <https://gestion.pe/economia/empresas/belcorp-productos-de-belleza-tendencia-consumo-maquillaje-tratamientos-corporales-hacia-donde-mira-belcorp-con-sus-200-nuevos-productos-que-pondra-en-cartera-noticia/>

García, M. (2022). Belcorp apunta a que el 60% de sus productos se fabrique en Perú. <https://gestion.pe/economia/empresas/belcorp-apunta-a-que-el-60-de-sus-productos-se-fabrique-en-peru-noticia/>

Cóndor, J. (2022). Las categorías de belleza que toman brillo en su proceso de recuperación. <https://gestion.pe/economia/empresas/las-categorias-de-belleza-que-toman-brillo-en-su-proceso-de-recuperacion-noticia/>

Figures. (2013). Fundamentals of BPM. <https://fundamentals-of-bpm.org/figures>

Comercio digital, soluciones de comercio B2C. (2023). VTEX. <https://vtex.com/pe-es/digital-commerce/>

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Project Management Institutud. (2024). <https://www.pmi.org/>

The Charter - Selling your Project. (2005). PMI. <https://www.pmi.org/learning/library/charter-selling-project-7473>

Asana. (2022). Integrating Process, Product, and Project Using Requirements. <https://asana.com/es/resources/project-integration-management>

Estructura de Desglose de Trabajos (2024). PMI Levante. <https://www.pmi-levante.org/>

Administración de proyectos y análisis de riesgos. (2006). PMI. <https://www.pmi.org/learning/library/es-gestionando-proyectos-analizando-riesgos-7166>

Asana. (2023). Qué es la gestión de riesgos y cómo aplicarla a tu proyecto en solo 6 pasos. <https://asana.com/es/resources/project-risk-management-process>

The 8-Step Process for Leading Change. (2024). Dr. John Kotter. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>