



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales  
de una empresa distribuidora, Trujillo 2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Rodriguez Cordova, Andy Emerson (orcid.org/0000-0002-7140-3021)

**ASESORES:**

Mtro. Ninatanta Alva, Jorge Humberto (orcid.org/0000-0002-3274-013X)

Mgr. Benites Aliaga, Ricardo Steiman (orcid.org/0000-0002-8819-1651)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO — PERÚ

2023

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis padres, motor de mi vida que me fortalecen y apoyan para el cumplimiento de mis metas.

Dedico a mi carrera profesional, buscadores de innovación y mejora de las empresas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la oportunidad de poder lograr una meta más en mi vida, a Él sea la gloria y cada conocimiento al servicio del prójimo.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

### Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JORGE HUMBERTO NINATANTA ALVA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023", cuyo autor es RODRIGUEZ CORDOVA ANDY EMERSON, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 12.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 20 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JORGE HUMBERTO NINATANTA ALVA DNI: 18189264 ORCID: 0000-0002-3274-013X	Firmado electrónicamente por: JNINATANTAA el 30- 07-2023 23:17:20

Código documento Trilce: TRI - 0603533



## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

### Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, RODRIGUEZ CORDOVA ANDY EMERSON estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
RODRIGUEZ CORDOVA ANDY EMERSON DNI: 75587099 ORCID: 0000-0002-7140-3021	Firmado electrónicamente por: ARODRIGUEZCOR el 20-07-2023 22:31:32

Código documento Trilce: INV - 1269386



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	12
3.1 Tipo y diseño de investigación	12
3.2 Variables y Operacionalización	13
3.3 Población, muestra y muestreo	13
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5 Procedimiento	16
3.6 Métodos de análisis de datos	16
3.7 Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS	32
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cálculo de tamaño de muestra.....	15
Tabla 2: Valores para hallar el Alfa de Cronbach .....	18
Tabla 3: Prueba de normalidad de Kolmogorov - Smimov.....	18
Tabla 4: Correlación entre Gestión por procesos y Costos Operacionales.....	19
Tabla 5: Dimensiones de estudio y su puntuación acumulada .....	19
Tabla 6: Áreas de trabajo, roles y participación por colaboradores .....	22

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Variaciones del Acumulado frente a las Metas. Fuente: Elaboración Propia.....	19
<b>Figura 2:</b> Percepción de Actividades repetitivas y tiempos improductivos por grupo de colaboradores. Fuente: Elaboración propia .....	20
<b>Figura 3:</b> Errores de área vs Errores de otras áreas. Fuente: Elaboración propia .....	21
<b>Figura 4:</b> Roles y participación en áreas de trabajo. Fuente: Elaboración propia .....	22
<b>Figura 5:</b> Evaluación, capacitación y cambios en los procesos por área de trabajo. Fuente: Elaboración propia.....	23
<b>Figura 6:</b> Auditorías, baja inversión, compras y desabastecimiento. Fuente: Elaboración Propia.....	23
<b>Figura 7:</b> Mejoras, evaluación, implementación y retroalimentación. Fuente: Elaboración Propia.....	24

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar en qué medida influye la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023; a través de una investigación de tipo correlacional causal, cuantitativa aplicada y no experimental; donde se hizo uso de cuestionarios validados por tres expertos para su aplicación a 57 colaboradores de la organización. Se obtuvo que existe una relación directa entre ambas variables de estudio por su valor  $p < 0.001$  y un factor de correlación de 0.879, siendo considerada una relación muy fuerte; sumado a ello, entre los resultados se obtiene que, la variable gestión por procesos en la empresa tiene un cumplimiento de 41.3%, siendo bajo; sumado al personal administrativo con mala percepción de roles en su área; costos comerciales con un cumplimiento de 53.1% y el área logística con mayores errores desencadenando pérdida de dinero hasta en 38.1%; es así que las conclusiones, son la falta de capacitaciones ocasiona pérdidas de dinero; una mala organización de funciones y roles, una planilla alta; y, la consideración de mejora continua de procesos comerciales optimizaría sus costos.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, costos operacionales, optimización, mejora Continua.

## ABSTRACT

The objective of this study was to determine to what extent business process management influences the operational costs of a distribution company, Trujillo 2023; through a causal, quantitative applied and non-experimental correlational type of research; where questionnaires validated by three experts were used for their application to 57 collaborators of the organization. It was found that there is a direct relationship between both study variables due to its p value  $<0.001$  and a correlation factor of 0.879, being considered a very strong relationship; Added to this, among the results it is obtained that the variable management by processes in the company has a compliance of 41.3%, being low; added to the administrative staff with a poor perception of roles in their area; commercial costs with a compliance of 53.1% and the logistics area with the greatest errors triggering loss of money up to 38.1%; Thus, the conclusions are the lack of training causes loss of money; a poor organization of functions and roles, a high payroll; and, the consideration of continuous improvement of business processes would optimize their costs.

**Keywords:** Business process management, operational costs, optimization, continuous Improvement.

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas están desafiadas a saciar las necesidades de una demanda cada vez más compleja en el tiempo; por tal motivo, son conscientes que sus ingresos se verán afectados si no logran cumplirlos y cuando esto sucede, deben de analizar su gestión interna. Los costos, son un aspecto fundamental, si estos siguen siendo altos con ingresos bajos; debe existir alguna falencia interna para ese efecto; por eso, es necesario analizar los procesos para determinar su influencia que estarían afectando en el comportamiento de los costos.

La demanda es volátil y sus preferencias son diferentes, las organizaciones deben de suplir estos aspectos; puesto que, conforme el tiempo avanza, la complejidad se torna más difícil de saciar (Redacción Capital, 2022). Así mismo, en este escenario se le suma el evento inesperado, la pandemia del COVID – 19, periodo donde las medidas de control se basaron en protocolos de aislamiento y distanciamientos social, desencadenando una crisis de cadenas de suministros en los países tanto productores, extractores y comercializadores; cambiando aún más, las preferencias de la demanda.

Según la OIT (2023) presenta como la caída del PBI de algunos países, ejemplo, Argentina, país cercano al Perú, con mayor tiempo en cuarentena a su población y con medidas más estrictas, experimentó una baja de -10.5%, afectando considerablemente y de manera directa las operaciones de las organizaciones sin considerar su tamaño empresarial.

De esta manera, el entorno externo se ve afectado por la coyuntura existente y repercute en las actividades para la toma de decisiones en las organizaciones, que en aras de su supervivencia; comienzan a realizar cambios internos para contrarrestar las adversidades y proponer una reestructuración para mitigar el impacto en sus costos, evitando una caída más estrepitosa que no estaba en sus proyecciones. (Kroupensky, 2022).

Escenarios adversos conlleva a tomar decisiones para reducir los costos operativos como el caso de Netflix en Madrid, España, donde han despedido alrededor de 300 empleados para reducir costos comerciales por la baja de suscriptores en su plataforma streaming (El País, 2022) lo que implica, una mayor

gestión de estos recursos económicos para la inversión, sin perjudicar a la demanda atendida y brindar el servicio acorde al mercado.

En contraste, en Latinoamérica, Chile, una política del gobierno central, es la reducción de horas laborales en la semana de 45 a 40 horas, que incrementa el costo salarial por hora en 12.5%, generando problemas internos para la gestión de costos a nivel organizacional (León, 2022), así mismo de la productividad y funcionalidad de los colaboradores; es por ello, la importancia de evaluar y analizar los procesos de la empresa para identificar donde es posible lograr una optimización y ahorro; si hay que afrontar a un escenario similar.

En el mismo continente, se encuentran las empresas ecuatorianas de tecnología de información como Integración y Tecnología Global Protection S.A. donde se llevó a cabo un plan de gestión por procesos para tomar mejores decisiones, mejorar eficiencia y eficacia; basado en un análisis interno de la empresa y así, obtener información relevante para realizar los cambios internos para optimizar su desempeño operativo (Cueva, 2021).

En el Perú, Arequipa, la empresa AQP Industrial, luego de un análisis de sus costos operacionales lograron frenar pérdidas de incluso 80 mil dólares por una mala gestión, según la investigación de Delgado en el año 2017; revirtiendo así, la situación a una más favorable para la organización, obteniendo un incremento de 27% en su productividad y su rentabilidad.

Las situaciones más difíciles, crean oportunidades de mejora, sobre todo aprovechar y conocer las mejoras de otras empresas y aplicarlas como casos de éxito, para tomar decisiones y con mayor certeza, como lo aplicado en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (Castillo & Palmer, 2018); donde basado en la gestión por procesos se evaluaron los procesos críticos de la organización para la reducción de sus costos operativos.

A nivel local, una empresa distribuidora de consumo masivo después de un análisis basado en la gestión por procesos obtuvo resultados óptimos con respecto a su influencia en la calidad del servicio y en los bienes ofrecidos; de esta forma en la investigación de (Castillo, 2021) relaciona la variable de gestión por procesos en el sector de distribuidoras con la incidencia de cambios internos para una optimización de éstos. Cabe recalcar que, la empresa de estudio siendo del sector distribuidor de productos de consumo masivo (productos de limpieza, licores,

abarrotes, dulces, aseo personal y medicina) con 6 años de creación y un crecimiento de ingresos por la venta de productos de limpieza en los últimos años marcados por la pandemia; se ha visto afectada debido al contexto externo presentado en los párrafos anteriores, generando una problemática donde sus ingresos no incrementan, se mantienen constantes o incluso reducen; sin embargo, sus costos no reducen al mismo ritmo y se mantienen altos. Frente a ello, se plantea realizar una analítica interna para determinar cómo los procesos de la organización podrían influir sobre los costos operativos.

Es así como, las variables de estudio son: variable independiente, gestión por procesos; y, la variable dependiente, costos operativos.

Los procesos son transversales a las operaciones de la empresa generando costos entonces es posible la existencia de alguna influencia. De esta manera es como surgen las siguientes interrogantes que orientan a la investigación presente, ¿En qué medida influye la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023? En conjunto, es necesario realizarse las siguientes preguntas ¿En qué medida influye la gestión por procesos en los costos administrativos de una empresa distribuidora, Trujillo 2023?; ¿En qué medida influye la gestión por procesos en los costos logísticos de una empresa distribuidora, Trujillo 2023? ¿En qué medida influye la gestión por procesos en los costos comerciales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023?

La investigación se sostiene bajo las siguientes justificaciones; teóricamente, la investigación está enfocada en reforzar la teoría existente de una influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de las organizaciones y sus beneficios como afirman Pérez y Pérez (2019). Del mismo modo, se desea incrementar el conocimiento de esta teoría en empresas del sector distribución; debido al bajo número de investigaciones enfocados en este sector empresarial.

Se justifica de forma práctica, debido a que, se basa en medir la influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales porque en la organización tienen un ritmo de ingresos constante y no incrementan, pero sus gastos no disminuyen, problema real que puede suceder en empresas del mismo sector, y se requiere un análisis interno como lo planteado por Hernández (2020); y frente a ello, procesos críticos que podrían tener mayor uso de recursos de forma innecesaria, además, se evalúa la problemática, debido a que, es un eslabón de la cadena de suministros

hasta llegar al consumidor final, y tener soluciones a partir de la relación de costos y procesos, significaría un beneficio para la organización, el dueño, colaboradores y clientes de ésta.

Metodológicamente, la investigación utilizará un instrumento ya existente como el cuestionario, con la idea de encontrar la relación entre las dos variables (Pozzo et. al, 2019). La medición a través de indicadores cuantitativos. Además, la forma de evaluar a la población de estudio servirá para mayores estudios relacionados a las mismas características.

Se justifica socialmente, porque al encontrar una influencia de gestión por procesos en los costos operativos, se podrán tomar decisiones primando el capital humano por encima del resto de recursos y de esa forma, mejorar su calidad de trabajo y desempeño laboral, según el principio planteado por Díaz y Toscano (2022).

Para ello, es necesario tener como objetivo general: Determinar en qué medida influye la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023; así mismo, objetivos específicos como los siguientes: Establecer en qué medida influye la gestión por procesos en los costos administrativos de una empresa distribuidora, Trujillo 2023, establecer en qué medida influye la gestión por procesos en los costos comerciales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023 y establecer en qué medida influye la gestión por procesos en los costos logísticos de una empresa distribuidora, Trujillo 2023. Cumpliendo con lo mencionado se tendría una respuesta para validar la hipótesis de investigación: Existe influencia directa de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Para el trabajo de investigación se ha considerado diversas investigaciones en contextos internacionales, nacionales y locales. A nivel internacional, Hamanaka y Aganette (2022) mencionan en su investigación de enfoque cualitativo, y de tipo descriptivo exploratorio; partiendo como objetivo, la mejora de los procesos basado en la metodología BPM (gestión por procesos) en Instituciones Educativas Públicas en Brasil, la aplicación es para una muestra de 14 Instituciones, su resultado fue mapear 10 características similares que destacan la metodología de estudio y el éxito de estas Instituciones, destacando sobre las otras de la región. Así mismo, en una investigación realizada en Brasil, también muestra la importancia de la gestión por procesos para cambios internos de instituciones federales del país, para mejorar en eficiencia y eficacia; según Carneiro et. al (2022) en su investigación de tipo exploratoria y con apoyo del área de Recursos Humanos y Design Thinking de la organización de estudio, enfocado en 2 procesos, con el objetivo de aplicar BPM (Gestión por procesos) en la administración pública de Brasil; teniendo como resultados, la percepción de los colaboradores que afirmaban en 40% su participación en procesos estratégicos; sin embargo, un 54,7% desconocía estos procesos existentes, teniendo una desconexión organizacional y generando una percepción negativa a sus actividades del 10%; de esta forma, se aprecia que incluso ese desconocimiento del desarrollo de los procesos, llevaría a un mal desempeño y ralentización en sus actividades diarias en la organización, por falta de énfasis en una gestión por procesos que integre las unidades del negocio.

Instituciones reconocidas como la Universidad Federal de Paraíba en Brasil muestra interés en la gestión por procesos para sus operaciones internas, así lo presenta la investigación de Junqueira y Aureliano (2022), donde su objetivo es analizar y comparar softwares que les permitan mapear sus procesos bajo el enfoque de gestión por procesos para la empresa de estudio, la metodología adoptada es descriptiva y evalúa variables cuantitativas y cualitativas, llegando a la conclusión que ambos software son útiles para realizar las gráficas respectivas de

sus procesos internos y así encontrar los cuellos de botella en las actividades de la organización.

En Argentina, Castaño (2019), desarrolló una investigación, basado en una metodología descriptiva con el objetivo de dar a conocer como los costos y su reducción son fundamentales en la industria de telecomunicaciones, a través de cuadros comparativos de diversos operadores de su país y resaltando los dos rubros de costos de adquisición de cliente (SAC) y Network OPEX, para tomar las estrategias que permitan la optimización sus procesos organizacionales, concluyendo así la importancia de priorizar los costos y reducir los de menor impacto en las empresas.

En México, la investigación de Moreno & Reyes (2015) con un enfoque cuantitativo y metodología experimental, la investigación con el objetivo de mejorar la productividad en la línea de producción de la empresa a través de la optimización de costos en los recursos, sin afectar la cuota de producción diaria y calidad de sus productos; al finalizar la investigación concluyeron con un aumento de productividad en 2.23 horas/hombre generando un ahorro de 64, 195.21 dólares en el primer año y agregando que la reducción de costos ayuda a ser más competitivos frente al mercado y ofrecer mejores precios con márgenes más interesantes.

A nivel nacional, los procesos críticos están presentes en varios tipos de organizaciones, incluso en el sector de salud, como la investigación de Sandoval (2023) con el objetivo de relacionar la gestión por procesos y la eficiencia operativa, basado en un tipo de investigación no experimental, descriptiva, transversal y correlacional, la muestra de 20 personas, investigación descriptiva correlacional, obteniendo que el 80% del personal tiene una alta percepción de la gestión por procesos y a través del coeficiente de correlacional de Spearman de 0.809 responde a una correlación positiva alta.

La investigación de Martínez (2023) tuvo como objetivo encontrar la relación de la gestión por procesos con la satisfacción de productores agrícolas, investigación fue cualitativa, correlacional y diseño no experimental. Obteniendo que el 46% de productores agrícolas, afirma que la dimensión de estudio está de forma intermedia y el 50% con una satisfacción promedio, tuvo una puntuación de

0,936 en el Rho de Spearman, por ello, en el estudio invitan a seguir consolidando la información y las sugerencias para mitigar los gastos que se vienen realizando.

López (2020) y su investigación de tipo cualitativa, con el objetivo de determinar los factores que hacen posible la reducción de costos en la organización; concluyendo que, varios procesos deberían de cambiar basándose en empresas de mejores prácticas organizacionales e incluso una reformulación de sus rutas en la programación; de esta forma, la variable reducción de costos se torna crítica en la realidad nacional de las empresas peruanas como de transporte e incluso, mineral; como la investigación de Alamas & Lizana (2021) con su investigación de tipo de explicativa, con el objetivo de optimizar el ciclo de minado para reducir costos en su empresa; apoyándose con instrumentos como guías de entrevista con el objetivo de optimizar el ciclo de minado para reducir los costos, a través de tratamiento de información; concluyendo que no hay un control de costos, no hay controles operativos y equipos; de esta manera consideraron la reducción de costos en un 25.56% con solo optimizar procesos.

La gestión por procesos en Pymes y su relevancia para la mejora interna, se ve reflejada en la investigación de Llaque et. al (2019) con el objetivo de medir la influencia de la gestión por procesos en la logística de una PYME, un estudio aplicado con diseño preexperimental donde se encontró la influencia significativa en el área de logística, en tanto a vejez de inventario en 79.61% en proceso de disminución y mejorar la demora en cuando se buscan las materias primas de 69.25% siendo significativa para la disminución de sus costos logísticos para la organización.

A nivel local, la investigación de Rimarachín (2022) de tipo propositiva, tuvo como objetivo el desarrollar un plan basado en la mejora continua de procesos en un taller para la aminorar costos; como resultados obtuvo que, en la comparativo del año 2019 y 2020, una reducción del 4% en los costos, y con una proyección de un VAN, 1,308,227 soles y un TIR de 96,56.

La investigación de Valdiviezo et al. (2022) de tipo transversal y no experimental está enfocada en los procesos de negocio y como la transformación digital permitirá un mayor desarrollo en empresas manufactureras, para ello frente

a encontrar la relación con las dimensiones de procesos de análisis de mercado, proveedores, mercadotecnia, producción y operaciones, ventas y valoración del entorno; y en todas ser una correlación positiva y fuerte. Concluyendo así que, la necesidad de la transformación digital en los procesos para así optimizar, considerando desde la planificación estratégica.

Así mismo, Yglesias (2022) en su investigación de tipo experimental, con el objetivo de aplicar la gestión por procesos para la disminución de la rotación de personal; teniendo resultados la disminución de la rotación de personal en áreas críticas de 12.5%, en áreas no críticas de 6.67%; y en la misma evaluación luego un semestre, las ratios mejoraron, 15.83% y 8.33%; respectivamente.

La investigación de Torres (2019) es de tipo diagnóstico con el objetivo de implementar un sistema de optimización de procesos para la mejora operacional, teniendo como resultado una disminución de costo en tanto a materias primas de 4.6 a 2.7 soles por Kg, mostrando así, una relación entre ambas variables de estudio.

Castillo (2019) en su investigación de tipo aplicada y descriptiva, con el objetivo de demostrar que la implementación de un proceso para la programación de capacitaciones continuas influyen de forma positiva en el cumplimiento un capítulo de la de la ISO 9001:2015, sustentado en la gestión por procesos, con una muestra de 26 programas académicos, obteniendo así los resultados de un cumplimiento del 47% al 100% para lograr la implementación del capítulo de mejora continua en la empresa de estudio, y obteniendo así, la certificación.

En el mismo contexto trujillano, Calderón (2019) en su investigación de diseño preexperimental, con el objetivo de lograr el incremento de la productividad reduciendo mermas de productos basado en la aplicación del ciclo de Deming, la técnica usada para la recopilación de datos fue la investigación bibliográfica y documentaria; como resultados obtuvo la mejora de los procesos en operaciones y reduciendo las mermas ahorrando 45, 802.82 soles.

Para comprender la investigación, es ideal entender los conceptos de las variables de estudio, según Hitpass en el año 2017 la gestión por procesos o también con la denominación en inglés, Business Process Management (BPM) es

un enfoque con el fin de lograr un rediseño de los procesos para una mayor eficiencia, atacando al organigrama jerárquico existente en las organizaciones alineando a sus objetivos, y así tener resultados en un plazo corto.

Además, que a diferencia de la gestión de procesos enfocada en la optimización de éstos y mejorar los tiempos de ciclo y generar satisfacción en el cliente; el enfoque de la gestión por procesos es alinear con la estrategia y objetivos de la empresa, para ello incluye procesos y conceptos como la planificación y alineamiento.

Definir así, un proceso es la representación de varias actividades que se interrelacionan, tienen un fin en común, que baja un marco de condiciones como tiempo y lugar, subsisten y son promovidas por eventos, eventos que son externos y ocurren, el proceso reacciona ante esta fuerza. Así mismo, un proceso de negocio es un conjunto de actividades que tienen entradas y salidas, generando valor en cada participación.

Bajo los principios de la mejora continua y basado en la ISO 9001, de la gestión de la calidad, los procesos pasan por un ciclo de mejora también, basado en el ciclo PHVA, como manifiesta ICONTEC en el año 2017, este ciclo se desglosa, de la siguiente forma: Planificar significa, establecer objetivos a los procesos con el fin de tener resultados acorde a los requerimientos estimados y considerando riesgos y oportunidades, Hacer es realizar lo planeado; Verifica es hacer el seguimiento y medición de las actividades del proceso, bajo el marco de políticas, objetivos, requerimientos planificados; y, Actuar es Tomar acciones con el afán de la mejora del desempeño, siempre cuando sea requerido.

Los tipos de procesos en una organización se clasifican en 3 tipos, conforme a sus fines y el giro del negocio, por ello la importancia de identificar de forma precisa las entradas, salidas y objetivos de cada proceso, según Alarcón et al. en el año 2019. Están los Procesos Estratégicos que son aquellos procesos enfocados en la estrategia, dirección y toma de decisiones en la organización, y su nivel de impacto en su accionar es alto para la empresa; los Procesos Operativos que son los procesos representativos del giro del negocio, y columna vertebral de las actividades clave para generar el producto y/o servicio en aras de la entrega final al cliente; de esta forma, son los que tienen un impacto importante por tener un contacto directo con el consumidor; y, los Procesos de Apoyo son procesos con el

objetivo de ser los facilitadores para la correcta operación de los procesos mencionados anteriormente.

La relevancia de los costos, como se menciona anteriormente, en la generación de valor organizacional, por ello, Alvarado en el año 2016 en su libro Ingeniería de costos, define al costo como la valuación, de los recursos y actividades necesarios para producir algún bien, prestar un determinado servicio o abastecerse de un bien y/o servicio, considerando todo ello en términos de moneda. Además, los autores López & Gómez en el año 2018 en su libro Gestión de costos y precios aseveran la clasificación de los costos conforme a 4 aspectos fundamentales que se detallan de la siguiente manera: Función donde incluye a la producción, con costos que son generados en el área de producción e integrados por la Mano de Obra, las materias primas empleadas en los procesos y costos indirectos generados a partir de las actividades y los de Operación: Costos resultantes de las áreas de oficina y comerciales, y estos costos logran una subclasificación conforme a la función en la que son originados como afirma Compas (2022) donde explica dependiendo del sector de la empresa, estos costos de operación se dividen en: Costos logísticos y de venta: Identificados como los gastos que permiten a la organización llevar su producto hasta el consumidor final y los costos de administración: Gastos originados desde el área administrativa, partiendo como base la planilla administrativa, y algunos gastos fijos como teléfono y luz, etc.

Por identificación, hay costos directos: Involucra a la materia prima y mano de obra directa, para la realización del producto y los indirectos: Costos que pueden generarse en la generación del producto.

Por su comportamiento, los costos Fijos: Costos que tienen ser liquidados existiendo o no, producción, existiendo venta o no; los costos variables: Costos conforme a la producción y los costos mixtos, que son la combinación de comportamiento de los costos fijos y variables.

Y según la toma de decisiones, los costos diferenciales: Después de un análisis de producción o comercial, son los costos que denotan la diferencia entre una alternativa u otra con respecto a lo mencionado; costos sumergidos: Costos

que ya han sido hechos y son irreversibles; y, costos de oportunidad: Beneficios que no se perciben cuando se opta por una vía diferente a otra.

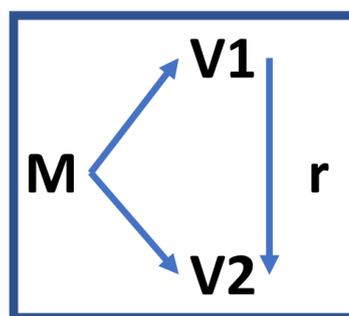
De esta forma, teóricamente los autores presenten sus definiciones y categorías sobre ambas variables de estudio.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1 Tipo de Investigación

Identificar la manera del estudio de las variables, sus dimensiones y la metodología a seguir, es importante, definir de qué forma se llevará a cabo la investigación; es así que, Aquihuatl en el año 2015, define que la investigación de tipo correlacional se enfoca en medir el grado de la relación en como las variables logran una interacción entre ellas, en un contexto determinado; además, se caracteriza por medir en primera instancia a las variables para luego a través de pruebas de hipótesis se aproxima la correlación.



M: Muestra

V1: Variable Independiente

V2: Variable Dependiente

r: Relación

Así mismo, según Barragán et al. en el año 2003, el enfoque de investigación es cuantitativa, debido a su aproximación a la matemática y estadística (ejemplo: el uso del muestreo), la correlación y el nivel de confianza. Se especializa en operar con cantidades y conseguir semejanzas de forma proporcional. Y, es una investigación aplicada porque su función es identificar una problemática y conociendo el contexto, se aplican ciertos conocimientos para dar respuesta ello (Castro et al., 2023).

##### 3.1.2 Diseño de investigación

La presente investigación, según su diseño de investigación, es No Experimental; debido a que, no existe un manejo de variables

por parte del investigador (ya sea variable dependiente e independiente), y por ello, además, es de tipo, transversal, porque la medición se realizará solo 1 vez a las variables y a través de ello se miden las características o dimensiones de estudio, sin estimar o medir la transformación de éstas, así lo afirma Álvarez en el año 2020.

## **3.2 Variables y Operacionalización**

### **Variable 1: Independiente**

- *Gestión por procesos*

Definición conceptual:

Es un enfoque transversal basado en la satisfacción del cliente considerando entradas, procesos y salidas (Huapaya, 2019).

Definición operacional:

Este enfoque produce una retroalimentación con el fin de evaluar y aplicar el ciclo de mejora continua (Huapaya, 2019).

Las dimensiones son las siguientes: Planificación, Ejecución, Medición y Seguimiento; y, Actuación.

### **Variable 2: Dependiente**

- *Costos Operacionales*

Definición conceptual:

Están representados por la medida en moneda de entregas de abastecimiento, en concordancia a los recursos intervencionistas para tal fin. (Blanco & Flores, 2021).

Definición operacional:

Valores que se gastan por una organización en aras de vender un producto o servicio (Blanco & Flores, 2021).

Las dimensiones de la variable son: Costos Administrativos, Costos Comerciales y Costos Logísticos.

. *Ver Anexo 1.*

## **3.3 Población, muestra y muestreo**

### **3.3.1 Población**

Trabajadores de la empresa distribuidora, Trujillo 2023

### **3.3.2 Criterios de selección**

- **Criterios de inclusión**

Trabajadores con disponibilidad de tiempo

Trabajadores con mínimo de 6 meses en la organización

Trabajadores con la disposición de entregar información

Trabajadores en planilla.

- **Criterios de exclusión**

Trabajadores con convenios de prácticas

Trabajadores no registrados en planilla

Trabajadores con memorándum

De esta forma, se obtiene un totalizado de colaboradores, cantidad representada por las áreas existentes en la organización.

### 3.3.3 Muestra

De un total de población de 85 colaboradores de la empresa distribuidora en estudio, la población apta para la investigación son 66 personas (ver Anexo 3) luego de considerar los criterios de selección; considerando todas las áreas existentes en la organización; y haciendo uso de la fórmula de población finita, al ser una población mayor al mínimo de 30 para aplicar dicha fórmula.

### 3.3.4 Muestreo

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra de población finita

N: Población

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

d: Error de estimación

**Tabla 1**

*Cálculo de tamaño de muestra*

N	66
Probabilidad	95%
Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
d	0.05
Tamaño de Muestra	56.44883783
Redondeo	57

De esta forma, con la fórmula de población finita, se aplica para realizar el cálculo, el cual se tiene un resultado de 56.448, para lo cual se redondea al número entero de 57; es decir, 57 colaboradores de la organización que deben de ser partícipes del presente estudio.

### **3.3.5 Unidad de análisis**

Es así como, se define 57 colaboradores de la empresa distribuidora de Trujillo 2023 como muestra de la investigación y a quienes se les aplicará el instrumento de recolección de datos.

## **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.4.1 Técnica**

- La técnica para recolectar datos será la encuesta porque su aplicación implica un solo formato de preguntas para toda la muestra sin distinguir funciones y condiciones, de forma estándar, para evaluarlo como un todo (Díaz, 2001).

### **3.4.2 Instrumento de recolección de datos**

- El cuestionario es el instrumento estandarizado para ser usado en la recolección de datos, para luego ser tratado de forma cuantitativa y hacer uso de estadística para la medición de sus resultados (Fàbregues, 2016).

### **3.4.3 Validez y confiabilidad**

El instrumento para la recolección de datos será validado por juicio de expertos, en tal caso, 3 expertos con mínimo requisito de grado de Maestría y experticia en el campo de estudio de procesos, operaciones, administración, costos, finanzas, cadena de valor y suministros. El instrumento antes de aplicarse debe tener la aprobación de los 3 profesionales.

## **3.5 Procedimiento**

Para el desarrollo de la investigación, en primer lugar, se solicitará el permiso de uso de información de la organización; así como, la explicación de la relevancia del presente estudio y repercusiones para la empresa.

Con la respectiva aprobación, se conversará con el área de Administración para la aplicación de los instrumentos, cuestionarios, en todas las áreas de la organización, respetando el número de colaboradores inmersos en la investigación y en las áreas específicas, para fines de la investigación.

Así mismo, los cuestionarios serán recepcionados para su posterior evaluación y con el debido resguardo de información de quiénes han sido evaluados.

Para el llenado de información, se dispone de un tiempo de 10 minutos para no afectar sus labores diarias y respetando las actividades inesperadas en el día de la evaluación.

## **3.6 Métodos de análisis de datos**

Luego de aplicar los cuestionarios, las respuestas de cada encuesta serán llevados a un Excel para ordenar por trabajador e ítem respondido; estos datos se trabajan en Power Query para luego con ayuda de Power BI, inteligencia de negocios, los datos son clasificados, acorde al área que pertenecen los trabajadores (comercial, administrativo y logístico) , clasificar los ítems conforme las dimensiones de las variables a cuál pertenecen y así mismo, graficar la sumatoria de repuestas con la puntuación respectiva.

Del mismo modo, uso del software SPSS para las pruebas de hipótesis, normalidad y correlación de acuerdo con las variables y dimensiones de estudio.

### **3.7 Aspectos éticos**

Para el sustento de uso de información de la organización, se presenta la carta a la organización, específicamente al gerente general, para la acreditación de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Basado en el principio de justicia, la distribución de los instrumentos en todas las áreas de la organización se realizará de forma imparcial (Maldonado, 2021).

La participación de los colaboradores será de forma incógnita, para no generar un ambiente de sugestión al momento de llenar los cuestionarios y puedan responder de forma consciente, cumpliendo con el criterio de privacidad.

Se considera la ética de la muestra de investigación para reflejar sus respuestas conforme a la realidad de la empresa.

Se considera la ética del investigador por el manejo de información de la organización de estudio y asumiendo el compromiso del uso de ésta con fines académicos para la presente investigación, exponiéndose a alguna intervención del gerente general ante la vulneración de lo mencionado.

#### IV. RESULTADOS

El cuestionario aplicado pasó por la prueba de Cronbach, el cual a través de Excel, se llegó a su resultado final, obteniendo un resultado de 0.62; estando en la clasificación de Buena, según Tuapanta et al. (2017) donde en su investigación sobre el uso de Alfa de Cronbach y los rangos de valores para la clasificación del factor; y la validación de cuestionario, obteniendo los siguientes valores:

**Tabla 2**

*Valores para hallar el Alfa de Cronbach*

Factor	Valor
Coefficiente de confiabilidad	0.617383418
Número de Items	20
Sumatoria de varianza de los items	16.68
Varianza Total del instrumento	40.33

*Nota:* Elaboración propia procesada en Excel

Al realizar la prueba de normalidad de Kolmogorv – Smirnov, se encontró como resultado que los datos no tienen una distribución normal, al ser menores al 0.05; y por ello, se aplicará estadística no paramétrica; de esta forma, se realizó la prueba de hipótesis de Spearman.

**Tabla 3**

*Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smimov<sup>a</sup>*

	Estadístico	gl	p
GPP	0.125	57	0.026
CO	0.133	57	0.013

*Nota:* Elaboración propia procesada en SPSS

Al realizar la prueba de correlación de Spearman, se obtuvo los siguientes datos, conforme a la correlación de las dos variables de estudio, Gestión por procesos y Costos operacionales.

**Tabla 4***Correlación entre Gestión por procesos y Costos Operacionales*

		GPP	CO
GPP	Coeficiente de correlación	1.000	.879**
	Sig. (bilateral)		<0.001
	N	57	57
CO	Coeficiente de correlación	.879**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	57	57

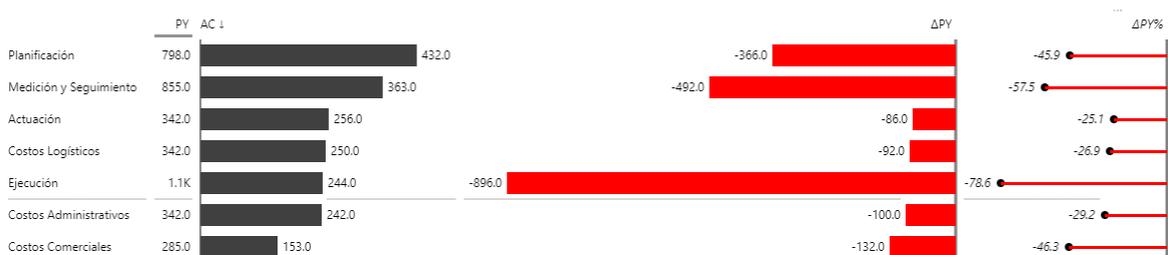
*Nota:* Elaboración propia procesada en SPSS

De esta manera, se obtuvieron los resultados que ambas variables de estudio, gestión por procesos y costos operacionales, denota la existencia de relación (<0.001) y así mismo, relación muy alta por el factor 0.879.

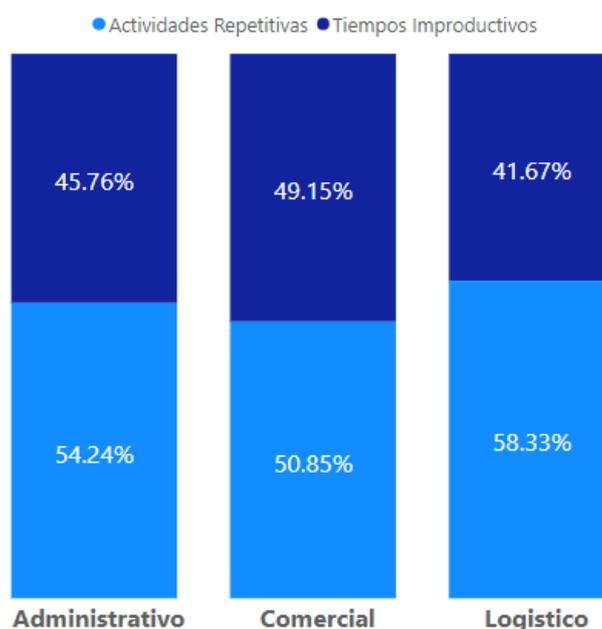
Las dimensiones de estudio correspondiente a cada variable tienen un puntaje acumulado conforme al cuestionario aplicado; es decir, una meta para medir un resultado deseado y lo real según la recolección de datos.

**Tabla 5***Dimensiones de estudio y su puntuación acumulada*

Dimensión	Acumulado	Metas
Planificación	432	798
Ejecución	244	1,140
Medición y Seguimiento	363	855
Actuación	256	342
Costos Administrativos	242	342
Costos Comerciales	153	285
Costos Logísticos	250	342
<b>Total</b>	<b>1,940</b>	<b>4,104</b>

*Nota:* Elaboración propia procesado en Excel.**Gráfico 1:** Variaciones del Acumulado frente a las Metas.*Nota:* Elaboración Propia procesado en Power BI

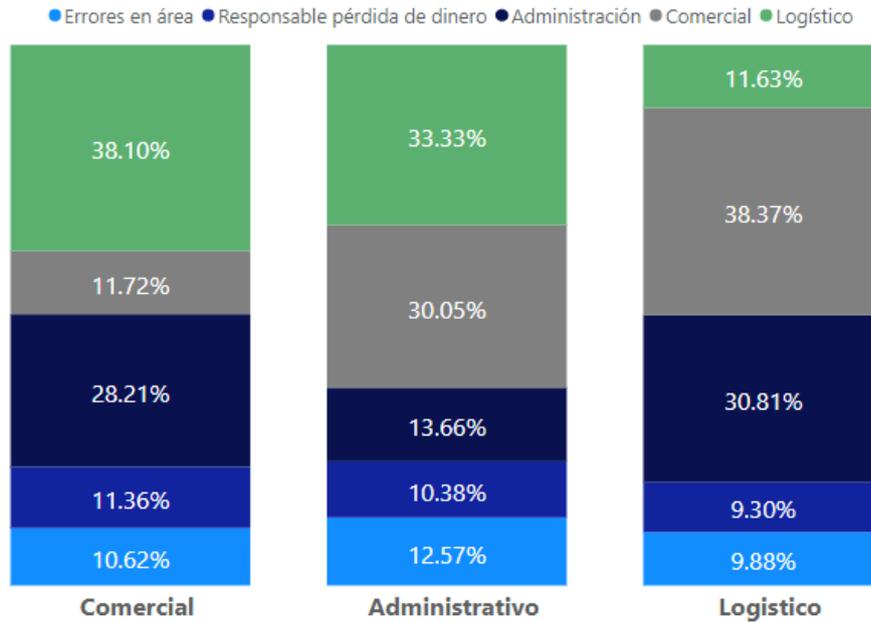
De acuerdo con el gráfico 1, se obtuvo que en las dimensiones de la variable Gestión por Procesos; Planificación, llega al 54.1% de su objetivo; Ejecución, es 21.4%; Medición y Seguimiento, 42.5%; y, Actuación, 74.9%. Para las dimensiones de la variable costos operacionales; los costos administrativos obtienen un 70.8%, los costos comerciales, 53.7%; y, los costos logísticos 73.1%. Partiendo en que la dimensión gestión por procesos, llega al 41.3% de su meta; mientras que, la dimensión costos operacionales, alcanza el 66.6% de su meta.



**Gráfico 2:** Percepción de Actividades repetitivas y tiempos improductivos por grupo de colaboradores.

*Nota:* Elaboración propia procesado en Power BI

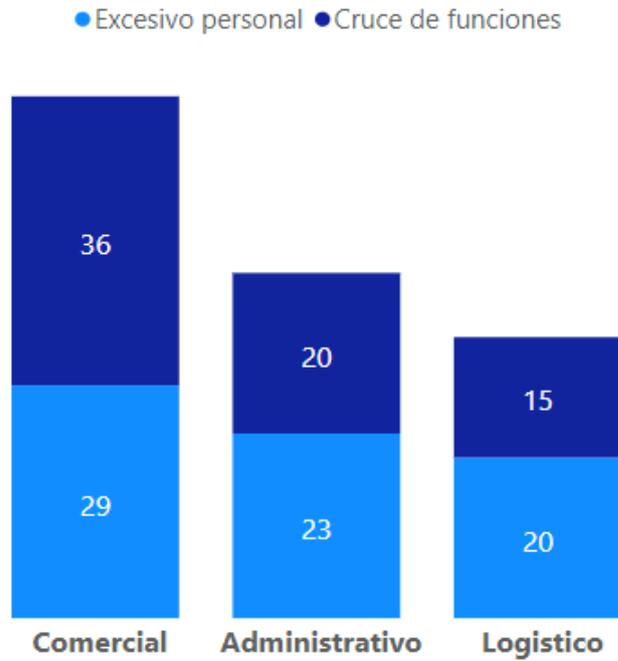
En el gráfico 3, se aprecia que el personal logístico con mayor participación (58.33%) en actividades repetidas frente al 41.67% que representa sus tiempos improductivos; el personal comercial con mayor participación en actividades repetidas, 50.85% y tiempos improductivos, 49.15%; del mismo modo, administrativos, 54.24% y 45.76%.



**Gráfico 3:** Errores de área vs Errores de otras áreas.

*Nota:* Elaboración propia procesado en Power BI

En el gráfico 4 se muestra como las áreas asumen sus errores internos frente a los errores de otras áreas; de esta forma, el área comercial afirma que el 66.31% es la responsabilidad de las otras áreas, siendo el área logística como la crítica con 38.10%; el área administrativa, del mismo modo, manifiesta que el resto de las áreas tienen ese grado de responsabilidad, 63.38%; también señala al área logística con 33.3%. Mientras que, el área logística con mayor porcentaje de señalamiento a otras áreas con 69.18%, y considerando como área crítica al comercial con 38.37%.



**Gráfico 4:** Roles y participación en áreas de trabajo.

*Nota:* Elaboración propia procesado en Power BI

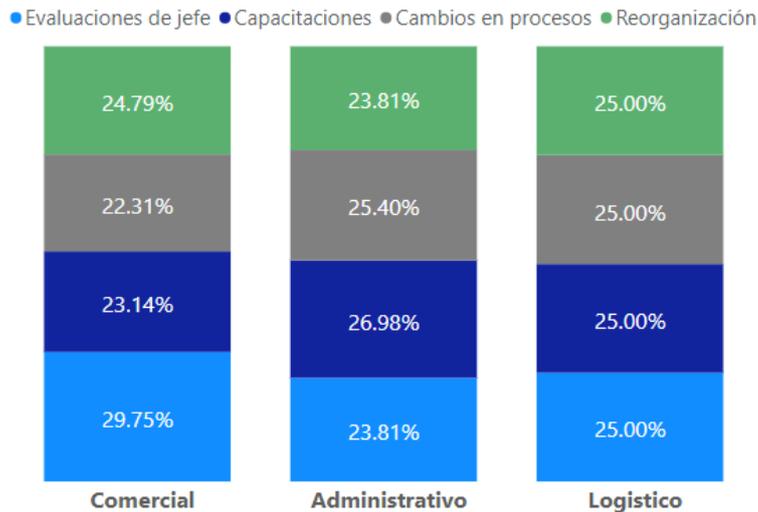
**Tabla 6**

*Áreas de trabajo, roles y participación por colaboradores.*

Áreas	Puntaje Acum	Num Colaboradores	Factor
Comercial	65.00	27.00	2.41
Administrativo	43.00	15.00	2.87
Logístico	35.00	15.00	2.33
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>57</b>	<b>8</b>

*Nota:* Elaboración propia procesado en Excel

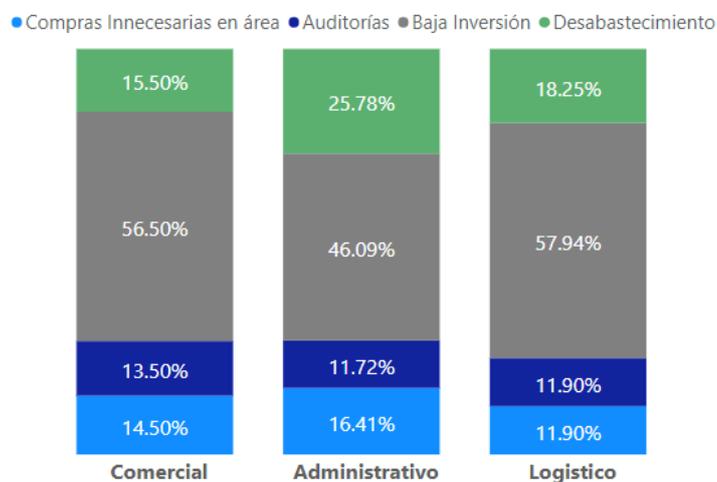
En la tabla 3, se presenta como los colaboradores perciben el excesivo personal y cruce de funciones existentes, para lo cual a razón del número de colaboradores por área, el mayor número lo tienen los administrativos con 2.87; seguido de comercial, 2.41; y, logístico, 2.33.



**Gráfico 5:** Evaluación, capacitación y cambios en los procesos por área de trabajo

*Nota:* Elaboración propia procesado en Power BI

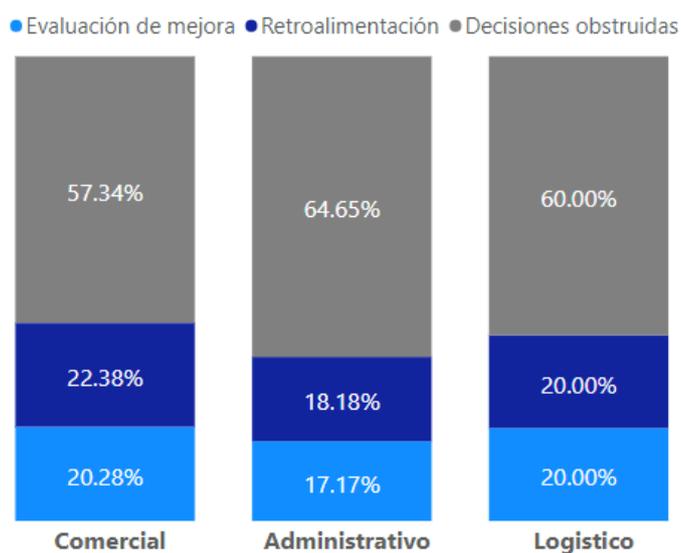
Los colaboradores según gráfico 6 en el área comercial, ostentan una mayor participación en las evaluaciones del jefe directo a sus procesos con 29.75% sobre el resto de los aspectos; mientras que, el personal administrativo, por su lado, las capacitaciones en torno a las actividades de los procesos existentes con 26.98%; y, el área logística, no tiene algún aspecto que sobresalga de los demás, todos se mantienen con la misma participación de 25%.



**Gráfico 6:** Auditorías, baja inversión, compras y desabastecimiento

*Nota:* Elaboración Propia procesado en Power BI

En el gráfico 7, muestra que el factor de baja inversión hacia su área es el más predominante entre el resto de los factores para las tres áreas de trabajo, teniendo participación de 56.5%, 46.1% y 57.9%. Así mismo, lo relacionado a auditorías realizadas es el factor más bajo en las 3 áreas, con participaciones de 13.5%, 11.7% y 11.9%. Del mismo modo, en el área administrativa, perciben que se realizan compras innecesarias, con un nivel de 16.41%; comercial, 14.50% y logístico, 11.9%



**Gráfico 7:** Mejoras, evaluación, implementación y retroalimentación.  
 Nota: Elaboración Propia procesado en Power BI

Las tres áreas de trabajo, comercial, administrativo y logística en el gráfico 8, concuerdan que el factor de mayor participación entre los 3 factores, son las decisiones obstruidas por la misma gerencia general con 57.34%, 64.65% y 60%; de lejana participación, pero relevante es la retroalimentación y opiniones vertidas por colaboradores en aras de la mejora de procesos, con 22.38%, 18.18%; y, 20%, en el mismo orden.

## V. DISCUSIÓN

La gestión por procesos de la empresa de estudio se ve debilitada en tanto a esta variable, y si se evalúa cada dimensión de ésta, en la Figura 1, sus metas de cumplimiento son bajas a excepción de Actuación con 74.85%; el resto, no logra superar la barrera del 60%, teniendo a Ejecución con 21.4% el más bajo de todos; ante ello, en el acumulado general de la variable tiene un 41.31%, no llegando siquiera a la mitad del total; por otro lado, la variable costos operacionales en un acumulado obtiene 66.56%; en similar situación, la investigación de Castillo (2019) basada en la ISO 9001, el sistema de gestión de calidad fundamentado en el Ciclo de la Mejora Continua, su empresa de estudio tenía un 47% de cumplimiento, obviamente, afectando a la empresa en temas de costos. En vista de ello, Hamanaka & Aganette (2022) plantean como alternativa la mejora de procesos basada en BPM para evitar esas caídas en costos; como lo aplicado en su natal Brasil, aplicando en el 71.4% de sus procesos, asegurando éxito por encima de la región. En el caso de Valdiviezo et al. (2022) relaciona los procesos de negocio y la transformación digital, consiguiendo demostrar así una relación directa y fuerte entre variables, donde es relevante la optimización de los procesos, en similar a la presente investigación, es notar la importancia de los procesos y optimizarlos para lograr mejorar la rentabilidad en general.

En tanto, a actividades repetitivas y tiempos improductivos, se encontró que las 3 áreas (administrativa, comercial y logístico), tienen una percepción de tener actividades repetitivas mayores al 50%; como se ve en la Figura 2, y con el factor de tiempos improductivos, como algo muy determinante, tan cerca, y superando el 40% en las tres áreas, notando así, gran persistencia de ambos factores para sus áreas y como éstas se ven afectadas. Y es que, en la investigación de Junqueira & Aureliano (2022) hace hincapié en el mapeo de procesos internos para ubicar cuellos de botella y así ubicar los tiempos que están siendo

ralentizados; en similar situación, la empresa de estudio de Llaque et al. (2019) bajo la gestión por procesos en el área logística, lograron mejorar los tiempos del proceso por 69.35%; reduciendo significativamente, los costos logísticos; y si, están inmersos los costos de la operación, también el costos de las materias primas a usar, como menciona Torres (2019) quién presentó dicha reducción de 4.6 a 2.7 Kg, con la ayuda de la optimización de los procesos y así reducir considerablemente los costos en el área logística.

Las tres áreas de estudio demuestran que el factor más determinante en errores por área estrictamente se direcciona en responsabilizar a las otras áreas, considerándose ellos con baja participación, como lo muestra la Figura 3, asumiendo en comercial con errores en 22.34 %; administrativos, 26.33%; y, logístico, 21.51%. Sin embargo, el área en común que tiene mayor rechazo por encontrar los errores es el área logística, con un acumulado de 83.07%; seguido por, comercial, 80.14%; y, administrativo, 72.68%; pero, como anteriormente se puede apreciar, la gestión por procesos en la empresa no es aplicada en su mayoría, por ello, hay costos aún superiores a lo que deberían de reducir con la variable de estudio como lo presenta Castaño (2019) quién afirma en la empresa de telecomunicaciones, habría una diferencia de 571 mil dólares de ahorro si aplicaran las buenas prácticas de procesos.

En la tabla 3, se puede comentar que la mayoría de personal administrativo considera que ha exceso de personal y hay cruce de funciones, con un factor de 2.87 considerando el puntaje acumulado y el número de colaboradores encuestados; seguido por, comercial, 2.41; y, logístico, 2.33. Con este antecedente, es posible relacionar a una mala percepción de la gestión en su área, Yglesias (2022) afirmaba que la gestión por procesos permitiría reducir la rotación del personal pasando una disminución de 12% a 15% en áreas que son críticas; debido a su malestar de actividades repetitivas, en similar situación Martínez (2023) comenta que la percepción de la gestión por procesos en un 46%; logra directamente proporcional, un de 50% satisfacción en el personal

inmerso en la organización, mostrando así que la gestión por procesos interviene en la percepción del personal en sus actividades diarias.

El personal tiene una percepción con respecto a factores que unos tienen mayor relevancia que los otros, como en el caso de comercial, teniendo que el factor más determinante son las evaluaciones del jefe con 29.75%; en administrativo, el factor sobresaliente son las capacitaciones de procesos; y, logístico, son parejos los 4 factores con 25% cada uno. Aquí lo sobresaliente es como la baja consideración de importancia en cambiar los procesos y la reorganización de éstos se ve meramente afectando sus labores diarias, Sandoval (2023) refiere que la percepción de la gestión por procesos en el personal alcanza el 80% y por ende perciben mayor eficiencia y eficacia en sus actividades; López (2020) también hace hincapié en la necesidad de cambiar los procesos y claro, ello en el plano de disminuir costos; mientras que, Calderón (2019) se enfoca en la productividad y aminorar la merma basado en el ciclo de Deming o mejora continua, y con esta reorganización de procesos reducir en 45 mil soles. En tanto, las capacitaciones para conocer los procesos según Carneiro et al. (2022) menciona que la aplicación de BPM (gestión por procesos) permitiría disminuir el 54.7% de desconocimiento de procesos en el personal de la empresa de estudio y ante ello, efectos de desconexión organización reflejado en un mal desempeño laboral y en la actual investigación según la Figura 5, se alcanza a notar que la capacitación no supera siquiera el 30% como un factor determinante.

Además de aminorar costos por la reorganización de procesos o incluso el mismo desempeño laboral, el factor de gasto y auditorías con respecto a éstos, es relevante; Alamas & Lizama (2021) afirman que, la empresa no existía controles de costos ni de gastos y cuando se lleva a optimizar los procesos, los costos también aminoraron, en un 25.56% por la existencia de auditorías; en similar situación, la figura 6 presenta como el tema de auditorías no es un factor que determine en algo para la organización y se podría estar incurriendo en el factor anterior mencionado por los autores. En tanto, a compras innecesarias, la percepción es baja y la baja inversión es un factor alto, notándose allí,

que no se estaría incurriendo en gastos innecesarias en gran parte, como Moreno & Reyes (2015) comentan la importancia de mejorar la productividad a través de optimizar los recursos sin incurrir en un desbalance de estos recursos, y obteniendo un ahorro de 64 mil dólares. En la figura 7, se manifiesta que las tres áreas de estudio de la empresa, las decisiones de mejora de cambio, son obstruidas por las decisiones gerenciales, llegando a un consenso superior al 55%; siendo relevante porque factores como la retroalimentación se ve afectada por dicha antecedente y la evaluación de mejora no es considerada como algo útil en la actualidad; a pesar que Rimarachín (2022) publica que la mejora continua en los procesos, en su empresa de estudio, permitió reducir 4% de costos, vinculando así ambas variables de la presente investigación.

Cabe mencionar que, la metodología empleada no permitió un mayor grado de granularidad en ciertos aspectos de estudio de las variables de investigación, así como, no se pudo aplicar la gestión por procesos para realizar un pretest y postest como la mayoría de las investigaciones encontradas, que se basaban en mostrar los cambios relevantes y demostraban la influencia de la variable independiente sobre la dependiente a través de la relación causa-efecto. Sin embargo, la actual investigación, permite analizar internamente como está la organización en tanto a la gestión por procesos y el comportamiento de los costos operacionales, que de alguna forma sin control ni auditorías, están expuestos a un aumento innecesario. La percepción de los colaboradores desalineada a los objetivos de la empresa y la falta de reorganización y pulir errores en los procesos.

La investigación es de suma importancia para la comunidad debido a su aporte en tanto al sector de empresa, en este caso, una distribuidora de productos, que tiene mucho énfasis en los procesos comerciales y logísticos en sus operaciones. Además, de relacionar los factores y dimensiones de estudio; de esta forma, evaluar la gestión por procesos como es actualmente y en qué medida, influye en los costos operacionales que se ven afectados.

En relación con las investigaciones consideradas, éstas consideran el ciclo PHVA, ciclo de Deming, ISO 9001; todo ello, relacionado a la mejora continua de los procesos en su generalidad; la gestión por procesos planteada en la investigación está basada en los mismos principios de mejora continua, logrando así, la relevancia de comparar con los otros estudios; además, considerar que algunas investigaciones se enfocaron netamente en los procesos, y otros directamente en varias empresas. El presente trabajo se basó en los procesos de una empresa.

## VI. CONCLUSIONES

La gestión por procesos influye en los costos operacionales de una empresa distribuidora luego de tener un valor de  $p < 0.001$  y un factor de correlación de 0.879; dando así una relación directa y muy fuerte entre ambas variables de estudio. El bajo nivel existente de la gestión por procesos en la empresa con solo 41.3 % de cumplimiento, teniendo como fase más debilitada a la Ejecución con 24.1%; se refleja en la mala percepción de los trabajadores por la falta de auditorías y gastos innecesarios, roles no definidos en las actividades y existencia de retrasos de tiempo.

La gestión por procesos influye en los costos administrativos de una empresa distribuidora; al ser justamente el área donde manifestaron la existencia mayoritaria de cruce de roles para la realización de actividades similares, con un puntaje 2.87, superior al resto de áreas; y, esto es posible evitándolo a través de la gestión por procesos e incluso optimizar el desempeño laboral.

La gestión por procesos influye en los costos comerciales de una empresa distribuidora, debido a que su porcentaje de cumplimiento fue de 53.1% el más bajo de los otros costos y su afectación va junto al incumplimiento de la mejora de procesos en su área considerado como un factor no relevante con una participación de 22.31%

La gestión por procesos influye en los costos logísticos luego de haber obtenido un 38.1% reconocido como el de mayor cantidad de errores señalado por el resto áreas, y vinculado a su falta de capacitación en tanto al conocimiento de los procesos de la organización con solo 25% el cuál es un factor no relevante para los trabajadores del área logística.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda considerar los resultados de la presente investigación para realizar acciones conjuntas y así evitar mayores problemas ya existentes por la falta de gestión por procesos en la organización; así poder, alivianar el alza de los costos.

Se recomienda al área administrativa un mayor grado de compromiso y decisión para la toma de decisiones e implementación de mejoras para la optimización de los procesos, donde transversalmente habrá una reducción de costos y mayor control de éstos.

Se recomienda al área comercial un mayor número de participación en el conocimiento de los procesos de la empresa y de la proposición de mejoras para su aplicación posterior.

Se recomienda al área logística un mayor grado de compromiso para conocer las operaciones de la empresa y así mitigar errores, que fueron señalados como el área de mayor incidencia de errores.

## REFERENCIAS

Alamas, W. & Lizana, D. (2021) *Optimización del Ciclo de Minado para la reducción de los costos en la Cantera RB, Ferreñafe* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65911/Alamas\\_MWA-Lizana\\_EDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65911/Alamas_MWA-Lizana_EDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Alarcón, G. et al (2019) La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Espacios*. 40 (19).

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>

Alvarado, V. (2016) *Ingeniería de costos*. Grupo Editorial Patria. [https://books.google.com.pe/books?id=lxchDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=costos&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=costos&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=lxchDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=costos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=costos&f=false)

Álvarez, A. (2020) Clasificación de las Investigaciones. *Universidad de Lima, Perú*, Recuperado de

<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%202020%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Aquihuatl, E. (2015) Serie: Metodología de la investigación interdisciplinaria. Recuperado de

[https://www.google.com.pe/books/edition/Serie\\_Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n/K1WxCgAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Serie_Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/K1WxCgAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)

Barragán et al. (2003) Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. *Programa de Investigación Estratégica de Bolivia*. 3° edición. La Paz, Bolivia.

[https://www.google.com.pe/books/edition/Gu%C3%ADa\\_para\\_la\\_formulaci%C3%](https://www.google.com.pe/books/edition/Gu%C3%ADa_para_la_formulaci%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/K1WxCgAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)

B3n\_y\_ejecuci%C3%B3n/dRE6idSYljAC?hl=es&gbpv=1&dq=investigaci%C3%B3n+cuantitativa+definici%C3%B3n&pg=PA115&printsec=frontcover

Calderón, J. (2019) Aplicación del ciclo de DEMING para incrementar la productividad reduciendo las mermas de preformas de bebidas gasificadas en Arca Continental Lindley – planta Trujillo. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo] <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/14400>

Carneiro, K. et al. (2022) Aplicação de BPM ágil na administração pública brasileira. *Revista de Ciências da Administração* 24(64):63-78. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e84357>

Castaño, W. (2019) Cost Management in the telecommunications industry. *Costos y Gestión*. 97. <https://iapuco.org.ar/ojs/index.php/costos-y-gestion/article/view/22/8>

Castillo, W. (2021) Gestión por proceso basado en BPM y su influencia en la calidad de servicio en una empresa distribuidora de la ciudad de Trujillo, 2021 [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte] <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29380/Walter%20Segundo%20Castillo%20Esparza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillo, J. & Palmer, J. (2018) La gestión por procesos y su incidencia en los costos operativos de las instituciones públicas: Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. Facultad de Ciencias Contables - UNMSM. *Quipukamayoc* 26(51): 3-12. <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v26i51.14867>

Castillo, R. (2019) Influencia del proceso de diseño y desarrollo bajo ISO 9001:2015 en los programas de capacitación continua sobre el cumplimiento de los esquemas de certificación evaluado bajo juicio experto en la empresa GICA Ingenieros. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]

Castro, J. et al. (2023) La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75). <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>

Compass (2022) Contabilidad de Costos: Conceptos elementales. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Guayaquil, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6765/1/15.pdf>

Cueva, J. (2021) Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador] <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>

Delgado, F. (2017) Propuesta de mejora de la gestión administrativa para la reducción de costos en una empresa de servicios de mantenimiento industrial en Arequipa, 2017 [ Tesis de grado, Universidad Católica de Santa María] <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/7215/44.0553.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, A. & Toscano, J (2022) El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*. 11 (30). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13427>

Díaz, V. (2001) Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. *Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing*. Madrid, España. Recuperado de [https://www.google.com.pe/books/edition/Dise%C3%B1o\\_y\\_elaboraci%C3%B3n\\_de\\_cuestionarios/kER9q4koSnYC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/Dise%C3%B1o_y_elaboraci%C3%B3n_de_cuestionarios/kER9q4koSnYC?hl=es&gbpv=1)

El País (23 de junio del 2022) Netflix despide a 300 empleados para reducir costes mientras pierde suscriptores. Recuperado de

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/23/companias/1656008654\\_517308.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/23/companias/1656008654_517308.html)

Fàbregues et al. (2016) Técnicas de investigación social y educativa. Editorial UOC. *Universidad de Cataluña*. Cataluña, España. Recuperado de [https://www.google.com.pe/books/edition/\\_/dPr3DAEACAAJ?hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjR0aeQ1Yb\\_AhUTB9QKHQ0WD9cQ8fIDegQIDRAD](https://www.google.com.pe/books/edition/_/dPr3DAEACAAJ?hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjR0aeQ1Yb_AhUTB9QKHQ0WD9cQ8fIDegQIDRAD)

Flores, L. & Blanco, J. (2021) Determinación de costos operativos y su incidencia en la rentabilidad económica y financiera de las empresas de transporte urbano de pasajeros de la ciudad de Puno-Perú. *Universidad de los Andes*. 24(43) 76-92.

Hé Hernández, L. (2020) Análisis de los gastos operativos – financieros y su incidencia en la rentabilidad de empresa transporte. *Universidad de Carabobo*. Revista de Investigación de Ciencias Administrativas y Sociales. 3(5) pp. 18-27. [http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1722/1/Articulo\\_No\\_2.pdf](http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1722/1/Articulo_No_2.pdf)

Hitpass, B. (2017) Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación. BPM Center. 4º Edición. [https://scontent.flm13-1.fna.fbcdn.net/v/t39.30808-6/346453341\\_607126998028010\\_1332911915002582622\\_n.png?\\_nc\\_cat=111&ccb=1-7&\\_nc\\_sid=1cb0a9&\\_nc\\_eui2=AeEn35xxMT67TIPITFV0rJqAC-3u\\_5LKG5AL7e7\\_ksobkF5JH0t1asyk41PdG96-WKEQeQR4HVk\\_-fzJ6JzjBeKo&\\_nc\\_ohc=EpYj8AVttNYAX9srMbT&\\_nc\\_ht=scontent.flm13-1.fna&oh=00\\_AfC2TygJX-BJGsJb5aXRu870FRbBdka-rlQEbBsnwW9oxA&oe=646086C7](https://scontent.flm13-1.fna.fbcdn.net/v/t39.30808-6/346453341_607126998028010_1332911915002582622_n.png?_nc_cat=111&ccb=1-7&_nc_sid=1cb0a9&_nc_eui2=AeEn35xxMT67TIPITFV0rJqAC-3u_5LKG5AL7e7_ksobkF5JH0t1asyk41PdG96-WKEQeQR4HVk_-fzJ6JzjBeKo&_nc_ohc=EpYj8AVttNYAX9srMbT&_nc_ht=scontent.flm13-1.fna&oh=00_AfC2TygJX-BJGsJb5aXRu870FRbBdka-rlQEbBsnwW9oxA&oe=646086C7)

Hamanaka R. & Aganette, E. (2022) Aplicações da metodologia BPM em Instituições de Ensino Superior. *Universidad Federal de Minas Gerais*. 7(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8328443>

Huapaya, Y. (2019) Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinada Koinonía*. 4(8). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

ICONTEC (2017) Guía de aplicación de la ISO 9001:2015 ¿Qué hacer? Recuperado de [https://www.google.com.pe/books/edition/Gu%C3%ADa\\_de\\_aplicacion\\_de\\_la\\_ISO\\_9001\\_2015/U-5DEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=ciclo+phva&pg=PT49&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Gu%C3%ADa_de_aplicacion_de_la_ISO_9001_2015/U-5DEAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=ciclo+phva&pg=PT49&printsec=frontcover)

Junqueira, W. & Aureliano, T. (2022) Avaliação de sistemas de gerenciamento de processos de negocios (BPMS): análise multicriterio dos softwares Bizagi e Bonita. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da informação*. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v20i00.8670814>

Kroupensky, M. (2022) ¿Qué hacer cuando tu empresa pierde impulso y empieza a caer? Red Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/que-hacer-cuando-tu-empresa-pierde-impulso-y-empieza-a-caer/>

León, C. (30 de junio del 2022) Reducción de la jornada laboral a 40 horas implicaría un aumento del costo salarial por hora de 12,5%. Diario Financiero. <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/la-reduccion-de-la-jornada-laboral-a-40-horas-implicaria-un-aumento-del>

Llaque, G. et. al (2019) Gestión por Procesos en la Logística en una Empresa PYME del Sector Construcción. *LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development – LEIRD 2021*. 9 -10 (21) <http://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2021.1.1.15> ISSN: 2414-6390 ISBN: 978-958-52071-9-6

López, C. (2020) *Reducción de los costos operativos en una empresa de transporte de carga refrigerada, Chorrillos*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41830/L%c3%b3pez\\_GCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41830/L%c3%b3pez_GCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López, M. & Gómez, X. (2018) *Gestión de costos y precios*. Patria Educación. [https://books.google.com.pe/books?id=cUJqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=costos&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=costos&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=cUJqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=costos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=costos&f=false)

Maldonado, W. (2021) Cumplimiento de principios éticos en tesis de pregrado de médicos colegiados-región Lambayeque, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]

Martínez, E. (2023) Gestión por procesos y satisfacción de los productores agrarios en los centros de empadronamiento de la región Amazonas. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]

Moreno, K & Reyes, O. (2015) Mejoramiento de la productividad mediante la reducción de costos en una línea manufacturera de arneses eléctricos. *USBMed*, 6(1).

OIT (2021) Impacto de la COVID-19 en cadenas mundiales de suministro en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_771742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_771742.pdf)

Pérez, G. & Pérez, A. (2019) Bases Teóricas y Beneficios de la gestión por procesos. XXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México, México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/14.03.pdf>

Pozzo, M. & et. al (2019) Using questionnaires in research on university: analysis of experiences with a situated perspective. *Relmecs*. Universidad Nacional de La Plata. 8 (2) <https://core.ac.uk/download/pdf/199292138.pdf>

Rimarachín, C. (2022) Aplicación de herramientas de mejora continua en procesos del taller agrícola de Agroindustrial Laredo y su efecto en sus costos. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]

Sandoval, J. (2023) Gestión por procesos y la eficiencia operativa de la Unidad Productora de Servicios de SALUD NE Farmacia de un hospital nivel II-1, Bambamarca, 2022. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]

Torres, H. (2019) Implementación de un sistema de optimización de procesos Run to target en la empresa Stevia One Perú SAC para llegar a la excelencia operacional. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]

Yglesias, L. (2022) Aplicación de la gestión por procesos para disminuir el índice de rotación de personal en una empresa de limpieza. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]

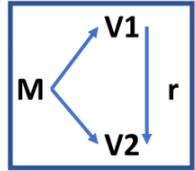
Tuapanta, J. et al. (2017) Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes Universitarios. Revista mktDescubre – ESPOCH FADE. Pp. 37-48. <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>

Valdiviezo, G. et al. (2022) The digital transformation and business processes of the manufacturing companies. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review*. 12 (4), pp 1- 12. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4490>

**Anexo 1.**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Gestión por procesos	Es un enfoque transversal basado en la satisfacción del cliente considerando entradas, procesos y salidas (Huapaya, 2019).	Este enfoque produce una retroalimentación con el fin de evaluar y aplicar el ciclo de mejora continua (Huapaya, 2019).	Planificación	Procesos Críticos	Ordinal
				Componente Administrativo	
				Capacitaciones	
			Ejecución	Implementación de mejora de procesos	
			Medición y Seguimiento	Auditorías	
Actuación	Aplicación de cambios en procesos				
Costos Operacionales	Están representados por la medida en moneda de entregas de abastecimiento, en concordancia a los recursos intervencionistas para tal fin. (Blanco & Flores, 2021).	Valores que se gastan por una organización en aras de vender un producto o servicio (Blanco & Flores, 2021).	Costos Administrativos	Costos Administrativos	
			Costos Comerciales	Costos Comerciales	
			Costos Logísticos	Costos Logísticos	

**Anexo 2.**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Título: <b>Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023</b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>Variables</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿En qué medida influye la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023?	Existe influencia directa de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023	Determinar en qué medida influye la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023	<b>Variable Independiente:</b>  Gestión por procesos	<b>Diseño</b>   <p>M: Muestra V1: Variable Independiente V2: Variable Dependiente r: Relación</p>
				<b>Población</b>  66 colaboradores de la empresa distribuidora, Trujillo 2023 (Aplicando criterios de selección)
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>  ¿En qué medida influye la gestión por procesos en los costos administrativos de una empresa distribuidora, Trujillo 2023? ¿En qué medida influye la gestión por procesos en los costos logísticos de una empresa distribuidora, Trujillo 2023? ¿En qué medida influye la gestión por procesos en los costos comerciales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023?			<b>Variable Dependiente:</b>  Costos operacionales	<b>Muestra</b>  N1= 57
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  Establecer en qué medida influye la gestión por procesos en los costos administrativos de una empresa distribuidora, Trujillo 2023 Establecer en qué medida influye la gestión por procesos en los costos comerciales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023 Establecer en qué medida influye la gestión por procesos en los costos logísticos de una empresa distribuidora, Trujillo 2023.				

**Anexo 3.**  
**TABLA DE POBLACIÓN**

Cargo	Colaboradores Total	Colaboradores Aptos
Gerente General	1	1
Administración	2	2
Contabilidad	2	2
Comercial	1	1
Supervisores	3	3
Fuerza de Ventas	34	30
Tesorería	2	2
Recaudación	2	1
Operaciones	3	3
Seguridad	3	3
Limpieza	1	0
Recursos Humanos	1	0
Salud	1	0
Conductores	8	5
Estibadores	12	9
Almacén	6	3
Mantenimiento	2	0
Sistemas	1	1
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>66</b>

**Anexo 4.**  
**FICHA TECNICA**

Título de investigación	La influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023
Autor	Andy Emerson Rodriguez Córdova
Variables de estudio	Gestión por procesos Costos Operacionales
ITEMS	20
Tiempo	10 minutos
Puntuaciones	1 (Totalmente en desacuerdo) 2 (En desacuerdo) 3 (Ni en desacuerdo, ni de acuerdo) 4 (De acuerdo) 5 (Totalmente de acuerdo)
Año	2023

**Anexo 5**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE**  
**NEGOCIOS – MBA**

Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023

**CUESTIONARIO**

INSTRUCCIONES: Estimado lea atentamente el siguiente formulario y marque con un (X) en donde corresponda, acuerdo a su criterio. Este cuestionario será anónimo y el procesamiento de lo respondido será con fines de investigación.

A. DATOS GENERALES

EDAD: 18 – 25 AÑOS  26 – 49 AÑOS  50 AÑOS A MAS

SEXO: MASCULINO  FEMENINO

AREA DE TRABAJO: ADMINISTRATIVA  COMERCIAL

ALMACEN Y REPARTO

VALORACIÓN DE RESPUESTAS				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO, NI DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

En las siguientes preguntas, califique del 1 al 5, según su criterio.

1. En el área donde labora, ¿considera la existencia de actividades repetitivas e innecesarias?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Ocurren errores que perjudican el desarrollo del resto de actividades de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Considera que en su área, ¿Existen tiempos improductivos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Considera que su área ha sido responsable de problemas que conlleven en pérdida de dinero para la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿La mayoría de los errores, derivan del área administrativa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿La mayoría de los errores, derivan del área comercial?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿La mayoría de los errores, derivan del área de almacén y reparto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Considera usted que, ¿en su área existe excesivo personal para realizar las actividades?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. ¿Sus actividades laborales se ven interrumpidas por las funciones de sus colegas de la misma área de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Su jefe directo realiza evaluaciones a los procesos y/o actividades en su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. La empresa ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones en su área para comprender las actividades que se realizan en las demás áreas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿Se realizan cambios en los procesos de su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Ante problemas suscitados ¿Se han planteado una reorganización de las actividades en su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Considera que en su área ¿Se han realizado compras innecesarias?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿La frecuencia de auditorías realizadas en su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. En su área, ¿cree usted que la empresa invierte poco?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. ¿Alguna vez han tenido desabastecimiento de útiles y formatería?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. ¿Se han evaluado alguna vez sus actividades diarias para plantear mejoras?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. ¿Considera que sus opiniones con aplicadas para mejorar su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. ¿Considera que las decisiones de mejora se ven obstruidas para el gerente general?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**ANEXO 6**  
**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
VALIDACIÓN POR JUCIO DE EXPERTOS  
**EXPERTO Nº 1**

**DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Florián Castillo, Odar Roberto

1.2. Institución donde Labora: Universidad Privada del Norte

1.3. Título de la Investigación:

*“Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023.”*

1.4. Nombre del Instrumento motivo de evaluación:

*“Cuestionario sobre la Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023.”*

1.5. Aspectos de evaluación

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

VARIABLES	DIMENSIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACION								Observaciones y/o recomendaciones
			Objetividad		Pertinencia		Relevancia		claridad		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable No 1: Gestión por procesos	1. Planificación	1. En el área donde labora, ¿considera la existencia de actividades repetitivas e innecesarias?	X		X		X		X		<b>Usar 5 escalas de calificación</b>
		2. ¿Ocurren errores que perjudican el desarrollo del resto de actividades de la empresa?	X		X		X		X		
		3. Considera que en su área, ¿Existen tiempos improductivos?	X		X		X		X		
		4. En su área ¿Han tenido responsabilidad alta, ante fallas que desencadene pérdidas de dinero en la organización?	X		X		X		X		
		5. Considera usted que, ¿en su área existe excesivo personal para realizar las actividades?	X		X		X		X		
		6. ¿Sus actividades diarias se ven interrumpidas por las actividades de sus propios compañeros de área?	X		X		X		X		

e s o s	2. Ejecución	1. ¿Su jefe directo realiza evaluaciones a los procesos y/o actividades en su área?	X		X		X		X		
		2. La empresa ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones en su área para comprender las actividades que se realizan en las demás áreas?	X		X		X		X		
		3. ¿Se realizan cambios en los procesos de su área?	X		X		X		X		
		4. Ante problemas suscitados ¿Se han planteado una reorganización de las actividades en su área?	X		X		X		X		
	3. Medición y Seguimiento	1. ¿La frecuencia de auditorías realizadas en su área?	X		X		X		X		
		2. En su área, ¿cree usted que la empresa invierte poco?	X		X		X		X		
		3. ¿Se han evaluado alguna vez sus actividades diarias para plantear mejoras?	X		X		X		X		
	4. Actuación	1. ¿Considera que sus opiniones con aplicadas para mejorar su área?	X		X		X		X		
		2. ¿Considera que las decisiones de mejora se ven obstruidas para el gerente general?	X		X		X		X		
	V a r i a b l e s : 0 2 : C o s t o s o p e r a c i o n a l e s	1. Costos administrativos	1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área administrativa?	X		X		X		X	
			2. ¿Alguna vez han tenido desabastecimiento de útiles y formatería?	X		X		X		X	
		2. Costos Comerciales	1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área comercial?	X		X		X		X	
3. Costos Logísticos		1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área de almacén y reparto?	X		X		X		X		
		2. Considera que en su área ¿Se han realizado compras innecesarias?	X		X		X		X		

## FICHA DE VALIDACIÓN

### Matriz de validación del instrumento

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta sobre la gestión por procesos y costos operacionales

**Objetivo:** Validar el instrumento de investigación.

**Dirigido a:** Trabajadores de una empresa distribuidora, Trujillo 2023

**Apellidos y nombres del evaluador:**

---Florian Castillo Odar Roberto-----

**Grado académico del evaluador:**

-Magister-----

**Valoración:**

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			X	

**Florian Castillo Odar Roberto**

.....  
Apellidos y nombres  
DNI:...18103325



**ANEXO 7**  
**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
VALIDACIÓN POR JUCIO DE EXPERTOS  
**EXPERTO Nº 1**

**DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y Nombres del Informante: CESIA ELIZABETH BOÑÓN SILVA .....

1.2. Institución donde Labora: ...Universidad Privada del Norte.....

1.3. Título de la Investigación:

*"Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023."*

1.4. Nombre del Instrumento motivo de evaluación:

*"Cuestionario sobre la Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023."*

1.5. Aspectos de evaluación

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

VARIABLES	DIMENSIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACION								Observaciones y/o recomendaciones
			Objetividad		Pertinencia		Relevancia		claridad		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable 01: Gestión por procesos	1. Planificación	7. En el área donde labora, ¿considera la existencia de actividades repetitivas e innecesarias?	X		X		X		X		
		8. ¿Ocurren errores que perjudican el desarrollo del resto de actividades de la empresa?	X		X		X		X		
		9. Considera que en su área, ¿Existen tiempos improductivos?	X		X		X		X		
		10. En su área ¿Han tenido responsabilidad alta, ante fallas que desencadene pérdidas de dinero en la organización?	X		X		X		X		
		11. Considera usted que, ¿en su área existe excesivo personal para realizar las actividades?	X		X		X		X		
		12. ¿Sus actividades diarias se ven interrumpidas por las actividades de sus propios compañeros de área?	X		X		X		X		

e s o s	2. Ejecución	5. ¿Su jefe directo realiza evaluaciones a los procesos y/o actividades en su área?	X		X		X		X			
		6. La empresa ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones en su área para comprender las actividades que se realizan en las demás áreas?	X		X		X		X			
		7. ¿Se realizan cambios en los procesos de su área?	X		X		X		X			
		8. Ante problemas suscitados ¿Se han planteado una reorganización de las actividades en su área?	X		X		X		X			
	3. Medición y Seguimiento	1. ¿La frecuencia de auditorías realizadas en su área?	X		X		X		X			
		2. En su área, ¿cree usted que la empresa invierte poco?	X		X		X		X			
		3. ¿Se han evaluado alguna vez sus actividades diarias para plantear mejoras?	X		X		X		X			
	4. Actuación	1. ¿Considera que sus opiniones con aplicadas para mejorar su área?	X		X		X		X			
		2. ¿Considera que las decisiones de mejora se ven obstruidas para el gerente general?	X		X		X		X			
	V a r i a b l e s : 0 2 : C o s t o s o p e r a c i o n a l e s	1. Costos administrativos	1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área administrativa?	X		X		X		X		
			2. ¿Alguna vez han tenido desabastecimiento de útiles y formatería?	X		X		X		X		
		2. Costos Comerciales	1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área comercial?	X		X		X		X		
3. Costos Logísticos		1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área de almacén y reparto?	X		X		X		X			
		2. Considera que en su área ¿Se han realizado compras innecesarias?	X		X		X		X			

## FICHA DE VALIDACIÓN

### Matriz de validación del instrumento

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta sobre la gestión por procesos y costos operacionales

**Objetivo:** Validar el instrumento de investigación.

**Dirigido a:** Trabajadores de una empresa distribuidora, Trujillo 2023

**Apellidos y nombres del evaluador:**

CESIA ELIZABETH BOÑÓN SILVA  
-----

**Grado académico del evaluador:**

MAGISTER EN CIENCIAS  
-----

**Valoración:**

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
				x

**Cesia Elizabeth Boñón Silva**

.....

Apellidos y nombres

DNI:40222757.....

**ANEXO 8**  
**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
VALIDACIÓN POR JUCIO DE EXPERTOS  
**EXPERTO N° 1**

**DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y Nombres del Informante: LUIS ALBERTO DIAZ VERGARA

1.2. Institución donde Labora: SOLUCIONES GLOBALES PERU SAC

1.3. Título de la Investigación:

*"Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023."*

1.4. Nombre del Instrumento motivo de evaluación:

*"Cuestionario sobre la Influencia de la gestión por procesos en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023."*

1.5. Aspectos de evaluación

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

VARIABLES	DIMENSIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACION								Observaciones y/o recomendaciones
			Objetividad		Pertinencia		Relevancia		Claridad		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable N° 01: Gestión por Procesos	1. Planificación	13. En el área donde labora, ¿considera la existencia de actividades repetitivas e innecesarias?	X		X		X		X		
		14. ¿Ocurren errores que perjudican el desarrollo del resto de actividades de la empresa?	X		X		X		X		
		15. Considera que en su área, ¿Existen tiempos improductivos?	X		X		X		X		
		16. En su área ¿Han tenido responsabilidad alta, ante fallas que desencadene pérdidas de dinero en la organización?	X		X		X			X	Se podría mejorar el ítem
		17. Considera usted que, ¿en su área existe excesivo personal para realizar las actividades?	X		X		X		X		
		18. ¿Sus actividades diarias se ven interrumpidas por las actividades de sus propios compañeros de área?	X		X		X			X	Se podría mejorar el ítem
	2. Ejecución	9. ¿Su jefe directo realiza evaluaciones a los procesos y/o actividades en su área?	X		X		X		X		
		10. La empresa ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones en su área para comprender las actividades que se realizan en las demás áreas?	X		X		X		X		

Variable N° 02: Costos Operacionales		11. ¿Se realizan cambios en los procesos de su área?	X		X		X		X		
		12. Ante problemas suscitados ¿Se han planteado una reorganización de las actividades en su área?	X		X		X		X		
	3. Medición y Seguimiento	1. ¿La frecuencia de auditorías realizadas en su área?	X		X		X		X		
		2. En su área, ¿cree usted que la empresa invierte poco?	X		X		X		X		
		3. ¿Se han evaluado alguna vez sus actividades diarias para plantear mejoras?	X		X		X		X		
	4. Actuación	1. ¿Considera que sus opiniones con aplicadas para mejorar su área?	X		X		X		X		
		2. ¿Considera que las decisiones de mejora se ven obstruidas para el gerente general?	X		X		X		X		
	1. Costos administrativos	1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área administrativa?	X		X		X		X		
		2. ¿Alguna vez han tenido desabastecimiento de útiles y formatería?	X		X		X		X		
	2. Costos Comerciales	1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área comercial?	X		X		X		X		
3. Costos Logísticos	1. ¿La mayoría de los errores, derivan del área de almacén y reparto?	X		X		X		X			
	2. Considera que en su área ¿Se han realizado compras innecesarias?	X		X		X		X			

## FICHA DE VALIDACIÓN

### Matriz de validación del instrumento

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta sobre la gestión por procesos y costos operacionales

**Objetivo:** Validar el instrumento de investigación.

**Dirigido a:** Trabajadores de una empresa distribuidora, Trujillo 2023

**Apellidos y nombres del evaluador:**

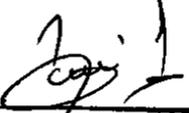
Luis Alberto Diaz Vergara

**Grado académico del evaluador:**

MAGISTER

**Valoración:**

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			x	



Luis A. Diaz Vergara  
ING. INDUSTRIAL  
R. CP. 00014

Ing. Mg. Luis Alberto Diaz Vergara  
DNI:17805035

## ANEXO 9



### **"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"**

Trujillo, 20 de junio de 2023

**CARTA N° 410-2023-UCV-VA-EPG-F01/J**

Sr. Marcos Eduardo Revilla Vilchez

**Gerente General**

**SOL NACIENTE DEL NORTE DISTRIBUCIONES S.A.C.**

**Presente.** –

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE TESIS**

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente y así mismo presentar al estudiante **ANDY EMERSON RODRÍGUEZ CÓRDOVA**, del programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El estudiante en mención solicita autorización para aplicar los instrumentos necesarios para el desarrollo de su tesis denominada: **"INFLUENCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS COSTOS OPERACIONALES DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA, TRUJILLO 2023"**, en la institución que usted dirige.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar en qué medida influye la gestión por procesos, en los costos operacionales de una empresa distribuidora, Trujillo 2023.

Agradeciendo la atención que brinde a la presente, aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y respeto.

**Atentamente.** –



Mg. Ricardo Benites Allaga  
Jefe de la Escuela de Posgrado-Trujillo  
Universidad César Vallejo

**ADIUNTO:**

- Instrumentos de recolección de datos.