



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la
empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniera Industrial

AUTORAS:

Díaz Gutiérrez, Ana Cristina (orcid.org/0000-0003-4609-3137)

Vega Vergaray, Geraldine Antoinette (orcid.org/0000-0003-2832-9898)

ASESOR:

Dr. Ulloa Bocanegra, Segundo Gerardo (orcid.org/0000-0003-1635-9563)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO - PERÚ

2023

DEDICATORIA

Principalmente a nuestros padres que con tanto esfuerzo y dedicación nos incentivaron a llegar hasta este punto de nuestras vidas y por la confianza que nos brindaron, así mismo a los miembros de nuestras familias, los cuales nos brindaron su apoyo y confianza, motivándonos a alcanzar nuestras metas personales y académicas.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto de nuestra carrera.

A nuestros padres que han sido nuestro impulso para seguir adelante, por su comprensión, sus consejos e incentivarnos a hacer realidad nuestras metas.

A nuestro centro de estudios, la Universidad César Vallejo que nos ha permitido obtener todos los conocimientos que nos han forjado como buenas profesionales.

A nuestros maestros por brindarnos su tiempo, esfuerzo y haber compartido sus conocimientos.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, SEGUNDO GERARDO ULLOA BOCANEGRA, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023", cuyos autores son VEGA VERGARAY GERALDINE ANTOINETTE, DIAZ GUTIERREZ ANA CRISTINA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, 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, 14 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
SEGUNDO GERARDO ULLOA BOCANEGRA DNI: 18123406 ORCID: 0000-0003-1635-9563	Firmado electrónicamente por: SULLOAB el 22-12- 2023 18:06:00

Código documento Trilce: TRI - 0697235



DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DE AUTORES



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Declaratoria de Originalidad de los Autores

Nosotros, DIAZ GUTIERREZ ANA CRISTINA, VEGA VERGARAY GERALDINE ANTOINETTE estudiantes de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos 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 asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
VEGA VERGARAY GERALDINE ANTOINETTE DNI: 74159195 ORCID: 0000-0003-2832-9898	Firmado electrónicamente por: GVEGAVE24 el 08-01-2024 12:24:08
DIAZ GUTIERREZ ANA CRISTINA DNI: 72793209 ORCID: 0000-0003-4609-3137	Firmado electrónicamente por: ACDIAZG el 08-01-2024 12:22:11

Código documento Trilce: INV - 1418958



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DE AUTORES	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO:	5
III. METODOLOGÍA:	18
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	18
3.2. Variables y operacionalización:.....	18
3.3. Población, muestra y muestro:	19
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos:	20
3.5. Procedimiento	22
3.6. Método de análisis de datos:	23
3.7. Aspectos éticos:.....	24
IV. RESULTADOS:.....	26
V. DISCUSIÓN.....	42
VI. CONCLUSIONES:	48
VII. RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS:.....	50
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnica de Recolección de datos	21
Tabla 2. Variación de la efectividad pre y post aplicación de la gestión por procesos en la empresa R&B Global Trader, 2023.	26
Tabla 3. Análisis de la efectividad actual de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L., 2023	27
Tabla 4. Priorización de las causas raíz	29
Tabla 5. Tabla resumen del diagrama FAST	31
Tabla 6. Análisis de herramientas de la gestión por procesos	36
Tabla 7. Diagrama de flujo de los procesos operativos	37
Tabla 8. Fichas de procesos.....	37
Tabla 9. Fichas de indicadores	38
Tabla 10. Análisis de la efectividad (Post aplicación - octubre), en la empresa R&B Global Trader E.I.R.L., 2023.....	39
Tabla 11. Matriz de operacionalización de variables	61
Tabla 12. Codificación de los procesos, macroprocesos y actividades	63
Tabla 13. Matriz SIPOC de la empresa R&B Global Trader.	65
Tabla 14. Reporte de ventas enero – octubre.....	66
Tabla 15. Calculo de entregas realizadas a tiempo Mes de Agosto (Pre test).....	67
Tabla 16. Calculo de entregas realizadas a tiempo - Mes de Octubre (Post Test).73	
Tabla 17. Clientes atendidos en los meses de agosto y octubre.	78
Tabla 18. PO - 01.01.1 - Plantilla de documentación de la búsqueda de proveedores	81
Tabla 19. PO-01.01.2 - Plantilla de documentación de solicitud de cotización	82
Tabla 20. PO-01.01.3 - Plantilla de documentación de ejecutar compra	83
Tabla 21. PO-01.01.4 - Plantilla de documentación de registro de compra.....	84
Tabla 22. PO-01.01.5- Plantilla de documentación de comprobante de compra..	85
Tabla 23. PO-01.01.6- Plantilla de documentación Kardex de la empresa.....	86
Tabla 24. PO-01.02.1- Plantilla de documentación de entradas y salidas de almacén	87
Tabla 25. PO-01.02.2- Plantilla de documentación de recepción de mercadería .	88
Tabla 26. PO-01.02.3-Plantilla de documentación de verificación de estado del producto.	89

Tabla 27. PO-01.02.4 - Plantilla de documentación de lista de verificación del producto	90
Tabla 28. PO-01.02.5 - Plantilla de documentación de clasificación de mercadería	91
Tabla 29. PO-01.02.6 - Plantilla de documentación de clasificación de mercadería.	92
Tabla 30. PO-01.02.7 - Plantilla de documentación de orden de compra.....	93
Tabla 31. PO-01.02.8 - Plantilla de documentación de verificación de conformidad.	94
Tabla 32. PO-01.02.9 - Plantilla de documentación de control de inventario.	95
Tabla 33. PO-01.03.1 - Plantilla de documentación de registro de pedido.	96
Tabla 34. PO-01.03.2 - Plantilla de documentación de venta concretada.	97
Tabla 35. PO-01.03.3 - Plantilla de documentación de registro de ventas.	98
Tabla 36. PO-01.03.4 - Plantilla de documentación de inventarios de la empresa.	99
Tabla 37. Ficha de procesos de compras.....	132
Tabla 38. Ficha de proceso de almacén.....	139
Tabla 39. Ficha de procesos de ventas	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultado del diagnóstico de las herramientas implementadas.....	30
Figura 2. Resultados implementación DAP.	34
Figura 3. Gráfico de comparación de la efectividad (agosto - octubre 2023).	40
Figura 4. Prueba de Normalidad	41
Figura 5. Prueba T - Student.	41
Figura 6. Ficha de Indicador de compras	135
Figura 7. Diagrama de flujo de procesos de compras	136
Figura 8. Ficha de Indicador de almacén	143
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de almacén	144
Figura 10. Ficha de indicador del proceso de Ventas	150
Figura 11. Diagrama de flujo del proceso de venta	151
Figura 12. Informe de similitud de Turnitin	153

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general Aplicar la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader. La investigación fue de tipo aplicada, cuantitativa con diseño preexperimental, para el cual se tomó como población a los procesos operativos de la organización, donde se tomó la totalidad de estos procesos, los cuales son de compras, almacén y ventas para la muestra. Los cuales se les analizó para obtener la efectividad actual, además se evaluó mediante las herramientas DAP y diagrama de Ishikawa, Pareto, diagrama FAST y casa de calidad 1 – 2; la información fue procesado en Excel. Los resultados mostraron que la efectividad de la organización fue procesada en Excel. Los resultados mostraron que la efectividad de la organización es de 67%, además existen 6 causas raíz que afectan las actividades, así mismo mediante la aplicación de las herramientas diagrama de flujo de procesos, ficha de procesos, ficha de indicador KPIs y documentación, se logró mejorar el desempeño de los trabajadores y se obtuvo una efectividad del 81% dentro de las operaciones.

Palabras clave: Gestión por procesos, efectividad, eficiencia, eficacia, calidad.

ABSTRACT

The general objective of this research was to apply process management to improve the effectiveness of the company R&B Global Trader. The research was applied, quantitative with pre-experimental design, for which the population was taken as the operational processes of the organization, where all these processes were taken, which are purchasing, warehouse and sales for the sample. These were analyzed to obtain the current effectiveness, and were also evaluated using the DAP tool and the Ishikawa, Pareto, Fast diagram and quality house 1 – 2; the information was processed in Excel. The results showed that the effectiveness of the organization is 67%, in addition there are 6 root causes that affect the activities, also through the application of the tools process flow diagram, process sheet, KPIs indicator sheet and documentation, it was possible to improve the performance of workers and effectiveness of 81% was obtained within the operations.

Keywords: Process management, effectiveness, efficiency, efficacy, quality.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se encuentran en una fase de superación y en búsqueda de planificar para incrementar la efectividad en sus actividades, ya que las diferentes dificultades se ven enlazadas a los elementos que conforman parte de la cadena de suministros como son el área de almacén, disponibilidad de material, producción y distribución, debido a las situaciones que les tocó enfrentar, como son los acontecimientos de la pandemia por el Covid 19, sus variantes y la guerra en Ucrania (Inspectorio 2023; Beerepoot et al. 2023) [trad.].

La gestión por procesos, se encarga de realizar el análisis y diseño de los procesos, que se realizan dentro de la empresa, abarcando las diferentes áreas donde el tiempo cumple una función indispensable; contribuyendo a las soluciones, desafíos, productividad y excelencia de la organización, optimizando recursos e invocando la ejecución de la tecnología (Reijers 2021; Vergiú et al. 2023) [trad.].

Las organizaciones se deben de adaptar a los enfoques estratégicos, los cuales permitan mejorar continuamente sus procesos, logrando una mayor eficiencia y eficacia en la obtención y entrega del producto, entrelazando a todas las áreas, incrementando el desempeño de la gestión e integrando los nuevos desafíos dentro del mercado (Sohns et al. 2023; Seiger et al. 2022) [trad.].

Por ello, mediante una encuesta para visualizar la efectividad presente en las empresas peruanas, donde se tiene como resultado que 8 de cada 10 ejecutivos, se encuentran indagando nuevos métodos que permitan reducir costos, el uso eficiente de las materia prima, generar un control en los almacenes y aumentar la innovación (Alves y Steinberg 2022). Es por ello, que dentro del entorno empresarial se encuentran en un ámbito de competencia, surgiendo la acción de un constante cambio y mejora continua, donde uno de los factores que influyen es la efectividad, ya que convierte la selección estratégica de sus recursos para lograr su objetivo (Prialé 2022). Se puede apreciar que los sectores con mayor actividad económica, dentro del primer trimestre del 2023 son: el comercio al por menor con 27,1%, seguido por el comercio al por mayor con 13,7% (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2023).

Según los estudios realizados por Espinosa et al. (2020), la gestión por procesos establece las claves que se utilizan dentro de la tecnología de información, las cuales fueron aprovechadas en el entorno empresarial, donde se abarcan las técnicas, metodologías y herramientas de software, el cual brinda apoyo en el ciclo de la vida de los procesos de negocio en una empresa.

Además, como menciona Palomino (2021), con respecto a la efectividad presente en La Libertad, se detalla un crecimiento del 4.5%, el cual se encuentra por encima del promedio del país, mientras que en el 2020 pese a la COVID-19, se logró un crecimiento del 12% respecto al 2019, logrando 3200 millones de ventas, es decir que las empresas están impulsando y aprovechando las oportunidades que se les presenta aumentando sus ventas e impulsando su mejora.

Así mismo, Obando, Godoy y González (2023), explican que mediante nuevas implementaciones de estrategias comerciales, se busca incorporarlas y con ello, disminuir el impacto negativo que ocasionó la Covid-19 en las empresas de consumo, en base a las nuevas tendencias que aparecieron a causa de la alerta sanitaria, como son la transformación de generar compras de forma digitalizada, adaptación de los procesos de la empresa y actualizarse con los canales de comunicación, para generar que en el proceso de ventas se facilite la interacción de proveedor-cliente, donde se observa que los resultados mejoran la relación con los clientes, logrando generar la satisfacción en cada compra que se realiza.

La empresa R&B Global Trader de Trujillo fundada en el año 2017, conocida por pertenecer al sector comercial, por brindar el servicio de ventas al por mayor y menor de útiles escolares, es la empresa donde se desarrolló la presente investigación, Además, para conocer los problemas que presenta la empresa respecto a su baja efectividad operacional, los cuales son la existencia de procesos mal agrupados, falta de estandarización de procesos, desorganización, escases de control de inventarios, existencias de actividades inadecuadas y falta de capacitación y compromiso, como se visualizan en una ficha de observación ([AnexoC1](#)), donde se evidenciaron las causas que tiene la empresa; para conocer mejor el problema de la organización; por lo cual, se

clasifico las principales causas y se agruparon en cuatro categorías (mano de obra, método, medición y ambiente), las cuales se aplicaron en el diagrama de Ishikawa ([AnexoB1](#)).

Por lo expuesto se planteó la siguiente interrogante ¿Cuál es el efecto de aplicar la gestión por procesos en la efectividad de la empresa R&B Global Trader, 2023?.

Respecto a la justificación metodológica, para Hilário et al. (2022), indican que la justificación de la investigación se ejecuta buscando motivos para la realización del estudio, que aportará a futuras investigaciones, es una razón para la validez de un estudio basándose en una hipótesis, población y muestra; la investigación se justificó metodológicamente porque los instrumentos, estructura y herramientas elaboradas, podrán ser útiles para futuros investigadores. Desde el enfoque teórico, Bottinelli y Remesar (2022) indican que, es el conjunto de datos, fuentes y artículos, que contribuyen y dan sentido a la validez lógica de la investigación. En tanto a ello, esta investigación se justificó teóricamente porque abarcó la aplicación de la gestión por procesos con la finalidad de aumentar la efectividad, a través de teorías y antecedentes, que ayudaron a dar solución a la problemática presente en la empresa, En cuanto a la justificación practica Llorente, Ferreira y Fernández (2022), indican que es la forma de resultados a contribuciones a la investigación, el cual va a contribuir a la situación y/o problema; la investigación se justificó prácticamente con el objetivo de mejorar la efectividad y los resultados que dieron solución a problemas reales que afectaban a la empresa.

La presente investigación tuvo como objetivo general, OG: Aplicar la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo, 2023, y como objetivos específicos: OE1) Determinar la efectividad actual de la empresa. OE2) Realizar un diagnóstico de los procesos de la empresa. OE3) Implementar la gestión por procesos en la empresa. OE4) Evaluar la efectividad después de la aplicación de la gestión por procesos en la empresa R&B Global Trader, 2023.

Por lo tanto, la hipótesis fue: La aplicación de la gestión por proceso mejora significativamente la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023.

II. MARCO TEÓRICO:

En los estudios realizadas en Ecuador y Perú se obtuvo como efectividad inicial un porcentaje menor, previa a la aplicación de la gestión por procesos, donde se optó por implementar las diferentes herramientas e instrumentos de ingeniería, para optimizar y aumentar los porcentajes anteriormente recolectados (López 2018; Melgar 2021).

En el estudio de López (2018), tuvo como objetivo principal analizar la efectividad actual y posterior, lograda en la gestión del cambio, procesos y dirección de servicios, con el propósito de reducir los tiempos operativos. Se optó por un diseño no experimental con enfoque cuantitativo, utilizando la observación y entrevistas de percepción como instrumentos. Los hallazgos revelaron la existencia de 13 atribuciones, 12 procesos internos y 20 productos, estos procesos delimitaban un 40% de efectividad, dado que 8 de ellos no se ejecutan o no habían sido gestionados. Además, se demostró que la aplicación de la gestión por procesos a través de una herramienta automatizada resultó en una optimización promedio del 48% en los tiempos operativos de los procesos críticos asociados a esta Dirección, eliminando actividades que no añadían valor. Así mismo, la investigación condujo a la eliminación de 9 de los 12 riesgos operativos identificados con alta probabilidad e impacto, logrando así procesos más controlados y estables.

La investigación de Melgar (2021), tuvo como finalidad mejorar los procesos operativos de la distribuidora, con ello, aumentar o agregar un valor que diferencia al servicio de la competencia y rediseñar la distribución de productos mediante las implementaciones de las herramientas de calidad aplicadas: diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, diagrama de flujo y hoja de verificación; donde uno de sus objetivos se basaba en establecer una meta que se logró identificar en base a sus KPIs como mejorar el tiempo de respuesta y mejorar el nivel de servicio, dando como resultado un aumento en la efectividad del 6%, contando inicialmente con un 89% y luego de la implementación se logró establecer un 95%, que se traduce en que, de cada 100 pedidos de canasta, 95 pedidos llegan a tiempo.

Las investigaciones estuvieron enfocadas a la mejora de los procesos, por lo cual, utilizaron herramientas que les permitió visualizar los problemas dentro de la empresa, una de las herramientas que se observó repetitivamente fue el diagrama de Ishikawa, el que ayudó a los análisis de la organización (Bejarano 2020; Alemán de la Torre, Padilla y Cuevas 2019; Chávez et al. 2022).

Según el aporte de Bejarano (2020), identificó, mediante la herramienta de Ishikawa, diferentes causas, las cuales generaban que el servicio no cumpla con las expectativas del cliente, como son la retención de pedidos a realizar, falta de diseño en los procesos, no contaban con KPIs, su puesto de trabajo era inadecuado, etc. Así mismo, se pudo visualizar que se realizó un plan de mantenimiento de mejoras para identificar los beneficios de la implementación, reduciendo significativamente de un 37% de los tiempos en el trabajo como el aumento de su eficiencia en las operaciones con un 84%.

Para Alemán de la Torre, Padilla y Cuevas (2019), mencionan que, para diagnosticar las fallas en sus procesos logísticos de su empresa, identificaron a través de herramientas de ingeniería como Ishikawa, cuestionario y empleo del criterio de expertos a través de la técnica Delphi, y con ello, confirmaron y ampliaron el diagnóstico inicial. Por lo que el proceso identificado con mayor frecuencia fue la falta de integridad entre procesos en SERVICIM y CIM, 2, los cuales eran los más importantes de la cadena logística, dado que se encontraba con un personal poco capacitado para el desarrollo de funciones. Además, un sistema de codificación deficiente y con ello, se tenía problemas logísticos como planificación inadecuada, retrasos en la llegada de materiales y desabastecimiento, lo que ocasionaba demoras en la confección de instrumentos de pago.

Para Chávez et al. (2022), las técnicas que fueron aplicadas para la implementación de la gestión por procesos dentro de la empresa con el propósito de generar un diagnóstico, por lo cual, realizó el mapeo de los procesos, donde como fase inicial elaboró un diagrama de flujo para documentar los pasos que se ejecutan, siguiendo con la identificación de los proveedores, insumos, procesos, salidas y los clientes, correctamente vinculadas dentro del

diagrama SIPOC, continuando con un análisis del diagrama FAST mediante las actividades que generan más impacto con los clientes, el cual tiene como intención mejorar las experiencias del cliente, seguidamente con la casa de calidad 1 y 2, que determinó los requerimientos de la empresa, creando los indicadores de rendimiento (KPI), finalmente utilizó el diagrama AMEF para obtener un registro organizado del proceso o actividad que se pretende realizar, donde obtuvo como resultado que contaron con 70 actividades, detallando que 32 fueron de los clientes y 38 de la actividad, además, agregando a los resultados obtenidos 9 actividades críticas (23.68%).

El objetivo en conjunto de estas investigaciones fue implementar la gestión por procesos, teniendo como finalidad la mejora de las actividades o tareas vinculadas a los clientes, implementando métodos y herramientas, utilizando todos los recursos que forman parte del proceso, buscando la mejora continua (Medina et al. 2019; Nishal et al. 2021; Mallado 2017).

Con respecto a la implementación de la gestión por procesos, Medina et al. (2019), en su investigación, implementaron un método para mejorar procesos, focalizado en el enfoque al cliente, alineamiento estratégico y mejora continua. Desarrollado tras analizar más de 80 procedimientos de mejora, se respalda con una aplicación exitosa por más de 10 años en al menos 40 empresas. La efectividad obtenida de la gestión por procesos se refleja en cifras concretas. Con una aplicación exitosa en más de 40 empresas durante más de 10 años, se traduce en una efectividad del 100% en términos de consistencia y sostenibilidad en la mejora de procesos. La reducción significativa del tiempo de implementación, gracias a la incorporación de herramientas estadísticas y criterios de decisión, se transforma en una mejora del 30% en la eficiencia del proceso de implementación. En relación con la representación de procesos, la exhaustiva aproximación contribuye a una integración exitosa con sistemas de gestión y normas ISO, representando un logro del 100% en términos de alineación con estándares internacionales reconocidos. La efectividad cuantificable de la gestión por procesos se manifiesta en una mejora del 30% en la eficiencia de implementación y en éxito del 100% en la consistencia a lo largo del tiempo y en la alineación con estándares reconocidos.

Para los investigadores Nishal et al. (2021), los escenarios comerciales de hoy en día, implementaron métodos o herramientas que permiten tener una mejora continua, la cual ayudó a aumentar la eficiencia dentro del proceso de la organización, ya que permite que los recursos y el tiempo que se utilizan mejoren el compromiso con la capacidad de producción, por lo cual pretenden mejorar la calidad del servicio final, identificando los espacios para implementar el proceso de mejora, donde actualmente se plantea que la nueva tendencia que están abarcando las industrias son la tecnología e innovación con nuevas maquinarias permitiendo rediseñar un nuevo sistema y modernizándose, obteniendo una diferenciación de sus competidores, donde como resultados obtenidos se observa que los tiempos han sido reducidos, ya que, antes de la implementación, el tiempo promedio era de 51s y el tiempo después de la implementación fue reducido a 42s, donde se eliminó desperdicios que retardaban al proceso.

Además, como nos menciona el estudio Mallado (2017), que tuvo como resultado los indicadores y el límite de valor, mediante el cual, se puede visualizar que la aceptación de ofertas de instalación es de mayores a 85%, siguiendo con el costo de instalación donde la mano de obra utilizada es menor a 4 horas, finalizando con el tiempo de tardar en la elaboración de los documentos es menor a 1 hora para todos los procesos que se relacionen con la empresa, eso quiere decir que cada proceso tiene su fase y contenido dentro del proceso con el objetivo de la mejora continua reduciendo los plazos de entrega de documentación a los clientes, donde se obtuvo un resultado de 0.39 horas, es decir 25 minutos, el cual, significa que el tiempo se utilizó de manera eficiente y efectiva acortando los plazos de entrega de facturaciones y cobros.

Con la aplicación de la gestión por procesos se lograron los resultados que posteriormente fueron de forma positiva, mostrando un aumento de 67.06% y de 90% respecto a las investigaciones de (Pérez 2017; Rivera et al. 2021). La investigación realizada por Pérez (2017), nos detalló que se acopló con los plazos de entregas para conveniencia a los clientes, donde al primer mes de

implementación mejoró de un 62.38% a 67.06% generando un impacto positivo a la organización.

Como afirma Rivera et al. (2021), expresan que la problemática se genera en la adaptación de la organización para lograr adaptarse a las necesidades del cliente, donde tuvieron como objetivo meta ofrecer un servicio o producto, sin tener un enfoque que brindar calidad de servicio al cliente, es por ello, que mediante diferentes estratégicas se busca direccionar apuntando a la mejora de la efectividad, la cual se desarrolla como una decisión para fomentar la competitividad en el mercado, generando la satisfacción de los clientes, incrementando las ganancias, siendo eficientes en los procesos y actividades, minimizando tiempos y aumentando las ventas, donde se observó una satisfacción del 90% al realizar la implementación de estrategias creando un vínculo cercano de empresa y consumidor.

Por otra parte, en función a las definiciones precedentes en los antecedentes podemos decir que la aplicación de la gestión por procesos facilita en el mejoramiento de las organizaciones, ya que es de gran ayuda para la mejora de la efectividad en las empresas.

Por lo tanto, para obtener los beneficios de estas variables se debe conocer las teorías relacionadas al tema.

Así mismo, esta investigación se basa en la teoría de la calidad, teniendo como historia de la gestión por procesos, la cual se remonta con el comienzo de la gestión de calidad, donde en el año 1900 los artesanos sostenían una relación directa con sus clientes, es decir, se encargaban de todas las fases con su producto, desde la compra de su materia prima hasta la entrega de su producto, con el aumento de la producción industrial esta relación de productor-cliente llega a su fin, donde a partir del año 1920 se agrega el área o función de la inspección con la finalidad de continuar con la calidad del producto. Desde el año 1940 se hace un control estadístico para evaluar las necesidades de inspección y la cantidad de veces de este monitoreo, en 1946 se logra fundar American Society of Quality Control. Donde en 1950, Edwards Deming, el padre de la teoría de calidad, logra con éxito explicar e impartir sus ideas en una ronda

de conferencia en Japón, así mismo en 1960 se realiza la integración del aseguramiento de la calidad mediante auditorías constantes que permiten la validez del total de inspecciones realizadas, finalmente en el año 1980 toma por nombre la gestión de calidad total donde Crosby y Taguchi tiene aportaciones significantes como son impulsar una cultura con 0 defectos, evitando demoras o fallas dentro del proceso (Ilzarbe, Mateo y Sangüesa 2006).

Por lo cual, para los investigadores Camisón, Cruz y Gonzáles (2006), la Gestión de la Calidad Total es la implementación de una cadena de principios y aplicación de herramientas y técnicas para lograr la mejora continua en los procesos de la organización, el ciclo Deming o también conocido como sus siglas PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), es un método tradicional para dar alternativas de solución, la cual permite la mejora continua de la calidad dentro de cualquier proceso que sea efectuado dentro de la empresa, buscando que la gestión por procesos se vea beneficiado al momento de realizar su implementación, aplicando instrumentos o herramientas para conseguir mejoras en los procesos, estableciendo que el objetivo principal sea la mejora de la eficacia y eficiencia en las actividades incrementando la satisfacción a los clientes.

Así mismo, la gestión por procesos es una de las herramientas que forman parte de la gestión de calidad, el cual es considerado como forma estratégica para ser desarrollado con respecto a la calidad del servicio o producto relacionando los procesos que se realizan y utilizando documentación dentro del sistema para medir, evaluar y analizar los requisitos que se están cumpliendo en función a la satisfacción a los clientes, mostrando resultados en la efectividad del proceso en base al ISO-9001 el cual tiene un concepto de acción preventiva dentro de cualquier sistema de gestión, buscando la interacción de los indicadores y acciones que se adoptan a las actividades de la empresa, donde para ofrecer un producto o servicio de calidad se basa principalmente en la aplicación de la ISO-9001: 2015, la cual está relaciona con la implementación de la calidad (González y Arciniegas 2016).

Por ello, para comprender mejor la variable de estudio gestión por procesos debemos conocer que es gestión y que es un proceso. Por lo cual, gestión es el conjunto de operaciones que se ejecutan para orientar y administrar, buscando la eficiencia y eficacia dentro de una organización, donde sus principales funciones son planear, organizar, cumpliendo con el objetivo de aumentar la rentabilidad y el desempeño (Wang, Chi y Wang 2023; Sanjay, Narayanasamy y Chandra 2023) [trad.].

Donde, el proceso, son las actividades o fases que se encuentran presentes en la elaboración o transformación de algún producto o servicio, las cuales tienen una secuencia con el fin de obtener un resultado en específico, donde existe participación de un número de personas, materiales y otros recursos (Díaz y Fatehi 2021) [trad.].

Así mismo, para los investigadores Medina et al. (2019), el proceso es un conjunto de actividades que se realizan buscando el alcance del objeto de estudio y relacionándolo con otros procesos de la empresa utilizando el (ciclo P,D,C,A) planificar, ejecutar, verificar y adaptar el comportamiento de todas las áreas que se encuentran comprometidas con el trabajo y contribuir con la recolección de datos para la ficha de procesos.

Por otra parte, Lozano, Rodríguez y Sepúlveda (2023), indican que los tipos de procesos se dividen en tres tipos: procesos estratégicos; son aquellos que están instruidos a dirigir las metas que son establecidas por la empresa, como son sus políticas, objetivos, reglas y sus estrategias para supervisar y evaluar el desempeño de la empresa, los procesos operativos; se aplican en la ejecución del producto o servicio que brindan, el cual es considerado el corazón de la organización, encargados de lograr la satisfacción del cliente con ello, agregar valor y por último son los procesos de apoyo que buscan proporcionar un soporte a los procesos importantes dentro de la empresa.

Asimismo, la gestión por procesos o también conocido como Business Processes Management (BPM), busca la integración de los procesos, moldeando a que las actividades actúen o se dirijan a un mismo objetivo, mejorando los tiempos y volviendo más sólida a la organización (Seiger et al. 2022) [trad.].

Además, la gestión por procesos es la filosofía que contribuye a obtener una mejora continua dentro de las actividades de la empresa buscando la automatización y estandarización, la cual consiste en planificar, organizar y dirigir todas las tareas con el objetivo de impulsar a que la organización se modernice y tenga un enfoque a la innovación, optimización y agregando valor a los procesos para generar un cambio positivo en todas las áreas de la empresa (Van 2021) [trad.].

El cual tiene como definición operacional que es el proceso que interviene y analiza el rendimiento en tiempo real de cada una de las actividades proporcionando la constante mejora a través de un canal de comunicación que relacione las entradas o salidas en la organización (Soria et al. 2022) [trad.].

Por ello, los beneficios de gestión por procesos, es la aplicación de las buenas prácticas, ya que consiste en mejorar constantemente el tiempo para cada actividad, el desempeño de la empresa, aprovechando las nuevas tendencias que proporcionan una ventaja competitiva, optimizar los recursos, teniendo un mayor control de los productos, insumos o materiales, maximizar los beneficios, adaptarse a los cambios, tendencia a la innovación, identificando e incrementando la necesidad de los clientes y mejorando la productividad de la empresa (Qian et al. 2023; Czvetkó et al. 2022) [trad.].

Por otro lado, para implementar la gestión por procesos en las organizaciones es importante conocer las dimensiones de la variable, las cuales aportan grandes beneficios como; la mejora en la comunicación en la organización, registrar las entradas y salidas, mejorar las decisiones en los procesos, perfeccionar las actividades, hacer un seguimiento del desarrollo que se ejecutan, aumentar la productividad en la elaboración o al prestar un servicio, teniendo como propósito la satisfacción del cliente (Bakotic y Krnic 2017) [trad.].

Además, según Bustamante (2022), explica que para dar inicio con la implementación del BPM se debe establecer etapas, las cuales se tratan de la identificación de los procesos y los problemas que se encuentran dentro de ellos.

Por lo tanto, para las dimensiones de la gestión por procesos, según Parraguez et al. (2017) se utiliza el diagrama Ishikawa o también conocida como diagrama causa-efecto donde se identifica las causas principales que producen problemas dentro de los procesos, así mismo el diagrama de espina de pescado está compuesto del recuadro principal (cabeza), donde se coloca el problema, en las escamas principales se coloca las causas y dentro de ellas se coloca las subcausas, para buscar y ampliar una visión mejorada de las posibles causas del problema, obtener mejoras en el proceso, efectividad en el proceso y prevenir nuevos problemas e intentar controlarlos. Además, López (2016), menciona que el diagrama de Pareto es la herramienta de análisis que posibilita la agrupación de las causas que afectan a la empresa basándose en su importancia, logrando ser medible a través del valor de las causas sobre el valor total por cien. Asimismo, se va a implementar el diagrama de SIPOC, conocida con sus iniciales que hablan acerca de Suppliers (Proveedores), Inputs (Entradas), Proceso, Outputs (Salidas) y Clientes, es el diagrama que indica la perspectiva de las etapas, centrado en identificar las entradas y salidas del proceso incluyendo quien crea y recibe los materiales respetando un orden cronológico, documentar el proceso y los involucrados (Socconini y Escobedo 2021; Martínez y Morales 2022).

Consecuentemente, según Socconini y Escobedo (2021), la mejora continua se ejecutará a partir de las herramientas de mapa de procesos que describe las tareas y es una alternativa más fácil para visualizar la continuidad de las actividades en orden de ejecución, el cual permite representar los procesos señalizando las entradas, actividades dentro del proceso y salidas, aprovechando los recursos teniendo como objetivo garantizar un producto o servicio que satisface a las necesidades del consumidor, el cual será medible mediante el número de actividades sobre el proceso. Por otra parte, el diagrama de análisis (DAP), permite visualizar de manera más detallada y completo el análisis del proceso, en el que se observan las operaciones, inspecciones, trasportes, demoras, almacenamientos, tiempos, distancia, materiales y medios de transporte e identificar las actividades o tareas que retardan los tiempos y

operaciones, así como para determinar si agregan valor al proceso productivo (Bocángel et al. 2021).

Así mismo, el diagrama de flujo también conocido como flujograma, o fluxograma, el cual es un instrumento esencial de representación gráfica que trabaja de manera secuencial con las tareas dentro de la empresa logrando un objetivo común, llegar a una solución del problema que será encargado de explicar el proceso utilizando una simbología (Pérez, Framiñán y Fernández 2019; Martínez y Morales 2022). Además, se utilizará las fichas de proceso, las cuales son un formato que contiene datos relevantes y precisos que se observan en la diagramación para el control total de las actividades que se van realizando en la organización, esto se va dando con la recolección de registros en el proceso, donde se describe el alcance de las actividades realizadas, con la finalidad de lograr un buen desempeño en la gestión por procesos (Medina et al. 2019). De igual manera se aplicará la ficha de indicadores, la cual es un instrumento sustancial para el resultado de mejora continua asociadas a la gestión por procesos, buscando la integración del sistema, control de los puntos críticos y analizando los riesgos que puedan existir, ayudando con la detección de nuevas oportunidades de mejora, analizando la competencia y evaluando el grado de toma de decisiones para potenciar las áreas claves (Medina et al. 2019). Además, se aplicarán KPis para realizar la medición donde se establecerán indicadores de desempeño, cuantificación y calculo, pero culturalmente tiene un alcance superior, ya que su conclusión lógica es la de acumular conocimiento para promover el cambio sostenible de la organización (Acevedo 2021). Ahora, para el control y evaluación de la gestión de los procesos se utilizará los siguientes indicadores (Mora 2012).

$$\text{Valor} = \frac{\text{Total solicitudes no atendidas}}{\text{Total de solicitudes del cliente}} * 100$$

$$\text{Valor} = \frac{\text{N}^\circ \text{ pedidos recibidos dentro del plazo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$$

$$\text{Valor} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ total de despachos requeridos}} * 100$$

De igual modo, se utilizará el diagrama FAST, el cual es un instrumento que tiene un camino crítico y permite el análisis en forma organizada con el objetivo de representar las relaciones de cada función, el diagrama FAST está orientado a las tareas realizadas en función a una jerarquía que se construye a partir de las necesidades del cliente (Rocha 2010). También, se aplicará el diagrama de trayectoria del cliente, que busca identificar y describir la trayectoria de los clientes hace factible concentrarse de verdad en sus expectativas pues obliga a comprender lo que sienten y perciben durante el periodo que se relacionan con la empresa; además, está relacionado con las experiencias que vive con la organización (Gillet y Seno 2014). Igualmente, se establecerá el diagrama casa calidad que se estructura utilizando las necesidades del cliente, para lo cual se efectúan grupos de sesiones con los clientes para investigar qué es lo que ellos buscan en el producto. Estos requerimientos se van descomponiendo hasta lograr una lista definitiva de los requisitos del cliente (Sangüesa, Mateo y Ilzarbe 2019).

Por lo cual, los indicadores seleccionados para la variable de gestión por procesos, de acuerdo con Contreras, Olaya y Matos (2017), permiten entregar información o resultados que refleje la realidad, ya que esto permite supervisar y establecer los criterios que deben de cumplir los elementos para que la herramienta a utilizar sea empleada de manera adecuada y oportuna.

Por otra parte, como segunda variable tenemos la efectividad, según Giral, Giral y Giral (2022), lo definen como la capacidad de las personas para conseguir su objetivo, realizando las cosas bien, utilizando todos los recursos de forma correcta. Además, explican que la efectividad se alcanza a través de los cambios que se originan dentro de la empresa a través de la transformación de los valores, creencias y actitudes de todos los colaboradores de la empresa. De igual manera, la efectividad, es el resultado de la eficiencia y eficacia y calcula la magnitud en el que se logran las metas proyectadas.

Por otra parte, como afirma George et al. (2021), la efectividad es un término de gran magnitud que abarca la eficacia y eficiencia, en otras palabras, la efectividad se define como la obtención de los resultados de una actividad,

beneficios y consecuencias con el fin de lograr lo mejor. Además, como mencionan Rojas, Jaimes y Valencia (2018); la efectividad, es el resultado de la eficacia y la eficiencia.

$$\textit{Efectividad} = \textit{eficacia} * \textit{eficiencia}$$

Asimismo, la eficacia, es la agrupación de metas y ejecución de objetivos que permiten lograr mejoras en el procedimiento con la capacidad de adquirir recursos y transformarlos de forma efectiva con el fin de alcanzar y obtener mejores resultados (George et al. 2021; Sufyan et al. 2023), ya que como recalcan (Duma y Nagy 2023), es la técnica para elaborar y obtener un resultado favorable.

Por ello, Contreras, Olaya y Matos (2017) mencionan que la eficacia de una empresa se calcula por el grado del logro de objetivos planteados, independientemente de los recursos utilizados.

$$\textit{Eficacia} = \frac{\textit{N}^{\circ} \textit{de} \textit{clientes} \textit{atendidos}}{\textit{N}^{\circ} \textit{de} \textit{clientes} \textit{que} \textit{solicitan} \textit{el} \textit{servicio}} * 100\%$$

Por otro lado, la eficiencia es una condición esencial para que las organizaciones progresen en el panorama empresarial impetuosamente competitivo, ya que es fundamental para que las empresas alcancen los resultados anhelados (Habib et al. 2022) [trad.].

Además, Ramírez, Magaña y Ojeda (2022), indican que la eficiencia se encamina por el análisis de ubicar los bienes, recursos, procedimientos y los métodos para fortalecer la aplicación y manejo de los recursos. Donde, Ramírez, Ramírez y Ramírez (2022), mencionan que es el logro de los objetivos planteados al menor costo, esfuerzo y al máximo rendimiento.

Por lo cual, Millán (2022), explica que la eficiencia es la definición de originar la mayor cantidad de servicios respecto a los medios o recursos que se dispongan, es decir, lograr un nivel determinado de beneficio empleando el menor tiempo de recursos posibles.

Así mismo, Contreras, Olaya y Matos (2017), explican que los indicadores se encuentran midiendo el rendimiento de la organización, es decir se mide el nivel de ejecución del proceso y los recursos utilizados. Por lo tanto, se puede inducir que la fórmula para conocer la eficiencia es recursos obtenidos sobre recursos utilizados.

$$Eficiencia = \frac{Entregas\ realizadas\ a\ tiempo}{Total\ de\ entregas\ realizadas} * 100\%$$

III. METODOLOGÍA:

3.1. Tipo y diseño de investigación

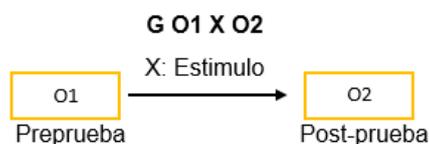
3.1.1. Tipo de investigación:

La investigación fue de tipo aplicada, porque se basó en el sustento teórico y herramientas de la gestión por procesos con el objetivo de brindar una solución a la problemática de la empresa R&B Global Trader (Rodríguez 2020).

3.1.2. Diseño de investigación:

Para Kratochwill et al. (2023) indican que es un formato de investigación, el cual se realiza a base de exponer la condición inicial del problema y luego se determina si hubo algún efecto, esto ocurre para tomar control e identificar los cambios que presentan [trad.].

El tipo de diseño fue preexperimental, es decir pre y post test, porque se realizó un diagnóstico del antes y después de la aplicación del BPM en la organización para estudiar el resultado de la efectividad.



Donde:

G: Grupo Experimental, empresa R&B Global Trader

O1: Efectividad antes de la aplicación de la gestión por procesos

X: Aplicación de la gestión por Procesos

O2: Efectividad después de la aplicación de la gestión por procesos

3.2. Variables y operacionalización:

3.2.1. Identificación de variables:

- **Variable independiente: Gestión por Procesos (cuantitativa)**

Según Van (2021) lo define como una filosofía que contribuye a obtener una mejora continua dentro de las actividades de la empresa buscando la automatización y estandarización, donde consiste en la planificación,

organizar y dirigir todas las tareas con el objetivo de impulsar a que la organización se modernice y tenga un enfoque a la innovación, optimizando, agregando valor a los procesos y generar un cambio positivo en todas las áreas de la empresa [trad.].

- **Variable dependiente: Efectividad (cuantitativa)**

Según, George et al. (2021), la efectividad es un término de gran magnitud que abarca la eficacia y eficiencia, en otras palabras, la efectividad se define como la obtención de los resultados de una actividad, beneficios y consecuencias con el fin de lograr lo mejor.

La operacionalización de las variables se ubica en el ([AnexoA1](#)).

3.3. Población, muestra y muestro:

3.3.1. Población:

Es el término que se utiliza para identificar a un grupo de individuos finitos o infinito, los cuales habitan dentro de un lugar o sitio geográfico, que forman parte del presente estudio, la cual queda delimitada por la problemática y los objetivos a estudiar (Cerna, Acosta y Valenzuela 2022).

Por ello, la población estuvo conformada por los 8 procesos: Planeamiento, revisión por la gerencia, compra, almacén, ventas, mantenimiento de unidad, gestión de capital humano y contabilidad y finanzas; los cuales son la totalidad de los procesos, que conforman la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

- **Criterios de inclusión:** se consideran todos los procesos que participan en una operación
- **Criterios de exclusión:** se tomó todos los procesos que no intervienen principalmente dentro del proceso operativo.

3.3.2. Muestra:

Es una parte del conjunto de la población la cual sirvió para representar al total, donde se ejecutó alguna técnica en especial para adecuarla y sea de utilidad para la toma de decisión y búsqueda de mejora dentro de la organización, donde se especifica que cuando la población es pequeña, esta puede ser igual a la población donde se va a aplicar (Krüger et al. 2022).

Por lo cual, para la muestra de la investigación se tomó en cuenta los procesos operativos considerando una parte de la población, por lo tanto, la muestra se basa en los 3 procesos operativos los cuales son: compras, almacén y ventas.

3.3.3. Muestreo:

Con un buen método de muestreo se garantiza que no habrá errores en el cálculo del tamaño, el cual conlleva a dirigir al resultado correcto, es por ello por lo que la muestra a utilizar debe obtener una validez externa para asegurar que esta es adecuada para el estudio a realizar (Arrogante 2022). Igualmente, el muestreo se puede realizar de forma probabilística como no probabilística. Asimismo, el muestreo por conveniencia es el más accesible porque permite seleccionar a los participantes en función de su disponibilidad (Arrogante 2022; Otzen y Manterola 2017).

Por lo tanto, se concretó que para la ejecución de la investigación se hizo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

3.3.4. Unidad de análisis:

Se deduce como unidad de análisis a lo observado y medido luego del estudio, el cual es parte esencial del proyecto (Damşa y Jornet 2021) [trad.].

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos:

Según Hernández y Duana (2020), la recolección de datos es la expresión de comprender técnicas y actividades que le dan acceso al investigador de conseguir información impredecible para inducir una respuesta respecto a su interrogante del estudio.

Para poder lograr los objetivos específicos que se han desarrollado, se comenzó con la elaboración de las técnicas e instrumentos que se observan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Técnica de Recolección de datos

Fase de Estudio	Fuentes información /informantes	Técnicas	Instrumentos	Tratamiento /Proceso	Resultados Esperados
Determinar la efectividad actual de la empresa	Jefe General – Trabajadores	Análisis documental	Ficha de recolección de datos	Extracción de información	Conocer el nivel de efectividad actual de la empresa R&B Global Trader
Realizar un diagnóstico de los procesos de la empresa	Jefe General - Trabajadores - Procesos de la empresa R&B Global Trader E.I.R. L	Entrevista	Guía de Entrevista	Extracción de información	Conocer el diagnóstico de los procesos que conforman a la organización.
		Inspección	Diagrama DAP		
		Diagramación	Diagrama de Ishikawa		
			Diagrama de Pareto		
			Diagrama Fast		
Diagrama Corredor del Cliente					
Diagrama Casa Calidad 1 y 2					
Implementar la gestión por procesos en la empresa	Jefe General - Procesos de la empresa	Diagramación	Diagrama de flujo de procesos Ficha de Procesos Ficha de Indicadores Pre-KPIs y KPIs	Análisis de información	Aplicación de la gestión por procesos en la empresa
Evaluar la efectividad después de la aplicación de la gestión por procesos de la empresa R & B Global Trader, 2023.	Jefe General - Procesos de la empresa	Análisis documental	Ficha de recolección de datos (Registro de datos post aplicación)	Análisis de información	La efectividad incrementa después de la aplicación de la gestión por procesos.

Validez y Confiabilidad

Según Çapa, Karadağ y Kul (2023) validez es el grado del instrumento que va a medir y la confiabilidad es el grado de la aplicación del instrumento produzca el resultado concreto y preciso [trad.].

Por ello, los instrumentos que fueron expuestos para el estudio y aceptación de los resultados son evaluados por expertos en el tema que se llevó a cabo, por lo cual se brinda la confiabilidad necesaria para los datos recolectados ([AnexoD3](#); [AnexoD4](#); [AnexoD5](#)).

3.5. Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación se solicitó al gerente general el permiso para ser desarrollada en la empresa R & B Global Trader E.I.R.L, el cual fue proporcionado mediante una carta de autorización ([AnexoD1](#)), de igual forma se constituyó el acta para el acceso a la información ([AnexoD2](#)).

En primer lugar, para el desarrollo del primer objetivo específico, se determinó la efectividad actual de la empresa, donde se conoció la situación actual que estaba presentando la organización antes de ejecutar la gestión por procesos, por lo cual se aplicó la técnica de análisis documental, la cual arrojó los resultados de la efectividad actual de los procesos que se evaluaron de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L. Para ello, se utilizó la herramienta de recolección de datos, la cual ayudó en el registro de los datos obtenidos en sus respectivas fichas de estudio ([AnexoC2](#); [AnexoC3](#); [AnexoC4](#)), en las cuales se plasmaron los datos respectivos de la eficacia, eficiencia y efectividad que estaba presentando la organización.

En segundo lugar, se realizó un diagnóstico a los procesos de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L, en el cual se aplicó la técnica de la entrevista con el gerente general, la cual se realizó a través de una guía de entrevista ([AnexoC5](#)); además también se utilizó la técnica de la inspección en todas las áreas de la empresa para ver cómo están fluyendo los procesos, actividades y operaciones, para ello se utilizó herramientas de ingeniería, como el diagrama de análisis de procesos (DAP) ([AnexoC6](#)). Posteriormente los datos recabados de la entrevista y guía de observación se analizaron y procesaron mediante la técnica

del diagrama de Ishikawa ([AnexoC7](#)) y además se realizó un análisis con la herramienta Pareto ([AnexoC8](#)) para ver los problemas priorizados y darle solución con las herramientas de ingeniería apropiadas. Así mismo, también se implementaron otras herramientas como el diagrama FAST ([AnexoC13](#)) para conocer a detalle la información necesaria sobre las actividades y las responsabilidades en el área laboral de la empresa; diagrama corredor del cliente ([AnexoC14](#)) para la identificación de las actividades que realiza el cliente en el proceso y diagrama casa calidad 1 y 2 ([AnexoC15](#)) para mejorar las actividades de servicio de la organización.

Posteriormente se pasó a desarrollar el tercer objetivo donde se aplicó la gestión por procesos en la empresa R&B Global Trader E.I.R.L, por lo cual se realizó un mapa de procesos de la empresa ([AnexoC9](#)), además se implementó los instrumentos como la ficha de procesos ([AnexoC10](#)) para conocer el detalle de cada procesos, así mismo se elaboró la diagramación gráfica de cada proceso (diagrama de flujo) ([AnexoC11](#)) y se utilizó de igual forma la ficha de indicador de proceso KPIs ([AnexoC12](#)), para formalizar los procesos y se detalló los pasos de los procesos; donde se conoció cuáles eran los menos innecesarios para su eliminación y así se logró obtener el proceso más efectivo.

Por último, se realizó la determinación de la efectividad después de la aplicación de la gestión por procesos en la empresa en un tiempo determinado, donde se conoció los resultados obtenidos a través de la herramienta de recolección de datos ([AnexoC4](#)); obteniendo así, que la hipótesis planteada mejora la efectividad en la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

3.6. Método de análisis de datos:

Para el análisis de datos a nivel descriptivo según Wang et al. (2023) es el tipo de metodología que se aplica con la intención de causar una deducción de una circunstancia que se presenta; además se realiza a través del uso de gráficos, cálculos y tablas de los datos que son relacionados con las variables (Martínez y Gonzáles 2014). Dentro de la presente investigación, se hizo uso de la estadística descriptiva con el fin de analizar la recolección de datos, que fueron obtenidos mediante tablas resumen y gráficas, empleando el programa Excel.

El análisis inferencial para, Junchaya, Aliaga y Suarez (2022), señalan que provee las herramientas e instrumentos, los cuales permiten la evaluación eficiente de la muestra que se tomó de la población que se pretende estudiar para solucionar el problema y confirmar la hipótesis. En esta investigación, se aplicó el análisis inferencial, para contrastar la hipótesis, ya que la muestra fue una parte de la población. Para ello, se empleó el programa SPSS.

En los análisis de datos, se empleó la herramienta software Excel 2019, donde se realizó el procesamiento de los datos que se adquirieron en la investigación, ya que el software permitió transformar la información a esquemas y gráficos como Pareto y la creación de las tablas, para conocer la situación de los procesos de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L. Además, para el cálculo de la efectividad, igualmente se utilizó el software Excel 2019, ya que este ayudó a conocer el cálculo de la eficiencia y eficacia de la empresa del pretest y post de aplicar la gestión por procesos.

Así mismo, para la representación de los diagramas, como el diagrama de Ishikawa, diagramas de flujo, diagrama de análisis de procesos (DAP), diagrama de corredor cliente se empleó el programa Word 2019. Además, se usó el programa SPSS, para conocer el cumplimiento de la hipótesis a través de la prueba de muestras emparejadas T – Student, la cual permitió estimar los datos del antes y después de la aplicación de la gestión por procesos.

3.7. Aspectos éticos:

Para abordar estos aspectos, se tiene el aporte de Esquerda (2021), quien menciona que los aspectos éticos se vinculan con relación directa a la privacidad de los colaboradores que se van a relacionar con el estudio a tratar, tener confidencialidad y velar por la protección y seguridad de los datos que se recolectan, previniendo algún inconveniente, asegurando el respeto y seguridad a las personas que brindan datos sustanciales y valiosos para la realización del proyecto.

En noción y con relación a esta parte de la presente investigación se ha visto conveniente la implementación de los diversos criterios éticos que se ejecutaron en todo el transcurso de la elaboración del análisis, como es la indagación de

información para la elaboración de la investigación, en donde se ve una adecuada ejecución de manera transparente y clara, donde se visualiza el respecto a la integridad de cada una de las personas involucradas y relacionadas con el trabajo, como son los mismos autores de las citas y referencias que se obtuvieron para la investigación, con valores y principios éticos ante los distintos personajes, referenciados a la Universidad Cesar Vallejo en el campo dentro del código ético en las diversas ingenierías de IEEE y Advancing Technology for humanity, donde enfatizan que las decisiones que se tomen en relación al presente proyecto es responsabilidad de cada uno, donde se tuvo presente el valor de la honestidad, se obtendrá con ello la competencia técnica y colaboración profesional que se aplicó a la investigación, con justicia dentro del trato a todas las personas y a la sociedad que la conforman, consecuentemente también se determinó y se ejecutó el código de ética y con respecto a la conducta profesional de la Association of Computing Machinery, ACM, donde se terminó concretando el bienestar humano dentro de un ambiente de confianza, donde se evitó los daños y se respetó los derechos intelectuales y la privacidad en niveles altos dentro de la competencia profesional.

Es por ello, que se concluye según Ventura y Carlos (2022) mencionan que las buenas prácticas científicas orientan a la ética de los profesionales, buscando su transparencia, respeto, honestidad, responsabilidad y buena gestión durante la realización de la investigación poniendo como clave esencial la calidad y el compromiso del profesional [trad.].

IV. RESULTADOS:

4.1. Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader, 2023.

La efectividad en la empresa R&B Global Trader E.I.R.L, a través de la aplicación de la gestión mejoró su efectividad como se muestra a continuación.

Tabla 2. Variación de la efectividad pre y post aplicación de la gestión por procesos en la empresa R&B Global Trader, 2023.

INDICADOR	PRE TEST	POST TEST	VARIACIÓN PORCENTUAL
Eficacia	75%	84%	12%
Eficiencia	89%	96%	7.86%
Efectividad	67%	81%	20.89%

Fuente: [AnexoA4](#); [AnexoA5](#); [AnexoA6](#); [AnexoA7](#)

Interpretación: Se obtuvo como resultado de los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad tras la aplicación de la gestión por procesos, un incremento significativo del 20.89%, este resultado hace contraste con el tiempo de evaluación y aplicación. Además, estos resultados se fundamentan teóricamente por Giral, Giral y Giral (2022), quienes sostienen que, la efectividad es la capacidad de las personas para conseguir su objetivo, utilizando todos los recursos de manera correcta; generando cambios dentro de la empresa mediante la transformación de valores y actitud del personal. De igual manera, mencionan que la efectividad, es el resultado de la eficiencia y eficacia.

4.1.1. Determinación de la efectividad actual de la empresa

Se realizó un diagnóstico del proceso principal para determinar los posibles problemas que puedan existir al momento de realizar las operaciones de servicio. Lo primero que se realizó fue medir el nivel que se encuentran las operaciones que realiza la organización mediante la eficiencia, eficacia y efectividad.

Tabla 3. Análisis de la efectividad actual de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L., 2023

NIVEL DE EFICIENCIA			
Mes	Entregas realizadas a tiempo	N° total de entregas realizadas	Eficiencia
ENERO	187	215	87%
FEBRERO	177	205	86%
MARZO	244	281	87%
ABRIL	130	158	82%
MAYO	183	211	87%
JUNIO	119	137	87%
JULIO	171	197	87%
AGOSTO	149	167	89%

NIVEL DE EFICACIA			
Mes	N° clientes atendidos	N° clientes que soliciten el servicio	Eficacia
ENERO	110	150	73%
FEBRERO	100	140	71%
MARZO	115	135	85%
ABRIL	105	143	73%
MAYO	100	140	71%
JUNIO	98	132	74%
JULIO	100	146	68%
AGOSTO	105	140	75%

NIVEL DE EFECTIVIDAD			
Mes	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
ENERO	73%	87%	64%
FEBRERO	71%	86%	62%
MARZO	85%	87%	74%
ABRIL	73%	82%	60%
MAYO	71%	87%	62%
JUNIO	74%	87%	64%
JULIO	68%	87%	59%
AGOSTO	75%	89%	67%

Fuente: [AnexoA4](#); [AnexoA5](#); [AnexoA7](#)

Interpretación: En la Tabla 3, se llevó a cabo una entrevista informal con el propietario para obtener información de las operaciones que se realiza dentro de la organización. Con base en los datos de servicio proporcionados de los meses de enero a agosto, del 2023, determinamos que la gestión de sus procesos de la empresa tiene una efectividad del 67% en el mes de agosto como base actual, la cual se calculó a través de la eficiencia y eficacia. Por lo cual, esto indica la necesidad de implementar mejoras para aumentar la efectividad y obtener una mayor rentabilidad al final del periodo de la organización. Además, este resultado se fundamenta en los aportes teóricos de George et al. (2021), quienes indican que la efectividad es un término de gran magnitud que abarca la eficacia y eficiencia, en otras palabras, la efectividad es la obtención de resultados de una actividad, beneficios y consecuencias con el fin de lograr lo mejor.

4.1.2. Diagnóstico de los procesos de la empresa

Luego de analizar el nivel de efectividad inicial de la organización se procedió a la identificación de los problemas, por parte del gerente y de los trabajadores, mediante la ficha de calificación ([AnexoB4](#)), con el fin de determinar las causas que obtienen más prioridad de acuerdo a la influencia que se presenta en la problemática de la investigación, para realizar el diagrama de Ishikawa para la identificación de las causas que originan un bajo nivel de efectividad en los procesos operativos, así mismo se identificó mediante la herramienta de Pareto las 14 causas principales donde solo 6 se han identificado como causas críticas mediante la calificación ([AnexoB2](#)).

Tabla 4. Priorización de las causas raíz

Ítem	Preguntas	Frecuencia	%	Acumulado	% Acu.
CR10	Falta de Kpis de rendimiento o evaluación	30	13.22%	30	13.22%
CR5	Ausencia de estudio de tiempos	30	13.22%	60	26.43%
CR4	Bajo rendimiento del personal	29	12.78%	89	39.21%
CR3	Falta de capacitación del personal	29	12.78%	118	51.98%
CR9	Retraso del servicio por errores en los procesos	29	12.78%	147	64.76%
CR1	Falta de control de rendimiento del servicio	28	12.33%	175	77.09%
CR7	Falta de verificación de productos abastecidos	9	3.96%	184	81.06%
CR12	No existe procedimientos estandarizado	7	3.08%	191	84.14%
CR14	Demora de los procesos de atención	6	2.64%	197	86.78%
CR8	Faltantes de productos	6	2.64%	203	89.43%
CR2	Falta de equipo de seguridad y trabajo	6	2.64%	209	92.07%
CR13	Falta de limpieza del almacén	6	2.64%	215	94.71%
CR6	Falta de registro de uso de equipos	6	2.64%	221	97.36%
CR11	Falta de mantenimiento de equipos	6	2.64%	227	100.00%
TOTAL		227	100.00%		

Fuente: [AnexoB3](#)

Interpretación: La Tabla 4, nos muestra el orden descendiente de las causas más críticas del proceso operativo, donde se observan que existen 6 causas raíz

primordiales que afectan la actividad principal de la organización y no permiten que las operaciones o procesos se ejecuten eficientemente las cuales son: (CR10) que representa el 13.22% falta de KPIs de rendimiento o evaluación, a ello se suma (CR5) que representa 13.22% ausencia de estudio de tiempos, así mismo se incluye (CR4) que representa del 12.78% bajo rendimiento del personal, (CR3) que representa el 12.78% la falta de capacitación del personal, igualmente (CR9) que representa el 12.78% retraso del servicio por errores en los procesos y (CR1) que representa el 12.33% falta de control de rendimiento del servicio, las cuales se justifican con el principio de Pareto, ley 80/20. Además, esto se fundamenta con la investigación de López (2016), el cual menciona que el diagrama de Pareto es la herramienta de análisis que posibilita la agrupación de las causas que afectan a la empresa basándose en su importancia. Así mismo, para estos resultados lo sustentamos con la base teórica donde Parraguez et al. (2017) describen la identificación de las causas principales que producen problemas dentro de los procesos, para las cuales se debe buscar y ampliar una visión para obtener mejoras.

Además, se implementaron herramientas de ingeniería para el diagnóstico de los procesos operativos en la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L., de las cuales se obtuvo los siguientes resultados.

Diagrama de Analisis de Procesos (DAP)												
PROCESOS	ACTIVIDADES (TIEMPO)					TIEMPO TOTAL	ACTIVIDADES (CANTIDAD)					NÚMERO DE ACTIVIDADES
	○	⇌	D	□	▽		○	⇌	D	□	▽	
COMPRAS	26	0	0	20	0	46	6	0	0	1	0	7
ALMCEN	60	0	0	3	0	63	6	0	0	1	0	7
VENTAS	79	60	40	35	2	216	15	2	2	2	1	22
ANÁLISIS CASA DE CALIDAD												
Casa de calidad 1:												
REQUERIMIENTO DEL CLIENTE	Val.	%	REQUERIMIENTOS TÉCNICOS					COMPETENCIA				
			1	2	3	4	5	6	R&B	1	2	
TOTAL	574	100	108	126	77	85	61	117	19	25	26	
%	100%		18,82%	21,95%	13,41%	14,81%	10,63%	20,38%	35,19	46,30%	48,19%	
Casa de calidad 2:												
Casa de calidad 2	Val.	%	REQUERIMIENTOS TÉCNICOS									
			SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6				
TOTAL	422	100%	123	117	96	90	102	90				
%	1		29,15%	27,73%	22,75%	21,33%	24,17%	21,33%				

Figura 1. Resultado del diagnóstico de las herramientas implementadas.

Fuente: [AnexoB5](#); [AnexoB6](#); [AnexoB7](#); [AnexoB9](#); [AnexoB10](#)

Tabla 5. Tabla resumen del diagrama FAST

ANÁLISIS DIAGRAMA FAST				
PROCESO:	Venta y Compra de útiles de escritorio			
SUBPROCESO	RESPONSABLE	CANT.	ACTIVIDADES	PARTICIPACIÓN
SP1. Recepción de listas de productos	Gerente general	1	SP1.3	25,00%
	Asistente contable	3	SP1.1; SP1.2; SP1.4.	75,00%
	Total, actividades	4		100,00%
SP2. Cotización y pago de productos	Asistente de ventas	5	SP2.1; SP2.2; SP2.3; SP2.4; SP2.5	100%
	Total, actividades	5		100%
SP3. Preparación de productos	Asistente de almacén	3	SP3.1; SP3.2; SP3.3	75%
	Chofer de Reparto	1	SP3.4	25%
	Total, actividades	4		100%
SP4. Distribución y descarga de productos	Operario	2	SP4.2; SP4.3	67%
	Chofer de Reparto	1	SP4.1	33%
	Total, actividades	3		100%
SP5. Entrega de productos solicitados	Operario	1	SP5.3	20%
	Chofer de Reparto	4	SP5.1; SP5.2; SP5.4; SP5.5	80%
	Total, actividades	5		100%
SP6. Entrega de documentos emitidos	Asistente de ventas	2	SP6.2; SP6.3	67%
	Operario	1	SP6.1	33%
	Total, actividades	3		100%

Fuente: [AnexoB8](#)

Interpretación: Se determinó en la figura 1 y tabla 5, que los resultados obtenidos respecto al diagnóstico de los procesos de presentación del servicio de la empresa desde que recepciona el pedido del cliente hasta la entrega del producto solicitado (útiles escolares), mediante las herramientas de ingeniería, diagrama de análisis de procesos (DAP), que los procesos operativos que conforman la empresa se toman para realizar sus actividades el tiempo: 325 min, donde el proceso de compra, se pudo identificar que demora 46 min en el desarrollo de 7 actividades; el proceso de almacén, se identificó que emplea 63 min en el desarrollo de 7 actividades y el proceso de ventas, se determinó que demora 216 min en la ejecución de 22 actividades. Además, los resultados obtenidos se fundamentan con lo expuesto por Bocángel et al. (2021); ya que explica que el diagrama (DAP), permite visualizar de manera más detallada y completa el análisis del proceso, para identificar las e identificar las actividades o tareas que retardan los tiempos y operaciones, así como para determinar si agregan valor al proceso productivo.

Así mismo, el diagrama de Técnicas sistemáticas de análisis funcional (FAST) nos ayuda a visualizar los procesos, subprocesos y actividades de la empresa, así como a identificar el personal adecuado para cada tarea según sus habilidades y experiencia, con el cual se determinó el porcentaje de participación del personal en las diferentes actividades donde en el primer sub proceso se puede observar que el que tiene mayor intervención es el asistente contable 75%, en el segundo sub proceso el que interviene en su totalidad es el asistente de ventas 100%, de igual forma en el tercer sub proceso el que tiene realiza mayor cantidad de actividades es el asistente de almacén 75%, además en el cuarto sub proceso el que participa en más acciones es el operario 67%, asimismo en el quinto sub proceso el que realiza mayor cantidad de actividades es el chofer de reparto 80% y finalmente en el sexto sub proceso quien interviene en gran porcentaje es el asistente de ventas 67%. Además, como confirma Rocha (2010), está orientado a las tareas realizadas en función a una jerarquía que se contribuye a partir de las necesidades del cliente. Por otra parte, la casa calidad es donde se llevó a cabo procesos y procedimientos de control de calidad para mejorar las actividades de servicio de la organización, ya que como se observa en la casa de calidad 1 se evaluó una serie de requerimientos técnicos con respecto a los requerimientos del cliente, obteniendo que la empresa tuvo una evaluación de 35.19% siendo un puntaje menor a comparación de las empresas competentes 46.30% y 48.19%. Además, en la casa calidad dos se pudo conocer las actividades que presentar mayor deficiencia al momento de desarrollar el proceso siendo cotejar la lista de productos 29.15%, Envío de copia de (F/GR) a almacén 27.73%, analices del estado de los productos 24.17%, recepción de (F/GR) de productos 22.75%, cotejar productos con documentación del cliente y recepción de documentos de los productos vendidos 21.33%. Por lo cual, en el sustento teórico de la investigación de Sangüesa, Mateo y Ilzarbe (2019) describen que el diagrama de casa calidad se estructura utilizando los requisitos del cliente para satisfacer las necesidades esperadas en el producto o servicio.

4.1.3. Implementación de la gestión por procesos en la empresa

Anteriormente, cuando no se contaba con la aplicación de la gestión por procesos se podían percibir diferentes problemas que retrasaban o no permitían que las actividades sean las apropiadas para el proceso, acto seguido mediante una ficha de calificación ([AnexoB4](#)) se evidenció el nivel de perjudicialidad en el sistema, es por ello que mediante el diagrama de causa – efecto ([AnexoB2](#)) se realizó la evaluación de los procesos operacionales de la empresa, donde se visualizaron las 6 principales causas, las cuales son las que afectan a la organización, por lo cual previo a la aplicación de la gestión por procesos, se brindó solución a las causas raíz identificadas ([AnexoA9](#)).

Solución causa raíz: Falta de control de rendimiento del servicio

Se identificó que no poseían un control del rendimiento de la totalidad del servicio, el cual implica desde la realización de la compra de los recursos, el almacenamiento del producto y finalmente se concluía con la ejecución del desarrollo de una venta, debido a que cada actividad que se realizaba durante el servicio en el sistema generaba innumerables problemas, se logró la identificación y clasificación de las obligaciones que existen en la empresa mediante el análisis del diagrama FAST ([AnexoA8](#)), obteniendo un listado de las funciones para indicar el o los responsables de cada actividad que conlleva el proceso, luego de ello se identificó los tipos de procesos que pertenecen a la empresa, consecuentemente se llevó a cabo la ejecución de la codificación de los macroprocesos que intervienen en la empresa, los procesos y las actividades ([AnexoA2](#)) que se realizan con el objetivo de excluir o no hacer partícipe a las actividades que solo generan retrasos, fallas, inconvenientes o no deben de ser involucradas en el proceso que se realiza, por consiguiente se realizó el mapa de procesos ([AnexoB15](#)), el cual muestra los tipos de procesos que son parte de la organización y define la importancia de cada procedimiento que se ejecuta, de manera que tiene como finalidad en conjunto del diagrama FAST y la codificación de cada actividad ser parte de la elaboración de la ficha de procesos de los procesos operativos de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

Solución causa raíz: Falta de KPIs

Se pudo determinar que la compañía no contaba con la presencia de sus indicadores los cuales se implementan con la finalidad de brindar información importante y esencial para poder medir y evaluar el desempeño en cada área de los procesos operativos: compras, almacén y ventas, para lo cual se implementó la ficha de indicadores de los procesos operativos de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

Solución causa raíz: Bajo rendimiento del personal, Falta de capacitaciones, Retrasos en el servicio

Se analizó que los colaboradores que son partícipes de los procesos operativos no se encuentran completamente comprometidos con la organización, así mismo no cuentan con la información base de como emplear dichos documentos a sus actividades laborales, es por ello que se les brindo capacitaciones para lograr fortalecer las implementaciones que se llevaron a cabo.

Solución causa raíz: Retraso en la entrega de pedidos

Los retrasos de entrega de pedidos se relacionan con diversos motivos que presentan consecuencias negativas con los clientes o destinatarios, en consecuencia, a este factor clave se procedió a implementan plantillas ([AnexoA11](#);[AnexoA12](#);[AnexoA13](#)) para que se mantenga un registro adecuado para mejorar el DAP y los tiempos que se utilizaba para cada actividad.

PROCESOS	Diagrama de Análisis de Procesos (DAP) - Mejorado										NÚMERO DE ACTIVIDADES	
	ACTIVIDADES (TIEMPO)					TIEMPO TOTAL	ACTIVIDADES (CANTIDAD)					
	○	⇒	D	□	▽		○	⇒	D	□		▽
COMPRAS	23	0	0	18	0	41	6	0	0	1	0	7
ALMCEN	56	0	0	2	0	58	6	0	0	1	0	7
VENTAS	73	60	38	32	2	205	12	2	2	2	1	19

Figura 2. Resultados implementación DAP.

Fuente: [AnexoB12](#);[AnexoB13](#);[AnexoB14](#)

Interpretación: mediante la aplicación de las mejoras se utilizó la herramienta (DAP), en la cual se analizó la mejora de los procesos operativos que conforman la empresa, obteniendo en el proceso de compras una disminución a 41 min para la realización de 7 actividades, proceso de almacén 58 min en el desarrollo de 7 actividades y proceso de ventas 205 min en la ejecución de 19 actividades, obteniendo la mejora de los procesos operativos, ya que el tiempo de desarrollo de estos es 304 min. Además, se encuentra el sustento teórico en la investigación de Bocángel et al. (2021); ya que explican que el diagrama (DAP), permite visualizar de manera más detallada y completa el análisis del proceso para determinar si las actividades agregan valor al proceso.

Proceso de implementación

Posteriormente a las implementaciones ejecutadas se realizó la aplicación de la gestión por procesos, en la cual se elaboró un cronograma de actividades de trabajo, que dieron acceso a la realización de tareas que se acataron ([AnexoA10](#)).

1. La primera actividad en la semana de setiembre se planteó una reunión con el gerente general de la organización con el motivo de informarle y debatir las ideas que se plantea realizar, definiendo fechas de las cada una de las actividades para evitar incumplimiento de sus responsabilidades de cada área y consultarle si la organización posee las herramientas de la gestión por procesos.
2. Luego se analizó cuáles de las herramientas de la gestión por procesos poseen han poseído con anterioridad, cuales faltan mejorar y cuáles son las que deben de ser implementadas Mapa de procesos.
3. Posteriormente de se ejecutó la elaboración del manual de procedimientos, documentación, diagrama de flujos, ficha de procesos y ficha de indicadores.
4. Finalmente se realizó la capacitación a los trabajadores, referente a la gestión por procesos y la importancia de sus herramientas para el cambio y compromiso de mejora en el personal

En la siguiente tabla se puede visualizar las herramientas y su resultado:

Tabla 6. Análisis de herramientas de la gestión por procesos

Herramienta	Existencia
Mapa de procesos	No
Manual de procedimientos	No
Flujograma de procesos	No
Ficha de procesos	No
Ficha de indicadores	No

Interpretación: En la Tabla 6, se puede identificar que la organización no contaba con un mapa de procesos, tampoco presentan un manual de procedimientos de los procesos operativos establecidos para el control de las actividades, además no presentan flujogramas de los procesos, ficha de procesos, los cuales son esenciales para la responsabilidad o cargo correspondiente, igualmente que no presentan la ficha de indicadores, lo cual refleja que durante el trabajo diario no tenían un método correcto de trabajo, realizaban sus funciones sin tener el procedimiento adecuado para cada actividad, es por ello que se elabora la implementación de procesos para trabajar de manera estandarizada, conociendo cada procedimiento, interactuar correctamente con los tiempos establecidos con los clientes. Además, como confirma Van (2021), una organización que implementa la gestión por procesos debe aplicar herramientas para la automatización y estandarización de todas las tareas con el objetivo de impulsar a que la organización se modernice y tenga un enfoque a la innovación, optimizando, agregando valor a los procesos y generar un cambio positivo en todas las áreas de la empresa.

Posteriormente con los resultados se procedió al diseño y elaboración del mapa de procesos ([AnexoB15](#)) para establecer los procesos que intervienen en la organización, dividiéndolo en 3 tipos, procesos estratégicos, operativos y de apoyo, donde nuestro objetivo se basa en la implementación y priorizar los procesos operativos. Esto concuerda con la teoría de Socconini y Escobedo (2021), quienes describen al mapa de procesos como una alternativa más fácil para visualizar la continuidad de las actividades en orden de ejecución, el cual permite representar los procesos.

Así mismo, se implementó el Manual de procedimiento que es el documento fundamental para la coordinación, evaluación y control de las actividades específicas ([AnexoD6](#)).

- Elaboración de diagrama de flujos:

Tabla 7. Diagrama de flujo de los procesos operativos

Área	Diagrama de Flujo	Anexo
Compras	Proceso de Compras	Figura7
Almacén	Proceso de Almacén	Figura9
Ventas	Proceso de Ventas	Figura11

Interpretación: Los diagramas de flujo son elaborados con el fin de que cada proceso operativo que se ejecutan diariamente en la empresa cumpla de manera adecuada y detallada con las actividades que se requieren dentro de las áreas de compras, almacén y ventas. Además se sustenta con las investigaciones de Pérez, Framiñán y Fernández (2019) y Martínez y Morales (2022), quienes describen que es un instrumento esencial de representación gráfica que trabaja de manera secuencial con las tareas dentro de la empresa logrando un objetivo común.

- Elaboración de ficha de procesos

Tabla 8. Fichas de procesos

Área	Ficha de Proceso	Anexo
Compras	Proceso de Compras	Tabla37
Almacén	Proceso de Almacén	Tabla38
Ventas	Proceso de Ventas	Tabla39

Interpretación: Las fichas de procesos son elaboradas respecto a los procesos operativos, con el motivo de que cada área mantenga sus responsables y se identifique fácilmente la actividad que se elaboró, definiendo su objetivo, el alcance a donde se pretende llegar, la documentación, que entradas, salidas, sus proveedores y los clientes que intervienen en este proceso. Esto es comprobado por Medina et al. (2019), quienes indican que contienen datos relevantes y precisos para el control total de las actividades que se van realizando en la organización, esto se va dando con la recolección de registros

en el proceso, donde se describe el alcance de las actividades realizadas, con la finalidad de lograr un buen desempeño en la gestión por procesos.

- Elaboración de indicadores

Tabla 9. Fichas de indicadores

Área	Ficha de Indicador	Anexo
Compras	Entrega de pedidos	Figura6
Almacén	Despachos	Figura8
Ventas	Solicitud de pedidos	Figura10

Interpretación: Se realizó las fichas de indicadores con el propósito de elaborar y detallar de qué manera se va a medir la efectividad en cada uno de los procesos, en otras palabras, es una fuente esencial para obtener información de frecuencia de datos y de análisis, siendo el responsable de la medición de resultados. Respecto a ello Medina et al. (2019), explican que es la integración del sistema, control de los puntos críticos y analizando los riesgos que puedan existir, ayudando con la detección de nuevas oportunidades de mejora, analizando la competencia y evaluando el grado de toma de decisiones para potenciar las áreas claves.

4.1.4. Evaluación de la efectividad después de la aplicación de la gestión por procesos en la empresa R&B Global Trader, 2023.

Después de realizar la aplicación de la gestión por procesos se volvió a medir la efectividad de la organización al momento de realizar las actividades de servicio que brinda la empresa.

Tabla 10. Análisis de la efectividad (Post aplicación - octubre), en la empresa R&B Global Trader E.I.R.L., 2023

EFICIENCIA			EFICACIA		
Formula: $\frac{\text{Entregas realizadas a tiempo}}{\text{Total de entregas realizadas}} * 100\%$			Formula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes que solicitan el servicio}} * 100\%$		
Entregas realizadas a tiempo	Total, de entregas realizadas	Total	Nº clientes atendidos	Nº clientes que solicitan el servicio	Total
155	161	96%	118	140	84%
EFECTIVIDAD					
Formula: $\text{Eficacia} * \text{Eficiencia}$					
81%					

Fuente: [AnexoA4](#); [AnexoA6](#); [AnexoA7](#)

Interpretación: Se midió la efectividad para evaluar la mejora de la gestión de los procesos que se realizó dentro de la organización. Con base en los datos de servicio proporcionados del mes de octubre, donde determinamos que la gestión de sus procesos de la empresa tiene una efectividad del 81%. Esto indica que la implementación de las mejoras permitió aumentar la efectividad para obtener una mayor rentabilidad al final del periodo de la organización. Además este resultado se fundamenta a través de los autores Giral, Giral y Giral (2022), ya que la efectividad se alcanza a través de los cambios que se originan dentro de la empresa a través de la transformación de los valores, creencias y actitudes de todo el personal que forma parte de la organización. De igual manera, menciona que la efectividad, es el resultado de la eficiencia y eficacia, donde calcula la magnitud en el que se logran las metas proyectadas.

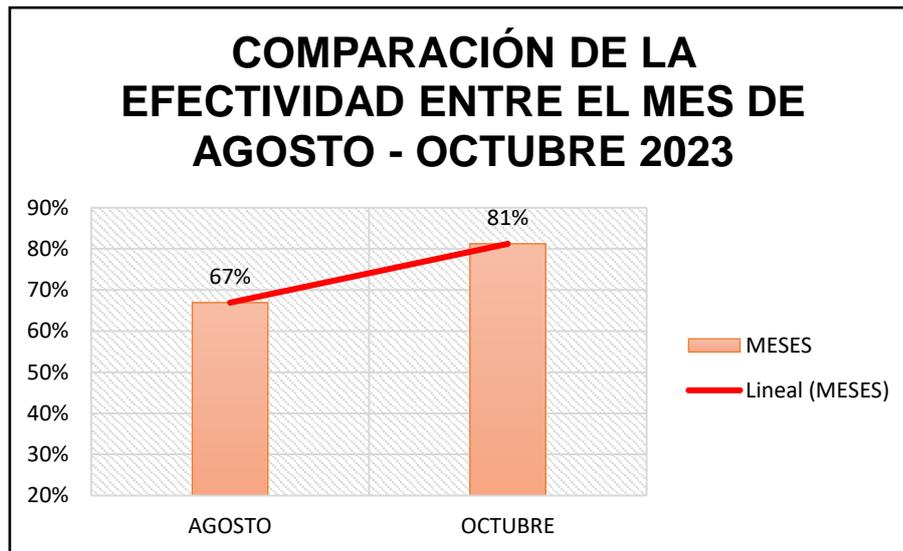


Figura 3. Gráfico de comparación de la efectividad (agosto - octubre 2023).

Interpretación: Por último, se realizó la comparación de la efectividad obtenida en el mes de agosto antes de la aplicación, la cual fue del 67%, mientras que posteriormente a la aplicación de la gestión por procesos en el mes de octubre se obtuvo un 81%, lo cual significa que la aplicación de la gestión por procesos se está desarrollando de manera correcta con las entregas de los productos en el tiempo establecido al igual que un aprovechamiento de tiempo durante el desempeño laboral, ya que se obtuvo un aumento del 14%. Además, estos resultados se fundamentan por lo mencionado por los autores Giral, Giral y Giral (2022), expresan que la efectividad se concreta con las variaciones significativas las cuales se presentan en la organización, donde un aspecto que genera transformaciones es el compromiso de los colaboradores en todos los procesos que involucran a la empresa.

4.2. Contrastación de Hipótesis

Prueba de normalidad

H0: Los datos presentan distribución normal

H1: Los datos no presen distribución normal

Criterios para determinar la normalidad

Si, $p \leq 0.05$, se rechaza H0

$p > 0.05$, se acepta H0

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,109	26	,200*	,953	26	,276

Figura 4. Prueba de Normalidad

Al ser un nivel de significancia mayor a 0.05, aceptamos la H0 y rechazamos H1, es decir que los datos tienen una distribución normal, por lo tanto, se aplicara la prueba estadística paramétrica de T de Student.

Prueba estadística de hipótesis

H0: La aplicación de la gestión por procesos no mejora significativamente la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023.

H1: La aplicación de la gestión por procesos mejora significativamente la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023.

$P < 0.05$ se rechaza H0

$P \geq 0.05$ se acepta H0

		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	EFFECTIVIDAD PRE - EFFECTIVIDAD POST	-14,000	24,901	4,884	-24,058	-3,942	-2,867	25	,008

Figura 5. Prueba T - Student.

Se alcanzo un nivel de significancia de 0.008, y siendo menor a 0.05, se rechaza la H0 y se acepta H1. Esto concluye, que la aplicación de la gestión por procesos mejora significativamente la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023.

V. DISCUSIÓN

El objetivo general de la investigación fue la aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R & B Global Trader, 2023, en función a ello, se ejecutó el análisis de los resultados obtenidos en los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad; donde se obtuvieron dos muestras, las cuales constan de una inicial y una final dentro de la investigación, en otras palabras, antes y después de la aplicación. Por lo cual, a través del análisis previo se encontró un nivel de 89% en la eficiencia y 75% en la eficacia; adquiriendo, por medio de estos, la efectividad inicial de la organización en un 67%. En cuanto al análisis final, es decir después de la aplicación, se alcanzó un porcentaje del 96% en la eficiencia y 84% en la eficacia, logrando una efectividad del 81%. Dando como resultado, mediante el cálculo de la variación, un crecimiento del 7.86% para la eficiencia, 12% para la eficacia, logrando un aumento significativo de 20.89% para la efectividad dentro de los procesos operativos de la entidad. En comparación con los resultados obtenidos en el estudio de Melgar (2021), quien logró incrementar su efectividad en un 6.74%, siendo la tasa de variación de la efectividad inicial 89% y la post aplicación 95%, por lo cual se puede comparar que los resultados obtenidos en la presente investigación fueron superiores, a pesar del tiempo de aplicación de la investigación, siendo este tiempo mayor significativamente; el autor se centró en mejorar su productividad, distribución y servicio de sus procesos operativos, por medio de las herramientas de ingeniería y la metodología de lean manufacturing. Por otro lado, el enfoque realizado en la presente investigación se basó en la mejora continua de la gestión por procesos para incrementar la efectividad en los procesos operativos, con el propósito de mejorar el servicio y la satisfacción de los clientes. Del mismo modo, los resultados son comparables con los de López (2018), quien logró incrementar su efectividad un 8%, generando procesos más controlables y estables. Esto representa que, la efectividad final de la autora en mención fue inferior a lo obtenido en la presente investigación, puesto que solo se centró en medir los efectos de la aplicación de la metodología utilizando las herramientas de la gestión por procesos. Los resultados obtenidos se sustentan teóricamente por Giral, Giral y Giral (2022), donde definen a la efectividad como la capacidad de las personas para

conseguir su objetivo, utilizando todos los recursos de forma correcta; generando cambios que se originan dentro de la empresa por efecto de la transformación de los valores, creencias y actitudes de todo el personal que forma parte de organización. De igual manera, mencionan que la efectividad, es el resultado de la eficiencia y eficacia.

Respecto al primer objetivo específico, para encontrar la efectividad inicial de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L., se realizó la aplicación de instrumentos para la obtención de datos, para la evaluación inicial (pre test) de la efectividad y sus indicadores como la eficiencia y eficacia de la organización, obteniendo niveles de 89% para la eficiencia y 75% para la eficacia, logrando obtener un nivel de efectividad de 67% de los procesos operativos de la empresa. Estos resultados son comparados con los de Melgar (2021), quien ejecutó un análisis pre implementación, alcanzando una efectividad de 89%, siendo este resultado superior a los hallados en la presente investigación, producto de la situación actual e inicial de la empresa, es decir la organización ya tenía conocimientos de los procesos, en comparación de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L, la cual no presentaba sus procesos optimizados. En el mismo contexto de determinar la efectividad actual se encuentra la investigación de López (2018), quien determinó una efectividad inicial del 40%. Siendo este resultado inferior, dado que 8 de sus procesos no se ejecutaban correctamente, es decir la empresa presentaba más procesos críticos a diferencia de la presente investigación. Lo mencionado anteriormente se fundamenta teóricamente en (George et al. 2021), quienes indican que la efectividad es un término de gran magnitud que se define como la obtención de los resultados de una actividad, beneficios y consecuencias con el fin de lograr lo mejor.

En cuanto al segundo objetivo, se diagnosticó los procesos operativos de la empresa, donde se aplicó el diagrama de Ishikawa, para encontrar las causas que producen deficiencias en su realización, siendo consideradas por los trabajadores, el gerente general y las investigadoras; dichas causas fueron utilizadas para la realización del diagrama de Pareto, en el cual se obtuvieron que existen 6 causas raíz primordiales que afectan la actividad principal de la organización y no permiten que las operaciones o procesos se ejecuten de

forma eficiente las cuales son: (CR10) y (CR5) que representan el 13.22%, por falta de Kpis de rendimiento o evaluación y ausencia de estudio de tiempos, así mismo se incluye la (CR4), (CR3) y (CR9) que representan el 12.78%, de bajo rendimiento del personal, falta de capacitación del personal y retraso del servicio por errores en los procesos y (CR1) que representa el 12.33%, de falta de control de rendimiento del servicio. Además, se evaluó la organización mediante el diagrama de análisis de procesos (DAP), el cual permitió evaluar el tiempo promedio de las operaciones dentro de la organización donde se obtuvo un tiempo de 325 min (hr/hombre) al momento de ejecutar las actividades. Asimismo, se utilizó el diagrama FAST, diagrama corredor del cliente, diagramas casa calidad; las cuales fueron herramientas que permitieron identificar las deficiencias dentro de las actividades para poder tomar medidas y mejorar los procedimientos de la organización para cumplir con la actividad principal. Estos son comparables con la investigación de Bejarano (2020), quien para su diagnóstico aplicó la herramienta del diagrama de Ishikawa, para conocer las diferentes causas que generan que el servicio no cumpla con las expectativas del cliente, como son la retención de pedidos a realizar, falta de diseño en los procesos, no contaban con KPIs, su puesto de trabajo era inadecuado. De igual forma, Melgar (2021), quien implementó herramientas de calidad como el diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, diagrama de flujo y hoja de verificación, donde uno de sus objetivos se basaba en establecer una meta que se logró identificar en base a sus KPIs como mejorar el tiempo de respuesta y mejorar el nivel de servicio. De la misma manera Alemán de la Torre, Padilla y Cuevas (2019), quienes para diagnosticar las fallas de sus procesos utilizó Ishikawa, donde obtuvo como mayor resultado la causa de falta de integridad entre los procesos, por falta de capacitación al personal, retrasos en llegada de materiales y deficiencias en la codificación de su sistema. En ambas situaciones, tanto en la investigación de los autores, como la presente investigación, se empleó el diagrama de Ishikawa y Pareto para determinar las causas que están generando deficiencias en sus procesos. Estos resultados se fundamentan con la teoría de Parraguez et al. (2017), quienes afirman que en el diagrama de Ishikawa se identifican las causas principales que producen problemas dentro de la organización; y la teoría de López (2016), quien

menciona que el diagrama de Pareto es la herramienta de análisis que posibilita la agrupación de las causas que afectan a la empresa basándose en su importancia, logrando ser medible a través del valor de las causas sobre el valor total por cien.

Por otro lado, en la investigación de Chávez et al. (2022), quienes para diagnosticar los procesos aplicaron herramientas de ingeniería como el diagrama FAST para obtener un análisis más exhaustivo mediante las actividades que intervienen en los procesos o generan más impacto con los clientes, obteniendo 9 actividades críticas en un 23.68%. Estos resultados son comparables a la presente investigación puesto que, a pesar de que presentan más actividades críticas, el índice de actividades críticas es menor al índice relacionado a los procesos operativos. Los resultados se fundamentan teóricamente en Rocha (2010), quien afirma que, el diagrama FAST permite analizar de forma crítica y organizada las tareas realizadas en cada función a partir de las necesidades del cliente.

De acuerdo con el tercer objetivo, se pudo observar la mejora de los procesos mediante la implementación de la gestión por procesos en la empresa R&B Global Trader E.I.R.L. Abarcando como origen principal de información los 3 procesos operativos de la organización, donde se mejoró a través de la implementación de las herramientas de la gestión por procesos como: el diagrama de flujo de procesos, ficha de procesos, ficha de indicador mediante los KPIs, documentación y manual de los procesos operativos. De igual manera, el rediseño de los procesos por medio de la herramienta de ingeniería del diagrama de análisis de procesos (DAP), donde se mejoró los procesos operativos de la empresa obteniendo un tiempo de reducción de 21 min (hr/hombre). Después de lo expuesto podemos decir que concordamos con Medina et al. (2019), quienes implementaron un método para la mejora continua de los procesos, tras analizar más de 80 procedimientos de mejora, por 10 años en al menos 40 empresas, logrando una aplicación exitosa en cada una de ellas, mejorando la efectividad con el uso de herramientas; contrastamos con los autores, ya que sus resultados fueron igual de positivos, dado que, el tiempo de aplicación fue superior y más exhaustivo, con una población y muestra mayor a

la presente investigación, donde, la gestión por procesos se centra principalmente en optimizar y hacer más efectivas las etapas en cadena, empleando instrumentos más críticos. Sin embargo, en la presente investigación se obtuvo un 81% de efectividad, a pesar de que se realizó el análisis en un periodo más corto, utilizando más herramientas de la gestión por procesos que ayudan a la mejora continua a la empresa. Estos resultados se fundamentan con la teoría de Bakotic y Krnic (2017), quienes indican que implementar la gestión por procesos aportan grandes beneficios como son la mejora continua en los procesos, actividades de la empresa, para brindar un servicio de calidad. Por otro lado, en la investigación de Nishal et al. (2021), quienes, para implementar el proceso de mejora, rediseñaron un nuevo sistema para la obtención de mejores resultados, reduciendo los tiempos del proceso a 0.15 min; logrando la eliminación de desperdicios que retardaban al proceso. De igual forma, Mallado (2017), quien tuvo como objetivo la mejora continua de su proceso, reduciéndolo en 25 min, logrando que los tiempos empleados sean más eficientes y eficaces al momento de realizar una cobranza y facturación. En ambas investigaciones se presentan casos aceptables, ya que cumplen con la mejora de los procesos, al igual que la presente investigación, en donde, se redujo 21 min del tiempo que se empleaba para los procesos operativos. Ello se fundamenta teóricamente en Qian et al. (2023) y Czvetkó et al. (2022), quienes afirman que la aplicación de la gestión por procesos consiste en mejorar constantemente el tiempo para cada actividad, desempeño, aprovechando las nuevas tendencias, para optimizar los recursos y mejorar la productividad de la empresa.

Finalmente, como cuarto objetivo, se delimitó a evaluar la efectividad final y sus indicadores después de la aplicación de la gestión por procesos en la organización donde se pudo obtener una evaluación final de 96% para la eficiencia y 84% para la eficacia, determinando, el nivel alcanzado de la efectividad de 81%, indicando que las herramientas de gestión por procesos utilizadas dentro de la empresa permiten mejorar las operaciones y actividades que se realizan para cumplir con la actividad principal. Por tal motivo concordamos con Melgar (2021), quien logró establecer una mejora al 95%, luego de la implementación de la gestión por procesos, incrementó un 6% en

comparación a su pre test, lo que quiere decir que cada 100 pedidos de canastas, 95 pedidos lleguen a tiempo. De igual manera Rivera et al. (2021), quienes después de la implementación de diferentes estrategias mejoraron la efectividad de la organización al 90%, generando la satisfacción de los clientes, incrementando las ganancias, siendo eficientes en los procesos y actividades, minimizando tiempos y aumentando las ventas. Además, Pérez (2017), mejoró su efectividad a 67.06%, generando un impacto positivo en la organización. En la investigación de los autores antes mencionados se presenta que después de la aplicación de la gestión por procesos obtienen una mejora en la efectividad de sus procesos al igual que la presente investigación, a pesar de que la investigación Melgar (2021), su tiempo de aplicación fue significativamente mayor la presente investigación obtuvo mejores resultados por haber aplicado mayor cantidad de herramientas, así mismo la presente investigación presentó el mismo periodo que Pérez (2017), pero presentó una elevación al 81% en comparación al autor. Estos aportes son fundamentados teóricamente por Giral, Giral y Giral (2022), quienes definen que la efectividad se alcanza a través de los cambios que se originan dentro de la empresa a través de la transformación de los valores, creencias y actitudes de todo el personal que forma parte de la organización.

VI. CONCLUSIONES:

1. La aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R & B Global Trader, 2023; demostró, que la efectividad inicial identificada fue de un 67% y la efectividad final se incrementó en 81%, mejorando el indicador positivamente en 14%.
2. Se determinó la efectividad actual en la empresa R&B Global Trader E.I.R.L., obteniendo un resultado del 67%, en el periodo de 26 días establecido referente al pre test.
3. Se realizó un diagnóstico de los procesos de la empresa, empleando diferentes herramientas de la ingeniería, como el diagrama de Ishikawa donde obtuvo 14 causas, posteriormente, estas mismas fueron clasificadas en un Pareto, donde las causas con mayor influencia fueron (CR10), (CR5), con 13.22%; (CR4), (CR3), (CR9), con 12.78% y (CR1) con 12.33%. Además, se aplicó tres herramientas adicionales como: el diagrama de análisis de procesos (DAP), obteniendo 325 min para la realización de las actividades, diagrama FAST, casa de calidad, en las cual se obtuvo las actividades que presentan problemas en los procesos operativos.
4. Se implementó la gestión por procesos: donde se ejecutó las herramientas de diagrama de flujo de procesos, ficha de procesos, ficha de indicador y KPIs, para mejorar los procedimientos de la organización y cumplir con la actividad principal. Además, se realizó el rediseño de los procesos a través de la herramienta de análisis de procesos (DAP), obteniendo un tiempo de 304 min para la ejecución de los procesos operativos, logrando una disminución de 21 min.
5. Posterior a la aplicación de la gestión por procesos en la empresa R & B Global Trader, 2023; se logró obtener una efectividad de 81%.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa que, para mantener un nivel de efectividad deseado después de la aplicación de la gestión por procesos, debe llevar un constante control de los procesos y las actividades para conservar la mejora continua dentro de las operaciones y poder detectar deficiencias de forma oportuna.

Se recomienda al gerente general utilizar herramientas innovadoras de diagnóstico, análisis y control para ser vinculadas con la gestión por procesos, para aumentar la efectividad y desempeño de los trabajadores dentro del cumplimiento de las actividades de la empresa.

Al supervisor de la empresa se le recomienda, incluir la participación de sus colaboradores dentro de los objetivos y estrategias de la empresa para ofrecer calidad en el servicio y seguir con las capacitaciones del personal administrativo y operativo, para establecer acciones de control de indicadores de procesos y minimizar los errores dentro de las actividades que se desarrollan.

A los trabajadores y responsables de los procesos se les recomienda, fomentar una cultura de registro de información mediante medios manuales o digitales y a tener un compromiso mayor con la empresa, para una mejor gestión de la efectividad en los procesos operativos, así mismo al asistente de almacén tener un mejor ordenamiento y clasificación de los productos, para facilitar el tiempo de las actividades o desempeño.

Se recomienda para futuras investigaciones en la organización, que se enfoquen en la mejora continua, incluyendo los procesos estratégicos y apoyo o soporte, para mantener un mejor control de las operaciones dentro de la organización y ejecutar su investigación en un tiempo más largo para tener un mejor análisis aplicando otras herramientas de la ingeniería.

Por último, a los futuros investigadores se recomienda, que apliquen la gestión por procesos, ya que es importante, para que obtengan en sus organizaciones la mejora continua en todos los aspectos y en el aprovechamiento de recursos.

REFERENCIAS:

- ACEVEDO, D., 2021. *Cómo Acordar Indicadores de Entorno, Resultados y Gestión* [en línea]. S.l.: Diofante Acevedo Gamboa. ISBN 978-1-73248-241-8. Disponible en: https://www.google.com.pe/books/edition/C%C3%B3mo_Acordar_Indicadores_de_Entorno_Res/ypRDEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1.
- ALEMÁN DE LA TORRE, L., PADILLA, D. y CUEVAS, C., 2019. Diagnóstico del proceso logístico para la toma de decisiones en empresas de biotecnología. *Retos de la Dirección*, vol. 13, no. 2, ISSN 2306-9155.
- ALVES, R. y STEINBERG, G., 2022. How sustainable supply chains are driving business transformation. *EY* [en línea]. [consulta: 1 junio 2023]. Disponible en: https://www.ey.com/en_gl/supply-chain/supply-chain-sustainability-2022.
- ARROGANTE, O., 2022. Técnicas de muestreo y cálculo del tamaño muestral: Cómo y cuántos participantes debo seleccionar para mi investigación. *Enfermería Intensiva*, vol. 33, no. 1, ISSN 11302399. DOI 10.1016/j.enfi.2021.03.004.
- BAKOTIC, D. y KRNIC, A., 2017. Exploring the relationship between business process improvement and employees' behavior. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, no. 7, ISSN 09534814. DOI 10.1108/JOCM-06-2016-0116.
- BEEREPOOT, I., DI CICCIO, C., REIJERS, H.A., RINDERLE-MA, S., BANDARA, W., BURATTIN, A., CALVANESE, D., CHEN, T., COHEN, I., DEPAIRE, B., DI FEDERICO, G., DUMAS, M., VAN DUN, C., FEHRER, T., FISCHER, D.A., GAL, A., INDULSKA, M., ISAHAGIAN, V., KLINKMÜLLER, C., KRATSCH, W., LEOPOLD, H., VAN LOOY, A., LOPEZ, H., LUKUMBUZYA, S., MENDLING, J., MEYERS, L., MODER, L., MONTALI, M., MUTHUSAMY, V., REICHERT, M., RIZK, Y., ROSEMAN, M., RÖGLINGER, M., SADIQ, S., SEIGER, R., SLAATS, T., SIMKUS, M., SOMEH, I.A., WEBER, B., WEBER, I., WESKE, M. y ZERBATO, F., 2023. The biggest business process

management problems to solve before we die. *Computers in Industry*, vol. 146, ISSN 0166-3615. DOI 10.1016/j.compind.2022.103837.

BEJARANO, K., 2020. *Propuesta de diseño y estandarización de los procesos de producción en la empresa Agentes M SAS* [en línea]. Colombia: Universidad el Bosque. [consulta: 3 diciembre 2023]. Disponible en: <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/6548>.

BOCÁNGEL, G., ROSAS, C., BOCÁNGEL, G., PERALES, R. y HILARIO, J., 2021. - *INGENIERÍA DE MÉTODOS I* - [en línea]. 1. Lima: s.n. ISBN 978-612-00-6719-2. Disponible en: <https://www.unheval.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2021/09/LIBRO-INGENIERIA-DE-METODOS-I.pdf>.

BOTTINELLI, M.M. y REMESAR, S.E., 2022. APORTES AL DEBATE SOBRE INVESTIGACIÓN TEÓRICA O CONCEPTUAL. *UCES* [en línea], vol. 22, no. 2, [consulta: 11 mayo 2023]. ISSN 2683-8591. Disponible en: <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/6042>.

BUSTAMANTE, I.D., 2022. Nueva metodología orientada a la mejora de procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 6, no. 4, ISSN 2707-2215. DOI 10.37811/cl_rcm.v6i4.2810.

CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLES, T., 2006. *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S. A. ISBN 13: 978-84-205-4262-1.

ÇAPA, Z., KARADAĞ, G. y KUL, S., 2023. The validity and reliability of Turkish version of the self-efficacy scale in nursing care of children with epilepsy. *Journal of Pediatric Nursing*, ISSN 0882-5963. DOI 10.1016/j.pedn.2023.04.019.

CERNA, L.P., ACOSTA, M. y VALENZUELA, M.R., 2022. Experiencia en educación sanitaria por Whatsapp en una población desfavorecida de Pampas - Perú. *Atención Primaria*, vol. 54, no. 6, ISSN 02126567. DOI 10.1016/j.aprim.2022.102347.

- CHÁVEZ, S., RODRÍGUEZ, B., ULLOA, S. y BENITES, R., 2022. Diagnosis through process management of the Consorcio Ferretero Cielo Azul SAC, 2020. *Ingeniería, investigación y tecnología* [en línea], vol. 23, no. 4, [consulta: 12 diciembre 2023]. ISSN 1405-7743. DOI 10.22201/fi.25940732e.2022.23.4.030.
- CONTRERAS, F., OLAYA, J. y MATOS, F., 2017. *Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información* [en línea]. 1. Lima: s.n. ISBN 978-612-00-2606-9. Disponible en: <http://eprints.rcdis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>.
- CZVETKÓ, T., KUMMER, A., RUPPERT, T. y ABONYI, J., 2022. Data-driven business process management-based development of Industry 4.0 solutions. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, vol. 36, ISSN 1755-5817. DOI 10.1016/j.cirpj.2021.12.002.
- DAMŠA, C. y JORNET, A., 2021. The unit of analysis in learning research: Approaches for imagining a transformative agenda. *Learning, Culture and Social Interaction*, vol. 31, ISSN 2210-6561. DOI 10.1016/j.lcsi.2020.100407.
- DIAZ, J.A. y FATEHI, P., 2021. Process development for tall oil lignin production. *Bioresource Technology*, vol. 329, ISSN 09608524. DOI 10.1016/j.biortech.2021.124891.
- DUMA, L. y NAGY, V., 2023. Measuring efficiency and effectiveness of knowledge transfer in e-learning. *Heliyon*, ISSN 2405-8440. DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e17502.
- ESPINOSA, Y., CASTRO, C.I., LÓPEZ, C.R. y ARENCIBIA, R., 2020. Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 28, no. 1, ISSN 0718-3305. DOI 10.4067/S0718-33052020000100041.

- ESQUERDA, M., 2021. Ventajas, inconvenientes y aspectos éticos del teletrabajo. *FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria*, vol. 28, no. 4, ISSN 11342072. DOI 10.1016/j.fmc.2020.09.004.
- GEORGE, R.S., GÁMEZ, Y., MATOS, D., GONZÁLEZ, I., LABORI, R. y GUEVARA, S.A., 2021. Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Infodir* [en línea], no. 35, [consulta: 22 junio 2023]. ISSN 1996-3521. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1996-35212021000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- GILLET, F. y SENO, B., 2014. *La Caja de Herramientas... Control de Calidad* [en línea]. S.I.: Grupo Editorial Patria. ISBN 978-607-438-773-5. Disponible en: https://www.google.com.pe/books/edition/La_Caja_de_Herramientas_Contr ol_de_Calid/6tPhBAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1.
- GIRAL, J., GIRAL, A. y GIRAL, F., 2022. *Cultura de efectividad 2.0* [en línea]. S.I.: Lid Editorial Mexicana Sa De Cv. ISBN 978-607-9380-59-5. Disponible en: https://www.google.com.pe/books/edition/Cultura_de_efectividad_2_0/EKV9EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=efectividad+es+igual+a&pg=PA99&printsec=frontcover.
- GONZÁLEZ, Ó. y ARCINIEGAS, J., 2016. *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015* [en línea]. 1. Bogotá: Ecoe Ediciones. ISBN 978-958-771-303-9. Disponible en: https://www.google.com.pe/books/edition/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_calidad/baUwDgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=978-958-771-303-9&printsec=frontcover.
- HABIB, S.M., HUSSAIN, H., AL-FARYAN, M.A.S. y HUSSAIN, R.Y., 2022. Impact of firm characteristics and ownership structure on firm efficiency: evidence from non-financial firms of Pakistan. *Cogent Economics & Finance*, vol. 10, ISSN 2332-2039. DOI <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2106628>. world

- HERNÁNDEZ, S. y DUANA, D., 2020. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, vol. 9, no. 17, ISSN 2007-4913. DOI 10.29057/icea.v9i17.6019.
- HILÁRIO, C.M., GRÁCIO, M.C.C., MARTÍNEZ, D. y WOLFRAM, D., 2022. ¿Existe una justificación para el orden de los autores en la mención de autoría? Un estudio de caso de la investigación en informetría. *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 45, no. 3, ISSN 1988-4621. DOI 10.3989/redc.2022.3.1890.
- ILZARBE, L., MATEO, D. y SANGÜESA, M., 2006. *Teoría y práctica de la calidad* [en línea]. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A. ISBN 978-84-9732-406-9. Disponible en: https://www.google.com.pe/books/edition/Teor%C3%ADa_y_pr%C3%A1ctica_de_la_calidad/cUjBxymwhuQC?hl=es&gbpv=1&dq=978-84-9732-406-9&pg=PA278&printsec=frontcover.
- INSPECTORIO, 2023. Tendencias de la Cadena de Suministro para 2023: Lo Que Necesita Saber. [en línea]. [consulta: 1 junio 2023]. Disponible en: <https://inspectorio.com/es/blog/tendencias-de-la-cadena-de-suministro-para-2023-lo-que-necesita-saber>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, 2023. Demografía Empresarial en el Perú. [en línea]. S.l.: Disponible en: <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial-i-trimestre-2023.pdf>.
- JUNCHAYA, V.A., ALIAGA, J.J. y SUAREZ, L.M., 2022. Inferential analysis of the pharmacological properties of the Cervarix® vaccine against papilomavirus. *Vacunas (English Edition)*, vol. 23, no. 3, ISSN 2445-1460. DOI 10.1016/j.vacune.2022.10.009.
- KRATOCHWILL, T.R., HORNER, R.H., LEVIN, J.R., MACHALICEK, W., FERRON, J. y JOHNSON, A., 2023. Single-case intervention research design standards: Additional proposed upgrades and future directions. *Journal of*

School Psychology, vol. 97, ISSN 0022-4405. DOI 10.1016/j.jsp.2022.12.002.

KRÜGER, H., AREVALO, M., ANCULLE, V., DANCUART, M. y PEDRAZ, B., 2022. Condiciones Médicas, Síntomas de Ansiedad y Depresión Durante la Pandemia por COVID-19 en una Muestra Poblacional de Lima, Perú. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, ISSN 00347450. DOI 10.1016/j.rcp.2022.04.004.

LLORENTE, C., FERREIRA, I. y FERNÁNDEZ, C., 2022. Atributos creativos del branded content: Análisis de piezas premiadas en “El Sol” (2015-2021). Creative attributes of branded content: Analysis of awarded pieces in «El Sol» (2015-2021). *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 13, no. 1, ISSN 1989-872X. DOI 10.14198/MEDCOM.20783.

LÓPEZ, Á., 2018. *Propuesta de implementación de la gestión por procesos para reducir los tiempos operativos en la dirección de servicios, procesos y gestión del cambio del ministerio de minería* [en línea]. masterThesis. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. [consulta: 9 diciembre 2023]. Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/14524>.

LÓPEZ, P., 2016. *Herramientas para la mejora de la Calidad* [en línea]. S.I.: FEMETAL. ISBN 978-84-16671-60-1. Disponible en: https://books.google.com.pe/books?id=92K0DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

LOZANO, R.A., RODRÍGUEZ, C.Y. y SEPÚLVEDA, J.P., 2023. Simulación del proceso de inventarios en una poscosecha de rosas de exportación bajo un enfoque de Business Process Management. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, vol. 24, no. 1, ISSN 2500-5308. DOI 10.21930/rcta.vol24_num1_art:2615.

MALLADO, M., 2017. *Gestión basada en procesos: diseño e implantación en la PYME Seguridad Avanzada Proyectos, S.L.U.* [en línea]. Sevilla: Universidad de Sevilla. [consulta: 9 diciembre 2023]. Disponible en: <https://idus.us.es/handle/11441/68341>.

- MARTÍNEZ, A. y MORALES, J., 2022. *Lean Seis Sigma para la mejora de procesos*. S.I.: Universidad Miguel Hernández. ISBN 978-84-18177-14-9.
- MARTÍNEZ, C. y GONZÁLES, A., 2014. *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS* [en línea]. S.I.: Editorial UNED. ISBN 978-84-362-6822-5. Disponible en: https://www.google.com.pe/books/edition/T%C3%89CNICAS_E_INSTRUMENTOS_DE_RECOGIDA_Y_A/iITHAWAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=T%C3%89CNICAS+E+INSTRUMENTOS+DE+RECOGIDA+Y+AN%C3%81LISIS+DE+DATOS&printsec=frontcover.
- MEDINA, A., NOGUEIRA, D., HERNÁNDEZ, A. y COMAS, R., 2019. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 27, no. 2, ISSN 0718-3305. DOI 10.4067/S0718-33052019000200328.
- MELGAR, J., 2021. *MEJORA DE PROCESOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA DISTRIBUIDORA MULTIANDINA PERÚ S.A.C.* [en línea]. Perú: Universidad de Lima. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/13210>.
- MILLÁN, R.G., 2022. *Indicadores de desempeño en la persecución del delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita*. S.I.: Instituto Nacional de Ciencias Penales. ISBN 978-607-560-126-7.
- MORA, L., 2012. *Indicadores de la gestión logística* [en línea]. 2. Bogotá: Ecoe Ediciones. ISBN 978-958-771-218-6. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=ItzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- NISHAL, M., RAM PRASAD, K., KARTHIK BALAJI, T.V. y KALAIVANAN, K., 2021. Retrofit of two way holding chuck to improve process efficiency and resource management. *Materials Today: Proceedings*, vol. 46, ISSN 2214-7853. DOI 10.1016/j.matpr.2020.08.024.

- OBANDO, J., GODOY, M. y GONZÁLEZ, J., 2023. Implementación de estrategias comerciales retail y su relación con los patrones de consumo en las tiendas por departamento en un contexto de covid-19. *Industrial Data*, vol. 26, no. 1, ISSN 1810-9993. DOI 10.15381/idata.v26i1.24313.
- OTZEN, T. y MANTEROLA, C., 2017. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, vol. 35, no. 1, ISSN 0717-9502. DOI 10.4067/S0717-95022017000100037.
- PALOMINO, W., 2021. La Libertad: Cómo impulsar la internacionalización de sus empresas | Conexión ESAN. [en línea]. [consulta: 20 junio 2023]. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-libertad-como-impulsar-la-internacionalizacion-de-sus-empresas>.
- PARRAGUEZ, S.M., CHUNGA, G.R., FLORES, M.M. y ROMERO, R.Y., 2017. *El estudio y la investigación documental: Estrategias metodológicas y herramientas TIC* [en línea]. S.l.: Gerardo Chunga Chinguel. ISBN 978-612-00-2603-8. Disponible en: https://www.google.com.pe/books/edition/El_estudio_y_la_investigaci%C3%B3n_documental/v35KDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1.
- PÉREZ, M., 2017. *Mejora en la gestión de los talleres externos de confección en una empresa exportadora; enfocado en un nivel de cumplimiento y calidad* [en línea]. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [consulta: 9 diciembre 2023]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6218>.
- PÉREZ, P., FRAMIÑÁN, J. y FERNÁNDEZ, V., 2019. *Programacion de Operaciones*. S.l.: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- PRIALÉ, M.Á., 2022. 4 retos a los que se enfrentan las empresas en 2023. *Universidad del Pacífico* [en línea]. [consulta: 15 junio 2023]. Disponible en: <https://www.up.edu.pe/prensa/noticias/4-retos-a-los-que-se-enfrentan-las-empresas-en-2023>.
- QIAN, C., YU, K., CHEN, N. (Chris), SHEN, W., HOU, S. y LEI, Y., 2023. When to adopt a new process management standard? An organizational learning

- perspective. *International Journal of Production Economics*, vol. 263, ISSN 0925-5273. DOI 10.1016/j.ijpe.2023.108939.
- RAMÍREZ, C., RAMÍREZ, M. del P. y RAMÍREZ, C.F., 2022. *Fundamentos de administración - 5ta edición*. 5. S.I.: Ecoe Ediciones. ISBN 978-958-50-3247-7.
- RAMÍREZ, G.G., MAGAÑA, D.E. y OJEDA, R.N., 2022. Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, vol. 7, no. 20, ISSN 2448-6388. DOI 10.36791/tcg.v8i20.166.
- REIJERS, H.A., 2021. Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, vol. 126, ISSN 0166-3615. DOI 10.1016/j.compind.2021.103404.
- RIVERA, D., RUIZ, J., GAMARRA, J. y GAMARRA, E., 2021. Efectividad de sistemas CRM en empresas peruanas. *International Journal of Aquatic Science* [en línea], vol. 12, no. 02, ISSN 2008-8019. Disponible en: https://www.journal-aquaticscience.com/article_134167_2d18fa2320da929db1445b5afd0b5234.pdf.
- ROCHA, L., 2010. La ingeniería de valor en los proyectos de construcción. [en línea], Disponible en: https://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/cong_2010/1.pdf.
- RODRÍGUEZ, Y., 2020. *Metodología de la investigación*. S.I.: Klik. ISBN 978-607-8682-22-5.
- ROJAS, M., JAIMES, L. y VALENCIA, M., 2018. Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, vol. 39, no. 6, ISSN 07981015.
- SANGÜESA, M., MATEO, R. y ILZARBE, L., 2019. *Teoría y práctica de la calidad. 2ª edición revisada y actualizada* [en línea]. 2. España: Ediciones Paraninfo,

S.A. ISBN 978-84-283-4089-2. Disponible en:
https://www.google.com.pe/books/edition/Teor%C3%ADa_y_pr%C3%A1ctica_de_la_calidad_2%C2%AA_ed/JP6NDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1.

SANJAY, K., NARAYANASAMY, S. y CHANDRA, P., 2023. Impact of earnings management on working capital management efficiency. *Finance Research Letters*, vol. 54, ISSN 15446123. DOI 10.1016/j.frl.2023.103778.

SEIGER, R., MALBURG, L., WEBER, B. y BERGMANN, R., 2022. Integrating process management and event processing in smart factories: A systems architecture and use cases. *Journal of Manufacturing Systems*, vol. 63, ISSN 0278-6125. DOI 10.1016/j.jmsy.2022.05.012.

SOCCONINI, L. y ESCOBEDO, E., 2021. *Lean Six Sigma Green Belt, paso a paso* [en línea]. S.l.: MARGE BOOKS. ISBN 978-84-18532-45-0. Disponible en:
https://www.google.com.pe/books/edition/Lean_Six_Sigma_Green_Belt_paso_a_paso/fdkZEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1.

SOHNS, T.M., AYSOLMAZ, B., FIGGE, L. y JOSHI, A., 2023. Green business process management for business sustainability: A case study of manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) from Germany. *Journal of Cleaner Production*, vol. 401, ISSN 0959-6526. DOI 10.1016/j.jclepro.2023.136667.

SORIA, N.F., GYORY, J.T., BALON, C., MARTIN, J., KOTOVSKY, K., CAGAN, J. y MCCOMB, C., 2022. Data on the Human Versus artificial intelligence process management experiment. *Data in Brief*, vol. 41, ISSN 2352-3409. DOI 10.1016/j.dib.2022.107917.

SUFYAN, M., DEGBEY, W.Y., GLAVEE-GEO, R. y ZOOGAH, B.D., 2023. Transnational digital entrepreneurship and enterprise effectiveness: A micro-foundational perspective. *Journal of Business Research*, vol. 160, ISSN 0148-2963. DOI 10.1016/j.jbusres.2023.113802.

- VAN, A., 2021. A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, vol. 58, no. 2, ISSN 0378-7206. DOI 10.1016/j.im.2020.103413.
- VENTURA, M. y CARLOS, S., 2022. Integridade e ética na pesquisa e na publicação científica. *Cadernos de Saúde Pública* [en línea], vol. 38, no. 1, [consulta: 23 octubre 2023]. ISSN 1678-4464, 0102-311X. DOI 10.1590/0102-311x00283521. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2022000100101&tlng=pt.
- VERGIÚ, J., MEJÍA, C., LOCK, R. y TRONCOSO-PALACIO, A., 2023. Applying the Wilson Methodology to Improve Process Management. Case. Engineering Services Company. *Procedia Computer Science*, vol. 220, ISSN 1877-0509. DOI 10.1016/j.procs.2023.03.136.
- WANG, P., CHI, M. y WANG, X., 2023. Overseas listing and earnings management methods selection. *Finance Research Letters*, vol. 55, ISSN 15446123. DOI 10.1016/j.frl.2023.103998.
- WANG, Y.-H., YANG, Y.-Y., XU, F., ZHANG, Q.-D., WANG, X.-K. y XU, H., 2023. Lexicon development and quantitative descriptive analysis of Chinese steamed bread. *Journal of Cereal Science*, vol. 111, ISSN 0733-5210. DOI 10.1016/j.jcs.2023.103654.

ANEXOS

ANEXO A: TABLAS

Anexo A1. Tabla de Matriz de operacionalización de variables

Tabla 11. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Gestión por procesos	Es una filosofía que contribuye a obtener una mejora continua dentro de las actividades de la empresa buscando la automatización y estandarización, donde consiste en la planificación, organizar y dirigir todas las tareas con el objetivo de impulsar a que la organización se modernice y tenga un enfoque a la	Es el proceso que interviene y analiza el rendimiento en tiempo real de cada una de las actividades proporcionando la constante mejora a través de un canal de comunicación que relacione las	Diagrama de Ishikawa	N° de Causas	Razón
			Diagrama de Pareto	$\frac{\text{Valor de causas}}{\text{valor total}} * 100$	Razón
			Descripción de los procesos operacionales	Diagrama SIPOC (Entradas y Salidas)	Nominal
			Mapa de Procesos	$\frac{\text{N° de actividades}}{\text{Proceso}}$	Razón
			Diagrama de Flujo	Secuencia de actividades en el proceso	Nominal
			Diagrama FAST	Estructura funcional	Nominal
			Diagrama corredor del cliente	Mapa Actúa, piensa y siente del cliente	Nominal

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
	innovación, optimizando, agregando valor a los procesos y generar un cambio positivo en todas las áreas de la empresa (Van 2021) [trad.].	entradas o salidas en la organización	Diagrama Casa Calidad 1 y 2	Identificar, relacionar, evaluación y determinar	Nominal
			KPIS	$= \frac{\text{Total de solicitudes no atendidas}}{\text{Total de solicitudes del cliente}} * 100$ $= \frac{\text{N° de pedidos recibidos dentro del plazo}}{\text{Total de pedidos}} * 100$ $= \frac{\text{N° de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{N° total de despachos requeridos}} * 100$	Razón
Efectividad	La efectividad es un término de gran magnitud que abarca la eficacia y eficiencia, es decir, la efectividad se define como la obtención de los resultados de una actividad, beneficios y consecuencias con el fin de lograr lo mejor (George et al. 2021).	La efectividad, es el resultado de la eficacia y eficiencia y mide el grado en el que se consiguen los objetivos planteados.	Eficacia	$= \frac{\text{N° de clientes atendidos}}{\text{N° de clientes que solicitan el servicio}} * 100$	Razón
			Eficiencia	$= \frac{\text{Entregas realizadas a tiempo}}{\text{Total de entregas realizadas}} * 100$	Razón

Anexo A2. Tabla de codificación de los procesos y actividades

Tabla 12. Codificación de los procesos, macroprocesos y actividades

Tipo de proceso	Código del Macroprocesos	Macroproceso	Código proceso	Nombre del proceso	Código	Actividades
Procesos estratégicos	PE - 01	Dirección gerencial	PE - 01.01	Revisión por la gerencia	PE - 01.01.1	Define políticas para el desarrollo de los procesos
			PE - 01.02		PE - 01.01.2	Elaboración de programación de actividades
			PE - 01.02	Planeamiento	PE - 01.01.3	Identificar la efectividad de la empresa
Procesos operativos	PO - 01	Gestión operativa	PO - 01.01	Compras	PO - 01.01.1	Búsqueda de proveedores
					PO - 01.01.2	Solicitar cotizaciones
					PO - 01.01.3	Ejecutar Compra
					PO - 01.01.4	Registro de Compras
					PO - 01.01.5	Comprobante de Compras
					PO - 01.01.6	Kardex
		Gestión operativa	PO - 01.02	Almacén	PO - 01.02.1	Registro de salidas y entradas de productos
					PO - 01.02.2	Recepción de mercadería
					PO - 01.02.3	Verificación del estado del producto
					PO - 01.02.4	Lista de verificación mercadería
					PO - 01.02.5	Clasificar la mercadería
					PO - 01.02.6	Codificar los productos
					PO - 01.02.7	Ordenes de compras o copia de guía de remisión
					PO - 01.02.8	Verificar la conformidad del producto
					PO - 01.02.9	Hoja de control e inventarios

Tipo de proceso	Código del Macroprocesos	Macroproceso	Código proceso	Nombre del proceso	Código	Actividades
			PO - 01.03	Ventas	PO - 01.03.1	Registro de pedidos entregados
					PO - 01.03.2	Concretar las ventas
					PO - 01.03.3	Registro de ventas
					PO - 01.03.4	Inventario
Proceso de apoyo	PA - 01	Gestión de soporte	PA - 01.01	Mantenimiento de unidad	PA - 01.01.1	Mantenimiento dentro de la empresa
			PA - 01.02	Gestión de capital humana	PA - 01.02.1	Entrevista a los postulantes
					PA - 01.02.2	Renovar contratos
			PA - 01.03	Contabilidad y finanzas	PA - 01.03.1	Mantener informado de los ingresos y egresos de la empresa
					PA - 01.03.2	Pagar planillas, impuestos, etc.
					PA - 01.03.3	Recepción diaria del recaudo de dinero

Anexo A3. Matriz SIPOC

Tabla 13. Matriz SIPOC de la empresa R&B Global Trader.

S	I	P	O	C
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Proveedores de útiles de escritorio	Requerimiento de orden compra	Compras	Mercadería (Factura y Guía de remisión)	Administración de la demanda
Administración de demanda	Disponibilidad de útiles de escritorio o escolares	Almacén	Distribución de útiles de escritorio o escolares	Clientes externos
Proveedores de útiles de escritorio o escolares	Requerimiento de cotización	Venta	Mercadería (Factura y Guía de remisión)	Clientes externos
ENTRADAS		PROCESOS	SALIDAS	

Anexo A4. Reporte de ventas o entregas realizadas entre enero – octubre en la empresa R&B Global Trader.

Tabla 14. Reporte de ventas enero – octubre

Mes	Núm. Ventas
ENERO	215
FEBRERO	205
MARZO	281
ABRIL	158
MAYO	211
JUNIO	137
JULIO	197
AGOSTO	167
SEPTIEMBRE	216
OCTUBRE	161
TOTALES	1948

Anexo A5. Entregas realizadas a tiempo – Mes de Agosto

Tabla 15. Calculo de entregas realizadas a tiempo Mes de Agosto (Pre test).

N°	FECHA PEDIDO	COD. DE CLIENTE	PEDIDO	PLAZO ESTABLECIDO		ENTREGA		
				FECHA	N° DE DÍAS	FECHA DE ENTREGA	N° DE DÍAS	A TIEMPO
1	01/08/2023	20102781549	FT01-009401	02/08/2023	1	02/08/2023	1	X
2	01/08/2023	20569138925	FT01-009402	02/08/2023	1	02/08/2023	1	X
3	01/08/2023	20142162413	FT01-009403	02/08/2023	1	02/08/2023	1	X
4	01/08/2023	20101673472	FT01-009404	03/08/2023	2	03/08/2023	2	X
5	01/08/2023	20132823129	FT01-009405	03/08/2023	2	03/08/2023	2	X
6	01/08/2023	20333850335	FT01-009406	02/08/2023	1	03/08/2023	2	
7	02/08/2023	20306492869	FT01-009407	03/08/2023	1	04/08/2023	2	
8	02/08/2023	20135022543	FT01-009408	03/08/2023	1	03/08/2023	1	X
9	02/08/2023	20101673472	FT01-009409	03/08/2023	1	03/08/2023	1	X
10	02/08/2023	20132823129	FT01-009410	03/08/2023	1	03/08/2023	1	X
11	02/08/2023	20125623830	FT01-009411	03/08/2023	1	03/08/2023	1	X
12	02/08/2023	20132302942	FT01-009412	03/08/2023	1	03/08/2023	1	X
13	02/08/2023	20115325669	FT01-009413	03/08/2023	1	03/08/2023	1	X
14	03/08/2023	20172237528	FT01-009414	04/08/2023	1	04/08/2023	1	X
15	03/08/2023	20449324118	FT01-009415	04/08/2023	1	04/08/2023	1	X
16	03/08/2023	20553954526	FT01-009416	04/08/2023	1	04/08/2023	1	X
17	03/08/2023	20355852870	FT01-009417	04/08/2023	1	04/08/2023	1	X
18	03/08/2023	20222334430	FT01-009418	06/08/2023	3	06/08/2023	3	X
19	03/08/2023	20427922272	FT01-009419	06/08/2023	3	06/08/2023	3	X
20	03/08/2023	20164334522	FT01-009420	04/08/2023	1	04/08/2023	1	X
21	04/08/2023	20237152945	FT01-009421	06/08/2023	2	06/08/2023	2	X
22	04/08/2023	20131863211	FT01-009422	06/08/2023	2	06/08/2023	2	X
23	04/08/2023	20364059734	FT01-009423	06/08/2023	2	07/08/2023	3	
24	04/08/2023	20222300345	FT01-009424	06/08/2023	2	06/08/2023	2	X
25	04/08/2023	20113420029	FT01-009425	06/08/2023	2	06/08/2023	2	X

26	05/08/2023	20102576650	FT01-009426	07/08/23	2	07/08/2023	2	X
27	05/08/2023	20488032722	FT01-009427	07/08/2023	2	07/08/2023	2	X
28	05/08/2023	20437927521	FT01-009428	07/08/2023	2	07/08/2023	2	X
29	05/08/2023	20002053113	FT01-009429	07/08/2023	2	07/08/2023	2	X
30	05/08/2023	20200753725	FT01-009430	07/08/2023	2	07/08/2023	2	X
31	05/08/2023	20120589001	FT01-009431	07/08/2023	2	07/08/2023	2	X
32	05/08/2023	20131863211	FT01-009432	08/08/2023	3	08/08/2023	3	X
33	07/08/2023	20230351508	FT01-009433	08/08/2023	1	08/08/2023	1	X
34	07/08/2023	20180530132	FT01-009434	08/08/2023	1	08/08/2023	1	X
35	07/08/2023	20441020986	FT01-009435	08/08/2023	1	08/08/2023	1	X
36	07/08/2023	20272000652	FT01-009436	08/08/2023	1	08/08/2023	1	X
37	07/08/2023	20531284578	FT01-009437	10/08/2023	3	10/08/2023	3	X
38	07/08/2023	20259180108	FT01-009438	08/08/2023	1	08/08/2023	1	X
39	08/08/2023	20530143259	FT01-009439	09/08/2023	1	09/08/2023	1	X
40	08/08/2023	20131509700	FT01-009440	09/08/2023	1	09/08/2023	1	X
41	08/08/2023	20531284578	FT01-009441	10/08/2023	2	10/08/2023	2	X
42	08/08/2023	20342080259	FT01-009442	09/08/2023	1	09/08/2023	1	X
43	08/08/2023	20012378135	FT01-009443	09/08/2023	1	09/08/2023	1	X
44	09/08/2023	20101673472	FT01-009444	10/08/2023	1	10/08/2023	1	X
45	09/08/2023	20101673472	FT01-009445	10/08/2023	1	10/08/2023	1	X
46	09/08/2023	20132823129	FT01-009446	10/08/2023	1	10/08/2023	1	X
47	09/08/2023	20135022543	FT01-009447	10/08/2023	1	10/08/2023	1	X
48	09/08/2023	20181001650	FT01-009448	10/08/2023	1	10/08/2023	1	X
49	09/08/2023	20531284578	FT01-009449	10/08/2023	1	10/08/2023	1	X
50	10/08/2023	20102576650	FT01-009450	11/08/2023	1	11/08/2023	1	X
51	10/08/2023	20102576650	FT01-009451	11/08/2023	1	11/08/2023	1	X
52	10/08/2023	20449324118	FT01-009452	11/08/2023	1	11/08/2023	1	X
53	10/08/2023	20051300891	FT01-009453	11/08/2023	1	13/08/2023	3	
54	10/08/2023	20258031939	FT01-009454	13/08/2023	3	13/08/2023	3	X
55	11/08/2023	20509012305	FT01-009455	13/08/2023	2	13/08/2023	2	X
56	11/08/2023	20104552891	FT01-009456	13/08/2023	2	13/08/2023	2	X

57	11/08/2023	20801498005	FT01-009457	13/08/2023	2	13/08/2023	2	X
58	11/08/2023	20433682109	FT01-009458	13/08/2023	2	13/08/2023	2	X
59	11/08/2023	20185379900	FT01-009459	13/08/2023	2	13/08/2023	2	X
60	11/08/2023	20589310950	FT01-009460	13/08/2023	2	13/08/2023	2	X
61	11/08/2023	20503734301	FT01-009461	13/08/2023	2	13/08/2023	2	X
62	12/08/2023	20190721453	FT01-009462	14/08/2023	2	14/08/2023	2	X
63	12/08/2023	20190721453	FT01-009463	14/08/2023	2	14/08/2023	2	X
64	12/08/2023	20190721453	FT01-009464	14/08/2023	2	14/08/2023	2	X
65	12/08/2023	20190721453	FT01-009465	14/08/2023	2	14/08/2023	2	X
66	12/08/2023	20503712339	FT01-009466	14/08/2023	2	14/08/2023	2	X
67	12/08/2023	20101673472	FT01-009467	14/08/2023	2	14/08/2023	2	X
68	12/08/2023	20101673472	FT01-009468	14/08/2023	2	14/08/2023	2	X
69	14/08/2023	20102576650	FT01-009469	15/08/2023	1	15/08/2023	1	X
70	14/08/2023	20301365769	FT01-009470	15/08/2023	1	15/08/2023	1	X
71	14/08/2023	20113420029	FT01-009471	15/08/2023	1	15/08/2023	1	X
72	14/08/2023	20113420029	FT01-009472	15/08/2023	1	15/08/2023	1	X
73	14/08/2023	20113420029	FT01-009473	15/08/2023	1	15/08/2023	1	X
74	14/08/2023	20509012305	FT01-009474	15/08/2023	1	16/08/2023	2	
75	14/08/2023	20130908097	FT01-009475	15/08/2023	1	16/08/2023	2	
76	15/08/2023	20284539801	FT01-009476	16/08/2023	1	16/08/2023	1	X
77	15/08/2023	20869902401	FT01-009477	16/08/2023	1	16/08/2023	1	X
78	15/08/2023	20092370391	FT01-009478	16/08/2023	1	16/08/2023	1	X
79	15/08/2023	20837025407	FT01-009479	16/08/2023	1	16/08/2023	1	X
80	15/08/2023	20837025407	FT01-009480	16/08/2023	1	16/08/2023	1	X
81	15/08/2023	20837025407	FT01-009481	16/08/2023	1	16/08/2023	1	X
82	15/08/2023	20013325410	FT01-009482	16/08/2023	1	17/08/2023	2	
83	15/08/2023	20081230513	FT01-009483	16/08/2023	1	17/08/2023	2	
84	16/08/2023	20204038134	FT01-009484	17/08/2023	1	17/08/2023	1	X
85	16/08/2023	20204038134	FT01-009485	17/08/2023	1	17/08/2023	1	X
86	16/08/2023	20084135039	FT01-009486	18/08/2023	2	18/08/2023	2	X
87	16/08/2023	20102912032	FT01-009487	17/08/2023	1	17/08/2023	1	X

88	16/08/2023	20359402019	FT01-009488	17/08/2023	1	17/08/2023	1	X
89	16/08/2023	20359402019	FT01-009489	17/08/2023	1	17/08/2023	1	X
90	16/08/2023	20359402019	FT01-009490	17/08/2023	1	17/08/2023	1	X
91	17/08/2023	20973001829	FT01-009491	17/08/2023	0	17/08/2023	0	X
92	17/08/2023	20084135039	FT01-009492	18/08/2023	1	18/08/2023	1	X
93	17/08/2023	20973001829	FT01-009493	17/08/2023	0	17/08/2023	0	X
94	17/08/2023	20973001829	FT01-009494	17/08/2023	0	17/08/2023	0	X
95	17/08/2023	20385146027	FT01-009495	18/08/2023	1	18/08/2023	1	X
96	17/08/2023	20013596297	FT01-009496	18/08/2023	1	18/08/2023	1	X
97	17/08/2023	20012035421	FT01-009497	18/08/2023	1	18/08/2023	1	X
98	18/08/2023	20084135039	FT01-009498	18/08/2023	0	18/08/2023	0	X
99	18/08/2023	20322151237	FT01-009499	20/08/2023	2	20/08/2023	2	X
100	18/08/2023	20132099507	FT01-009500	20/08/2023	2	20/08/2023	2	X
101	18/08/2023	20132099507	FT01-009501	20/08/2023	2	20/08/2023	2	X
102	18/08/2023	20132099507	FT01-009502	20/08/2023	2	20/08/2023	2	X
103	18/08/2023	20031563901	FT01-009503	20/08/2023	2	20/08/2023	2	X
104	19/08/2023	20141878477	FT01-009504	22/08/2023	3	22/08/2023	3	X
105	19/08/2023	20141878477	FT01-009505	22/08/2023	3	22/08/2023	3	X
106	19/08/2023	20141878477	FT01-009506	22/08/2023	3	22/08/2023	3	X
107	19/08/2023	20141878477	FT01-009507	22/08/2023	3	22/08/2023	3	X
108	19/08/2023	20157604031	FT01-009508	21/08/2023	2	21/08/2023	2	X
109	19/08/2023	20135210592	FT01-009509	21/08/2023	2	21/08/2023	2	X
110	19/08/2023	20200249857	FT01-009510	21/08/2023	2	21/08/2023	2	X
111	21/08/2023	20679537300	FT01-009511	21/08/2023	0	21/08/2023	0	X
112	21/08/2023	20963412201	FT01-009512	22/08/2023	1	24/08/2023	3	
113	21/08/2023	20141878477	FT01-009513	22/08/2023	1	22/08/2023	1	X
114	21/08/2023	20141878477	FT01-009514	22/08/2023	1	22/08/2023	1	X
115	21/08/2023	20389643972	FT01-009515	23/08/2023	2	23/08/2023	2	X
116	21/08/2023	20453223437	FT01-009516	23/08/2023	2	23/08/2023	2	X
117	22/08/2023	20352667100	FT01-009517	23/08/2023	1	23/08/2023	1	X
118	22/08/2023	20310245019	FT01-009518	23/08/2023	1	23/08/2023	1	X

119	22/08/2023	20310245019	FT01-009519	23/08/2023	1	23/08/2023	1	X
120	22/08/2023	20141878477	FT01-009520	22/08/2023	0	22/08/2023	0	X
121	22/08/2023	20141878477	FT01-009521	22/08/2023	0	22/08/2023	0	X
122	22/08/2023	20061512937	FT01-009522	23/08/2023	1	23/08/2023	1	X
123	22/08/2023	20061512937	FT01-009523	23/08/2023	1	23/08/2023	1	X
124	23/08/2023	20351397316	FT01-009524	24/08/2023	1	25/08/2023	2	
125	23/08/2023	20130963083	FT01-009525	24/08/2023	1	25/08/2023	2	
126	23/08/2023	20589307566	FT01-009526	24/08/2023	1	24/08/2023	1	X
127	23/08/2023	20589307566	FT01-009527	24/08/2023	1	24/08/2023	1	X
128	23/08/2023	20589307566	FT01-009528	24/08/2023	1	24/08/2023	1	X
129	23/08/2023	20389001097	FT01-009529	24/08/2023	1	24/08/2023	1	X
130	23/08/2023	20389001097	FT01-009530	24/08/2023	1	24/08/2023	1	X
131	24/08/2023	10289015081	FT01-009531	24/08/2023	0	25/08/2023	1	
132	24/08/2023	20191992180	FT01-009532	25/08/2023	1	25/08/2023	1	X
133	24/08/2023	21480935809	FT01-009533	25/08/2023	1	25/08/2023	1	X
134	24/08/2023	21480935809	FT01-009534	25/08/2023	1	25/08/2023	1	X
135	24/08/2023	21480935809	FT01-009535	25/08/2023	1	25/08/2023	1	X
136	24/08/2023	20303628745	FT01-009536	25/08/2023	1	27/08/2023	3	
137	24/08/2023	20501387472	FT01-009537	25/08/2023	1	27/08/2023	3	
138	25/08/2023	20496792601	FT01-009538	27/08/2023	2	27/08/2023	2	X
139	25/08/2023	20496792601	FT01-009539	27/08/2023	2	27/08/2023	2	X
140	25/08/2023	20496792601	FT01-009540	27/08/2023	2	27/08/2023	2	X
141	25/08/2023	20132823129	FT01-009541	27/08/2023	2	27/08/2023	2	X
142	25/08/2023	20132823129	FT01-009542	27/08/2023	2	27/08/2023	2	X
143	25/08/2023	20330252401	FT01-009543	27/08/2023	2	28/08/2023	3	
144	26/08/2023	20164113532	FT01-009544	28/08/2023	2	28/08/2023	2	X
145	26/08/2023	20164113532	FT01-009545	28/08/2023	2	28/08/2023	2	X
146	26/08/2023	20164113532	FT01-009546	28/08/2023	2	28/08/2023	2	X
147	26/08/2023	20164113532	FT01-009547	28/08/2023	2	28/08/2023	2	X
148	26/08/2023	20164113532	FT01-009548	28/08/2023	2	28/08/2023	2	X
149	26/08/2023	20360454271	FT01-009549	28/08/2023	2	28/08/2023	2	X

150	26/08/2023	20156393531	FT01-009550	28/08/2023	2	28/08/2023	2	X
151	26/08/2023	20942132913	FT01-009551	28/08/2023	2	28/08/2023	2	X
152	26/08/2023	20937562139	FT01-009552	28/08/2023	2	29/08/2023	3	
153	28/08/2023	20153030598	FT01-009553	29/08/2023	1	29/08/2023	1	X
154	28/08/2023	20153030598	FT01-009554	29/08/2023	1	29/08/2023	1	X
155	28/08/2023	20153030598	FT01-009555	29/08/2023	1	29/08/2023	1	X
156	28/08/2023	20350151302	FT01-009556	29/08/2023	1	31/08/2023	3	
157	28/08/2023	20401208310	FT01-009557	29/08/2023	1	29/08/2023	1	X
158	28/08/2023	20401208310	FT01-009558	29/08/2023	1	29/08/2023	1	X
159	29/08/2023	20401208310	FT01-009559	29/08/2023	0	29/08/2023	0	X
160	29/08/2023	20390591452	FT01-009560	29/08/2023	0	31/08/2023	2	
161	29/08/2023	20437124082	FT01-009561	31/08/2023	2	31/08/2023	2	X
162	29/08/2023	20437124082	FT01-009562	31/08/2023	2	31/08/2023	2	X
163	29/08/2023	20345288036	FT01-009563	31/08/2023	2	31/08/2023	2	X
164	29/08/2023	20345288036	FT01-009564	31/08/2023	2	31/08/2023	2	X
165	31/08/2023	20501240538	FT01-009565	31/08/2023	0	31/08/2023	0	X
166	31/08/2023	20501240538	FT01-009566	31/08/2023	0	31/08/2023	0	X
167	31/08/2023	20237665370	FT01-009567	31/08/2023	0	31/08/2023	0	X
TOTAL							149	

Anexo A6. Entregas realizadas a tiempo – Mes de Octubre

Tabla 16. Calculo de entregas realizadas a tiempo - Mes de Octubre (Post Test).

N°	FECHA PEDIDO	COD. DE CLIENTE	PEDIDO	PLAZO ESTABLECIDO			ENTREGA		
				FECHA	N° DE DÍAS	FECHA DE ENTREGA	N° DE DÍAS	A TIEMPO	RETRASO
1	02/10/2023	20234119270	FT01-009784	03/10/2023	1	03/10/2023	1	X	
2	02/10/2023	20453282327	FT01-009785	03/10/2023	1	03/10/2023	1	X	
3	02/10/2023	20540236310	FT01-009786	03/10/2023	1	03/10/2023	1	X	
4	02/10/2023	20300310590	FT01-009787	03/10/2023	1	03/10/2023	1	X	
5	02/10/2023	20178056159	FT01-009788	03/10/2023	1	03/10/2023	1	X	
6	02/10/2023	20483478350	FT01-009789	03/10/2023	1	03/10/2023	1	X	
7	02/10/2023	20350113573	FT01-009790	03/10/2023	1	03/10/2023	1	X	
8	03/10/2023	20132823129	FT01-009791	05/10/2023	2	05/10/2023	2	X	
9	03/10/2023	20132823129	FT01-009792	05/10/2023	2	05/10/2023	2	X	
10	03/10/2023	20750761937	FT01-009793	04/10/2023	1	04/10/2023	1	X	
11	03/10/2023	20569138925	FT01-009794	04/10/2023	1	04/10/2023	1	X	
12	03/10/2023	20350875690	FT01-009795	04/10/2023	1	04/10/2023	1	X	
13	03/10/2023	20201582503	FT01-009796	05/10/2023	2	05/10/2023	2	X	
14	03/10/2023	20201582503	FT01-009797	05/10/2023	2	05/10/2023	2	X	
15	04/10/2023	20132823129	FT01-009798	05/10/2023	1	05/10/2023	1	X	
16	04/10/2023	20132823129	FT01-009799	05/10/2023	1	05/10/2023	1	X	
17	04/10/2023	20101673472	FT01-009800	05/10/2023	1	05/10/2023	1	X	
18	04/10/2023	20101673472	FT01-009801	05/10/2023	1	05/10/2023	1	X	
19	04/10/2023	20509123107	FT01-009802	05/10/2023	1	06/10/2023	2		X
20	04/10/2023	20101673472	FT01-009803	05/10/2023	1	05/10/2023	1	X	
21	04/10/2023	10893054309	FT01-009804	05/10/2023	1	06/10/2023	2		X
22	05/10/2023	20382705702	FT01-009805	07/10/2023	2	07/10/2023	2	X	
23	05/10/2023	20382705702	FT01-009806	07/10/2023	2	07/10/2023	2	X	
24	05/10/2023	20382705702	FT01-009807	07/10/2023	2	07/10/2023	2	X	

25	05/10/2023	20125623830	FT01-009808	06/10/2023	1	06/10/2023	1	X
26	05/10/2023	20125623830	FT01-009809	06/10/2023	1	06/10/2023	1	X
27	05/10/2023	20700134809	FT01-009810	07/10/2023	2	07/10/2023	2	X
28	05/10/2023	20382705702	FT01-009811	07/10/2023	2	07/10/2023	2	X
29	06/10/2023	20382041019	FT01-009812	07/10/2023	1	07/10/2023	1	X
30	06/10/2023	20382041019	FT01-009813	07/10/2023	1	07/10/2023	1	X
31	06/10/2023	20920740359	FT01-009814	07/10/2023	1	07/10/2023	1	X
32	06/10/2023	20920740359	FT01-009815	07/10/2023	1	07/10/2023	1	X
33	06/10/2023	20401533093	FT01-009816	07/10/2023	1	07/10/2023	1	X
34	06/10/2023	20920740359	FT01-009817	07/10/2023	1	07/10/2023	1	X
35	06/10/2023	20427922272	FT01-009818	07/10/2023	1	07/10/2023	1	X
36	07/10/2023	20102781549	FT01-009819	09/10/2023	2	09/10/2023	2	X
37	07/10/2023	20531284578	FT01-009820	10/10/2023	3	09/10/2023	2	X
38	07/10/2023	20531284578	FT01-009821	10/10/2023	3	09/10/2023	2	X
39	07/10/2023	20531284578	FT01-009822	10/10/2023	3	09/10/2023	2	X
40	07/10/2023	20287501308	FT01-009823	09/10/2023	2	09/10/2023	2	X
41	07/10/2023	20287501308	FT01-009824	09/10/2023	2	09/10/2023	2	X
42	07/10/2023	20314926519	FT01-009825	09/10/2023	2	09/10/2023	2	X
43	09/10/2023	20503611837	FT01-009826	10/10/2023	1	10/10/2023	1	X
44	09/10/2023	20290735850	FT01-009827	10/10/2023	1	10/10/2023	1	X
45	09/10/2023	20009543329	FT01-009828	10/10/2023	1	10/10/2023	1	X
46	09/10/2023	20895607593	FT01-009829	10/10/2023	1	10/10/2023	1	X
47	09/10/2023	20895607593	FT01-009830	10/10/2023	1	10/10/2023	1	X
48	09/10/2023	20935934638	FT01-009831	10/10/2023	1	10/10/2023	1	X
49	10/10/2023	20375828372	FT01-009832	11/10/2023	1	11/10/2023	1	X
50	10/10/2023	20380092375	FT01-009833	11/10/2023	1	11/10/2023	1	X
51	10/10/2023	20713505406	FT01-009834	11/10/2023	1	11/10/2023	1	X
52	10/10/2023	20713505406	FT01-009835	11/10/2023	1	11/10/2023	1	X
53	10/10/2023	20073295183	FT01-009836	11/10/2023	1	11/10/2023	1	X
54	10/10/2023	20073295183	FT01-009837	11/10/2023	1	11/10/2023	1	X
55	10/10/2023	20073295183	FT01-009838	11/10/2023	1	11/10/2023	1	X

56	10/10/2023	20935782550	FT01-009839	11/10/2023	1	11/10/2023	1	X
57	11/10/2023	20925860354	FT01-009840	12/10/2023	1	12/10/2023	1	X
58	11/10/2023	20925860354	FT01-009841	12/10/2023	1	12/10/2023	1	X
59	11/10/2023	20692850390	FT01-009842	12/10/2023	1	12/10/2023	1	X
60	11/10/2023	20925860354	FT01-009843	12/10/2023	1	12/10/2023	1	X
61	11/10/2023	20839509154	FT01-009844	12/10/2023	1	12/10/2023	1	X
62	11/10/2023	20692850390	FT01-009845	12/10/2023	1	12/10/2023	1	X
63	11/10/2023	20839509154	FT01-009846	12/10/2023	1	12/10/2023	1	X
64	12/10/2023	20750534296	FT01-009847	13/10/2023	1	13/10/2023	1	X
65	12/10/2023	20705412158	FT01-009848	13/10/2023	1	13/10/2023	1	X
66	12/10/2023	20950810739	FT01-009849	13/10/2023	1	13/10/2023	1	X
67	12/10/2023	20750917304	FT01-009850	13/10/2023	1	13/10/2023	1	X
68	12/10/2023	20518635471	FT01-009851	14/10/2023	2	14/10/2023	2	X
69	12/10/2023	20518635471	FT01-009852	14/10/2023	2	14/10/2023	2	X
70	13/10/2023	10985071509	FT01-009853	14/10/2023	1	14/10/2023	1	X
71	13/10/2023	20101673472	FT01-009854	14/10/2023	1	14/10/2023	1	X
72	13/10/2023	20101673472	FT01-009855	14/10/2023	1	14/10/2023	1	X
73	13/10/2023	20518635471	FT01-009856	14/10/2023	1	14/10/2023	1	X
74	13/10/2023	20101673472	FT01-009857	14/10/2023	1	14/10/2023	1	X
75	14/10/2023	20132823129	FT01-009858	16/10/2023	2	16/10/2023	2	X
76	14/10/2023	10591467901	FT01-009859	16/10/2023	2	16/10/2023	2	X
77	14/10/2023	20345692860	FT01-009860	16/10/2023	2	16/10/2023	2	X
78	14/10/2023	20125623830	FT01-009861	16/10/2023	2	16/10/2023	2	X
79	14/10/2023	20870354143	FT01-009862	16/10/2023	2	16/10/2023	2	X
80	14/10/2023	20593926074	FT01-009863	16/10/2023	2	16/10/2023	2	X
81	16/10/2023	20234119270	FT01-009864	17/10/2023	1	17/10/2023	1	X
82	16/10/2023	20234119270	FT01-009865	17/10/2023	1	17/10/2023	1	X
83	16/10/2023	20437927521	FT01-009866	17/10/2023	1	17/10/2023	1	X
84	16/10/2023	20102576650	FT01-009867	17/10/2023	1	17/10/2023	1	X
85	16/10/2023	20835605759	FT01-009868	17/10/2023	1	17/10/2023	1	X
86	16/10/2023	20835605759	FT01-009869	17/10/2023	1	17/10/2023	1	X

87	17/10/2023	20785638290	FT01-009870	18/10/2023	1	18/10/2023	1	X
88	17/10/2023	20703591240	FT01-009871	18/10/2023	1	18/10/2023	1	X
89	17/10/2023	20383681032	FT01-009872	18/10/2023	1	18/10/2023	1	X
90	17/10/2023	10985071509	FT01-009873	18/10/2023	1	19/10/2023	2	X
91	17/10/2023	20383681032	FT01-009874	18/10/2023	1	18/10/2023	1	X
92	18/10/2023	20831036974	FT01-009875	19/10/2023	1	19/10/2023	1	X
93	18/10/2023	20488032722	FT01-009876	19/10/2023	1	19/10/2023	1	X
94	18/10/2023	20713507350	FT01-009877	19/10/2023	1	19/10/2023	1	X
95	18/10/2023	20200753725	FT01-009878	19/10/2023	1	19/10/2023	1	X
96	18/10/2023	20549326105	FT01-009879	19/10/2023	1	19/10/2023	1	X
97	19/10/2023	20427922272	FT01-009880	21/10/2023	2	21/10/2023	2	X
98	19/10/2023	20427922272	FT01-009881	21/10/2023	2	21/10/2023	2	X
99	19/10/2023	20503092054	FT01-009882	20/10/2023	1	20/10/2023	1	X
100	19/10/2023	20583283139	FT01-009883	21/10/2023	2	21/10/2023	2	X
101	19/10/2023	20460728319	FT01-009884	20/10/2023	1	20/10/2023	1	X
102	19/10/2023	20830683201	FT01-009885	20/10/2023	1	20/10/2023	1	X
103	20/10/2023	20735912783	FT01-009886	21/10/2023	1	21/10/2023	1	X
104	20/10/2023	20873107915	FT01-009887	21/10/2023	1	21/10/2023	1	X
105	20/10/2023	20828063571	FT01-009888	21/10/2023	1	21/10/2023	1	X
106	20/10/2023	20237152945	FT01-009889	21/10/2023	1	23/10/2023	3	X
107	20/10/2023	20553954526	FT01-009890	21/10/2023	1	21/10/2023	1	X
108	20/10/2023	20309526073	FT01-009891	21/10/2023	1	21/10/2023	1	X
109	20/10/2023	10378040097	FT01-009892	21/10/2023	1	21/10/2023	1	X
110	21/10/2023	20272000652	FT01-009893	23/10/2023	2	23/10/2023	2	X
111	21/10/2023	20531284578	FT01-009894	23/10/2023	2	23/10/2023	2	X
112	21/10/2023	20259180108	FT01-009895	23/10/2023	2	23/10/2023	2	X
113	21/10/2023	20102576650	FT01-009896	23/10/2023	2	23/10/2023	2	X
114	21/10/2023	20342080259	FT01-009897	23/10/2023	2	23/10/2023	2	X
115	21/10/2023	20100273129	FT01-009898	23/10/2023	2	23/10/2023	2	X
116	23/10/2023	20532534593	FT01-009899	24/10/2023	1	24/10/2023	1	X
117	23/10/2023	20852035673	FT01-009900	24/10/2023	1	24/10/2023	1	X

118	23/10/2023	20278068595	FT01-009901	24/10/2023	1	24/10/2023	1	X
119	23/10/2023	20538070308	FT01-009902	24/10/2023	1	24/10/2023	1	X
120	23/10/2023	20230297093	FT01-009903	24/10/2023	1	24/10/2023	1	X
121	23/10/2023	20823210830	FT01-009904	24/10/2023	1	24/10/2023	1	X
122	23/10/2023	20380715490	FT01-009905	24/10/2023	1	24/10/2023	1	X
123	24/10/2023	20554386058	FT01-009906	25/10/2023	1	25/10/2023	1	X
124	24/10/2023	20150425151	FT01-009907	25/10/2023	1	25/10/2023	1	X
125	24/10/2023	20807005276	FT01-009908	25/10/2023	1	25/10/2023	1	X
126	24/10/2023	20850205407	FT01-009909	25/10/2023	1	26/10/2023	2	X
127	24/10/2023	20380150825	FT01-009910	25/10/2023	1	25/10/2023	1	X
128	24/10/2023	20351942392	FT01-009911	25/10/2023	1	25/10/2023	1	X
129	24/10/2023	20850163249	FT01-009912	25/10/2023	1	25/10/2023	1	X
130	25/10/2023	20807005276	FT01-009913	26/10/2023	1	25/10/2023	0	X
131	25/10/2023	20893038703	FT01-009914	26/10/2023	1	25/10/2023	0	X
132	25/10/2023	20555098024	FT01-009915	26/10/2023	1	25/10/2023	0	X
133	25/10/2023	20358038907	FT01-009916	26/10/2023	1	26/10/2023	1	X
134	25/10/2023	20309138731	FT01-009917	26/10/2023	1	27/10/2023	2	X
135	25/10/2023	20905760953	FT01-009918	26/10/2023	1	26/10/2023	1	X
136	25/10/2023	20750135790	FT01-009919	26/10/2023	1	26/10/2023	1	X
137	26/10/2023	20807352034	FT01-009920	27/10/2023	1	27/10/2023	1	X
138	26/10/2023	20750135790	FT01-009921	27/10/2023	1	27/10/2023	1	X
139	26/10/2023	20481285739	FT01-009922	27/10/2023	1	27/10/2023	1	X
140	26/10/2023	20807352034	FT01-009923	27/10/2023	1	27/10/2023	1	X
141	26/10/2023	20782059352	FT01-009924	27/10/2023	1	27/10/2023	1	X
142	26/10/2023	20591358406	FT01-009925	27/10/2023	1	27/10/2023	1	X
143	26/10/2023	20945238232	FT01-009926	27/10/2023	1	27/10/2023	1	X
144	27/10/2023	20152072573	FT01-009927	28/10/2023	1	28/10/2023	1	X
145	27/10/2023	20748350295	FT01-009928	28/10/2023	1	28/10/2023	1	X
146	27/10/2023	20381567035	FT01-009929	27/10/2023	0	27/10/2023	0	X
147	27/10/2023	20752187328	FT01-009930	27/10/2023	0	27/10/2023	0	X
148	27/10/2023	10515781087	FT01-009931	28/10/2023	1	28/10/2023	1	X

149	27/10/2023	20802731290	FT01-009932	28/10/2023	1	28/10/2023	1	X
150	28/10/2023	20734707249	FT01-009933	30/10/2023	2	30/10/2023	2	X
151	28/10/2023	20832382037	FT01-009934	30/10/2023	2	30/10/2023	2	X
152	28/10/2023	20590573217	FT01-009935	30/10/2023	2	30/10/2023	2	X
153	28/10/2023	10582063239	FT01-009936	30/10/2023	2	30/10/2023	2	X
154	28/10/2023	20570316372	FT01-009937	30/10/2023	2	30/10/2023	2	X
155	30/10/2023	20702518063	FT01-009938	30/10/2023	0	30/10/2023	0	X
156	30/10/2023	10758231073	FT01-009939	30/10/2023	0	30/10/2023	0	X
157	30/10/2023	20865308310	FT01-009940	31/10/2023	1	31/10/2023	1	X
158	30/10/2023	20925310572	FT01-009941	31/10/2023	1	31/10/2023	1	X
159	30/10/2023	20256130532	FT01-009942	31/10/2023	1	31/10/2023	1	X
160	31/10/2023	20304073507	FT01-009943	31/10/2023	0	31/10/2023	0	X
161	31/10/2023	20470320272	FT01-009944	31/10/2023	0	31/10/2023	0	X
TOTAL							155	6

Anexo A7. Registro de Clientes Atendidos

Tabla 17. Clientes atendidos en los meses de agosto y octubre.

MESES	
AGOSTO	OCTUBRE
105	118

Anexo A8. Análisis del Diagrama FAST de la empresa

Proceso	Subprocesos	Actividades	Responsables
VENTA Y COMPRA DE UTILICES DE ESCRITORIO	SP1. Recepción de lista de productos	SP1.1. Cotejar la lista de productos	Asistente contable
		SP1.2. Evaluar los costos y precios	Asistente contable
		SP1.3. Enviar al gerente para validar los precios	Gerente general
		SP1.4. Verificar disponibilidad de productos	Asistente contable
	SP2. Cotización y pago de productos	SP2.1. Recepción de cotización aprobada	Asistente de ventas
		SP2.2. Ingresos de información del cliente y productos al sistema	Asistente de ventas
		SP2.3. Elaborar factura y guía de remisión	Asistente de ventas
		SP2.4. Solicitar pago o formar de pago de productos	Asistente de ventas
		SP2.5. Envió de copia y factura y guía remisión a almacén	Asistente de ventas
	SP3. Preparación de productos	SP3.1. Recepción de factura y guía de remisión de productos	Asistente de almacén
		SP3.2. Salida de productos solicitados del del almacén.	Asistente de almacén
		SP3.3. Cargado de productos dentro de la unidad de distribución	Asistente de almacén
		SP3.4. Salida de la unidad a reparto	Chofer de reparto
	SP4. Distribución y descarga de producto	SP4.1. Movilización de los productos hasta punto de entrega	Chofer de reparto
		SP4.2. Descarga de productos	Operario
		SP4.3. Cotejar productos con documentación del cliente	Operario
	SP5. Entrega de productos solicitados	SP5.1. Presentación de documentos de productos	Chofer de reparto
		SP5.2. Revisión de productos por el cliente	Chofer de reparto/cliente
		SP5.3. Analices del estado de los productos	Operario
		SP5.4. Entrega de documentos firmados	Chofer de reparto
SP5.5. Salida del punto de entrega y retorno a la empresa		Chofer de reparto	
SP6. Entrega de documentos de emitidos	SP6.1. Recepción de documentos de los productos vendidos	Asistente de ventas	
	SP6.2. Revisión de los documentos entregados	Asistente de ventas	
	SP6.3. Archivado de documentos de venta realizada	Asistente de ventas	

Anexo A9. Causa Raíz identificadas

Causa raíz	Mejora
Falta de KPIs	Manual de procedimiento
Retrasos en la entrega de pedidos	DAP
Bajo rendimiento del personal	Capacitaciones en base a la gestión por procesos
Falta de capacitaciones	
Retrasos en el servicio	
Falta de control de rendimiento del servicio	Mapa de procesos - Fichas del proceso - Codificación - Plantillas para documentación

Anexo A10. Cronograma de actividades

Empresa:	R&B Global Trader E.I.R.L.						
Proyecto:	Implementación de la gestión por procesos						
Responsables:	Diaz Gutiérrez, Ana Cristina Vega Vergaray, Geraldine Antoinette						
N°	Actividades	S6	S7	S8	S9	S10	Implementación
1	Reunión con el gerente						
2	Elaboración del mapa de procesos						Mapa de procesos
3	Diagrama DAP						Elaboración de DAP antes y después de la implementación
4	Manual de procedimiento, diagrama de flujo						Instrumento fundamental para desarrollo de actividades.
5	Fichas de procesos						Fichas de procesos operativos
6	Ficha de indicadores						Ficha de indicadores
7	Capacitación para los trabajadores						

Anexo A11. Plantillas de codificación para el procedimiento de compras de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

Tabla 18. PO - 01.01.1 - Plantilla de documentación de la búsqueda de proveedores

	R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.	
Búsqueda de proveedor	Código:	PO - 01.01.1
Descripción general de la empresa		
Nombre de la empresa:		
Teléfono:		
RUC:		
Dirección:		
Fax:		
Correo electrónico:		
Sitio web:		
Nombre del representante:		
Requisitos indispensables:		

Tabla 19. PO-01.01.2 - Plantilla de documentación de solicitud de cotización

		R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.		
Solicitud de cotización		Código:	PO - 01.01.2	
Empresa:				
Representante:				
Dirección:				
Ciudad:				
Teléfono:				
Descripción:	Precio unit:	Unit:	Cantidad	Total:
				0
				0
				0
				0
Total:				
Términos y condiciones				
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> FIRMA				

Tabla 20. PO-01.01.3 - Plantilla de documentación de ejecutar compra

		R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.	
Ejecutar compra		Código:	PO - 01.01.3
		N° de pedido:	
Empresa:			
Representante:			
Dirección:			
Ciudad:			
Teléfono:			
Fecha de entrega:			
Descripción:	Cantidad	Precio	Total
			0
			0
			0
			0
			0
			0
Requisitos:			
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> FIRMA			

Tabla 21. PO-01.01.4 - Plantilla de documentación de registro de compra.

		<h2>R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.</h2>				
Registro de compra				Código:	PO - 01.01.4	
Datos del cliente		Fecha	Producto			
Empresa	RUC		Código	Cantidad	Precio	Total
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
Total						0
Términos y condiciones						
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> FIRMA						

Tabla 22. PO-01.01.5- Plantilla de documentación de comprobante de compra

		<h2>R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.</h2>		
Comprobante de compra		Código:	PO - 01.01.5	
NOMBRE DEL PROVEEDOR:				
RUC:				
DESCRIPCIÓN	Código	Cantidad	Precio	Total
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
Total				0
<hr/> FIRMA DEL PROVEEDOR		<hr/> FIRMA DEL EMISOR		

Anexo A12. Plantillas de codificación para el procedimiento de almacén de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

Tabla 24. PO-01.02.1- Plantilla de documentación de entradas y salidas de almacén

		R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.			
Entradas y salidas de almacén			Código:	PO - 01.02.1	
			Fecha:		
Descripción	Cantidad	Unidad	Fecha de entrada	Fecha de salida	Encargado:
Anotaciones:					

Tabla 27. PO-01.02.4 - Plantilla de documentación de lista de verificación del producto

	<h2>R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.</h2>		
Lista de verificación	Código:	PO - 01.02.4	
	Fecha:		
Descripción	SI	NO	
Los materiales almacenados tienen un lugar específico.			
Las áreas se encuentran señalizadas.			
Los materiales pesados se encuentran ubicados en los estantes inferiores.			
Los pasillos se encuentran limpios y ordenados.			
Los pasillos y las áreas de trabajo se encuentran correctamente iluminados.			
Los almacenes se encuentran en buen estado.			
La mercadería se encuentra sin daños, rotos o vencidos.			
Los estantes están asegurados.			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMA</p>			

Tabla 28. PO-01.02.5 - Plantilla de documentación de clasificación de mercadería

 <p>R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.</p>	<h2>R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.</h2>		
<p>CLASIFICAR MERCADERÍA</p>	<p>Código:</p>	<p>PO - 01.02.5</p>	
	<p>Fecha:</p>		
<p>Código</p>	<p>Nombre de producto</p>	<p>Cantidad en stock</p>	<p>Precio</p>
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <p>FIRMA</p>			

Tabla 29. PO-01.02.6 - Plantilla de documentación de clasificación de mercadería.

		R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.		
CODIFICAR DE PRODUCTOS		Código:	PO - 01.02.6	
		Fecha:		
Codificación		Nombre de producto	Cantidad en stock	Precio
Código	Dígito de control			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> FIRMA				

Tabla 31. PO-01.02.8 - Plantilla de documentación de verificación de conformidad.

	R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.		
VERIFICAR CONFORMIDAD	Código:	PO - 01.02.8	
	Fecha:		
Descripción	Cantidad	Precio	Total
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
Total, de pedido			0
Observaciones:			
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> FIRMA			

Anexo A13. Plantillas de codificación para el procedimiento de ventas de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

Tabla 33. PO-01.03.1 - Plantilla de documentación de registro de pedido.

		R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.				
REGISTRO DE PEDIDO					Código: PO - 01.03.1	N° de pedido:
Nombre o razón social: Ruc: Dirección: Teléfono: Correo electrónico:						
FECHA		Producto				
RECEPCIÓN DE PEDIDO	ENTREGA DE PEDIDO	Descripción	Código	Cantidad	Precio	Total
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
Total						0
Términos y condiciones						
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> FIRMA						

Tabla 34. PO-01.03.2 - Plantilla de documentación de venta concretada.

		<h2>R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.</h2>				
REGISTRO DE VENTA CONCRETADA				Código:	PO - 01.03.2	
				N° de pedido:		
Nombre o razón social: Ruc: Dirección: Teléfono: Correo electrónico:						
FECHA			Producto			
RECEPCIÓN DE PEDIDO	ENTREGA DE PEDIDO	Descripción	Código	Cantidad	Precio	Total
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
Total						0
Total, de pedido						0
Descuento						
Gasto de envío						
Total, a pagar						0
Fecha de entrega						
Dirección de entrega						
Términos y condiciones						
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> FIRMA DEL PROVEEDOR			<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> FIRMA DEL EMISOR			

Tabla 35. PO-01.03.3 - Plantilla de documentación de registro de ventas.

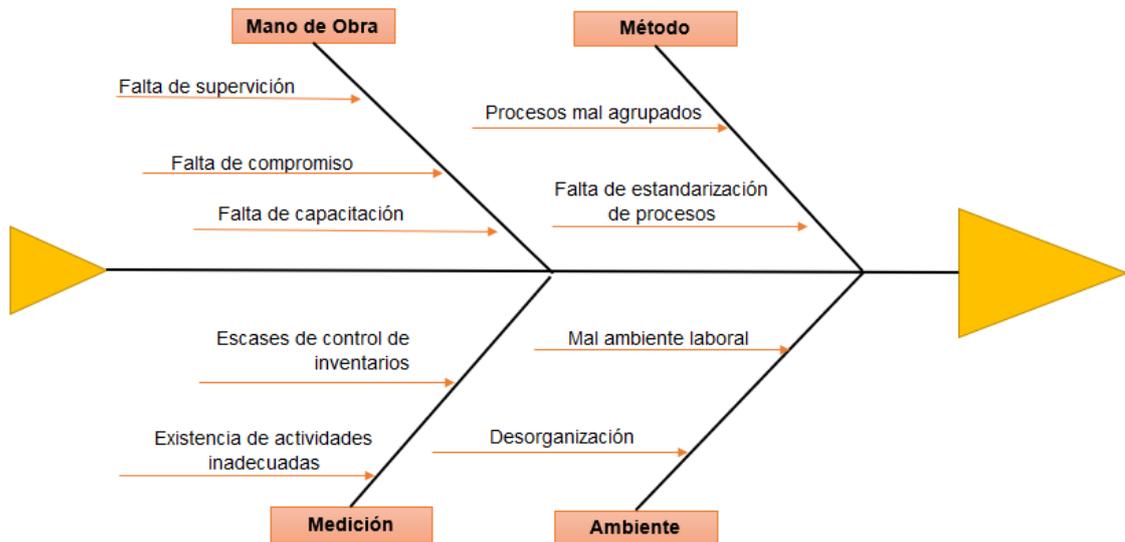
		R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.				
REGISTRO DE VENTA				Código:		PO - 01.03.3
				N° de pedido:		
Datos del cliente		Fecha	Producto			
Empresa	RUC		Código	Cantidad	Precio	Total
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
Total						0
Términos y condiciones						
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> FIRMA						

Tabla 36. PO-01.03.4 - Plantilla de documentación de inventarios de la empresa.

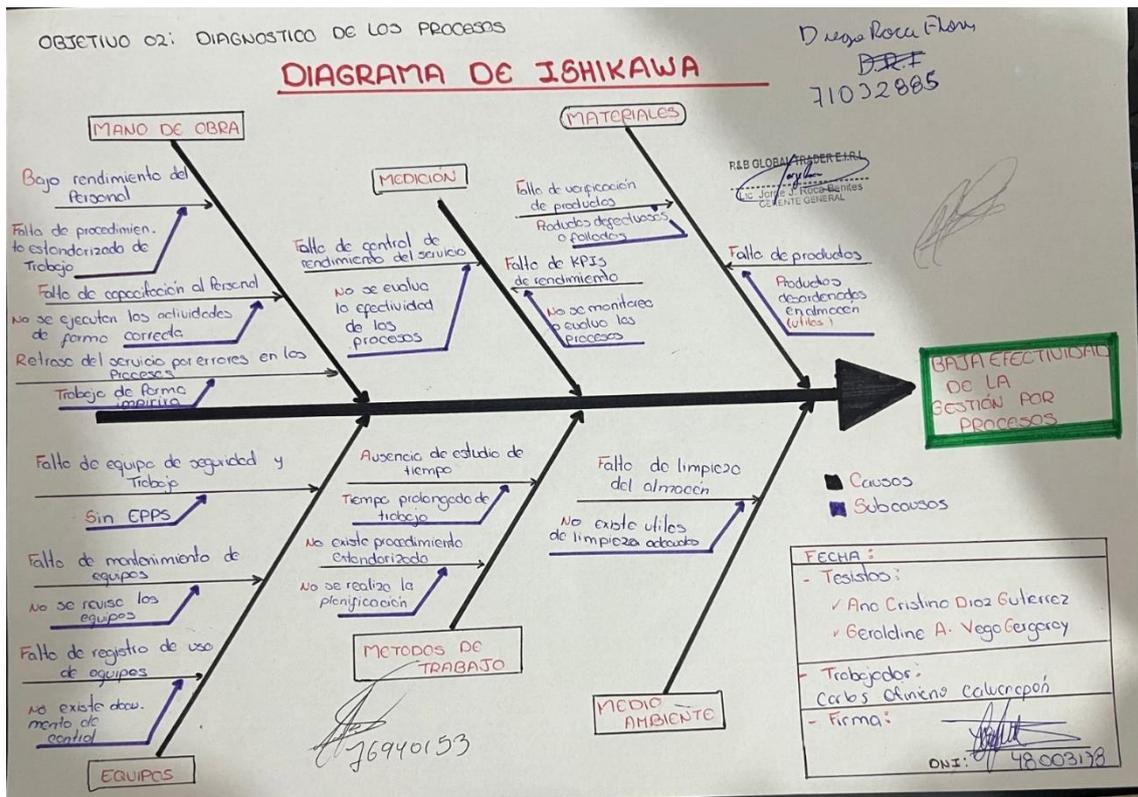
		R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.									
		CONTROL DE INVENTARIO						Código:	PO - 01.03.4		
								Fecha:			
FECHA		Compras/ Entradas			Ventas/ Salida			Existencia			
Día	Mes	N° Unid	Precio unid	Total	N° Unid	Precio unid	Total	N° Unid	Precio unid	Total	
				0			0			0	
				0			0			0	
				0			0			0	
				0			0			0	
				0			0			0	
				0			0			0	
				0			0			0	
				0			0			0	
Términos y condiciones											
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> FIRMA											

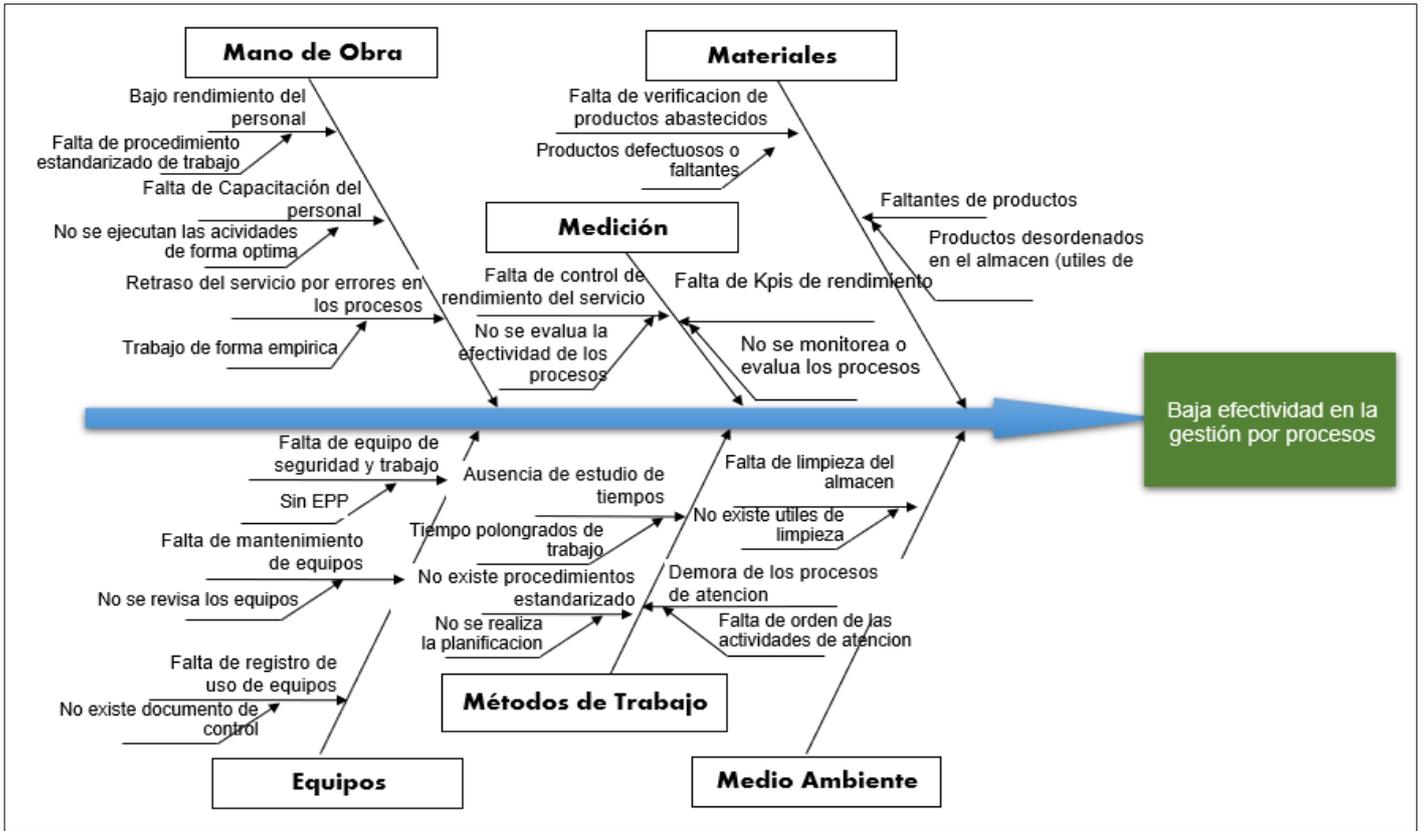
ANEXOS B: FIGURAS

Anexo B1. Diagrama de Ishikawa – Identificación del problema

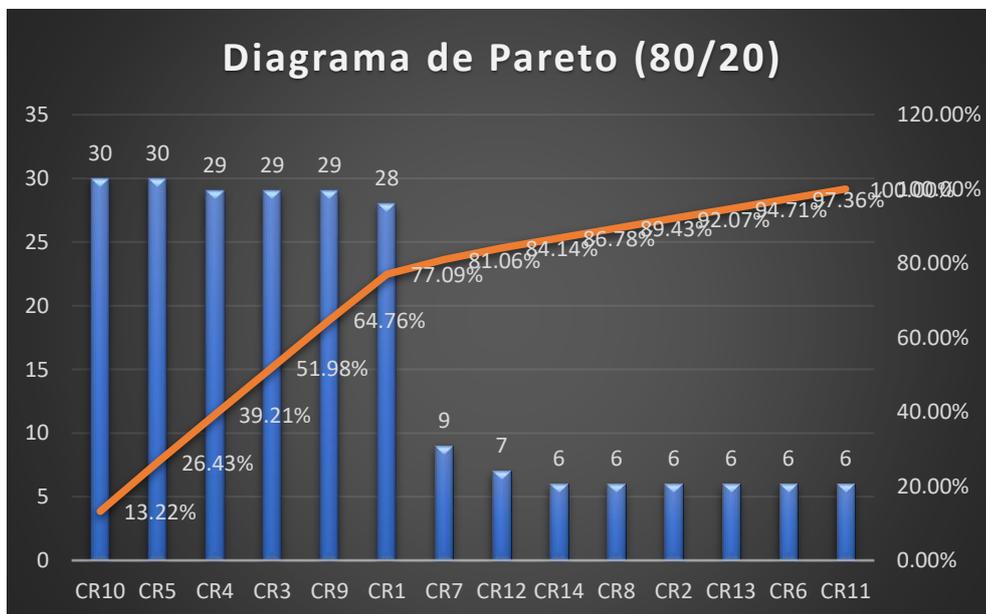


Anexo B2. Diagrama de Ishikawa realizado con los trabajadores.





Anexo B3. Pareto de las causas raíz identificadas



Anexo B4. Ficha de Calificación

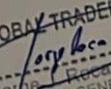
Área de aplicación: En todos procesos de la empresa

Problema: Baja efectividad en las operaciones

Nombre: _____

Calificación se realizará de la siguiente manera, para medir el nivel en que perjudica la gestión de los procesos de la empresa R&B Global Trader (del 1 al 5, siendo el nivel más perjudicial y el 1 menos perjudicial).

Gestión de Procesos						
Causas	Preguntas	1	2	3	4	5
1.	Falta de control de rendimiento del servicio					X
2.	Falta de equipo de seguridad y trabajo			X		
3.	Falta de capacitación del personal					X
4.	Bajo rendimiento del personal					X
5.	Ausencia de estudio de tiempos					X
6.	Falta de registro de uso de equipos		X			
7.	Falta de verificación de productos abastecidos				X	
8.	Faltantes de productos			X		
9.	Retraso del servicio por errores en los procesos					X
10.	Falta de Kpis de rendimiento o evaluación					X
11.	Falta de mantenimiento de equipos		X			
12.	No existe procedimientos estandarizado			X		
13.	Falta de limpieza del almacén			X		
14.	Demora de los procesos de atención				X	

R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

 Lic. Jorge Roca Benites
 GERENTE GENERAL

Anexo B5. Diagrama de Análisis de Procesos – Compras Antes

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO										
Diagrama No.	Hoja No.	OPERARIO ■			MATERIAL □			EQUIPO □		
Objetivo: Revisión del proceso de compra de la empresa		RESUMEN								
		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA					
Proceso Analizado: Proceso de compra		Operación	6							
		Trasporte	0							
Método: ANTERIOR ■ ACTUAL □		Espera	0							
		Inspección	1							
Localización: Empresa R&B GLOBAL TRADER		Almacenamiento	0							
		Distancia (m)	0							
Operario: Trabajador		Tiempo (hr hombre)	46.00							
Elaborado por: _ Ana Cristina Díaz Gutiérrez _ Geraldine Antoinette Vega Vergaray		Costo								
		Total	7							
		Comentarios								
DESCRIPCIÓN		Cantidad	Distancia	Tiempo min.	Símbolo					OBSERVACIONES
					○	⇒	D	□	▽	
Solicitud de información		1		3.00	●					
Cotización de productos		1		10.00	●					Verifica disponibilidad
Realizar la compra		1		5.00	●					
Definir la fecha de entrega		1		2.00	●					
Recepción de la orden de compra		1		5.00	●					
Verificación del estado de los productos		1		20.00	●			●		No cuentan con plantilla para realizar su documentación
Informar al área de almacén		1		1.00	●					
TOTAL		7	0	46.00	6	0	0	1	0	

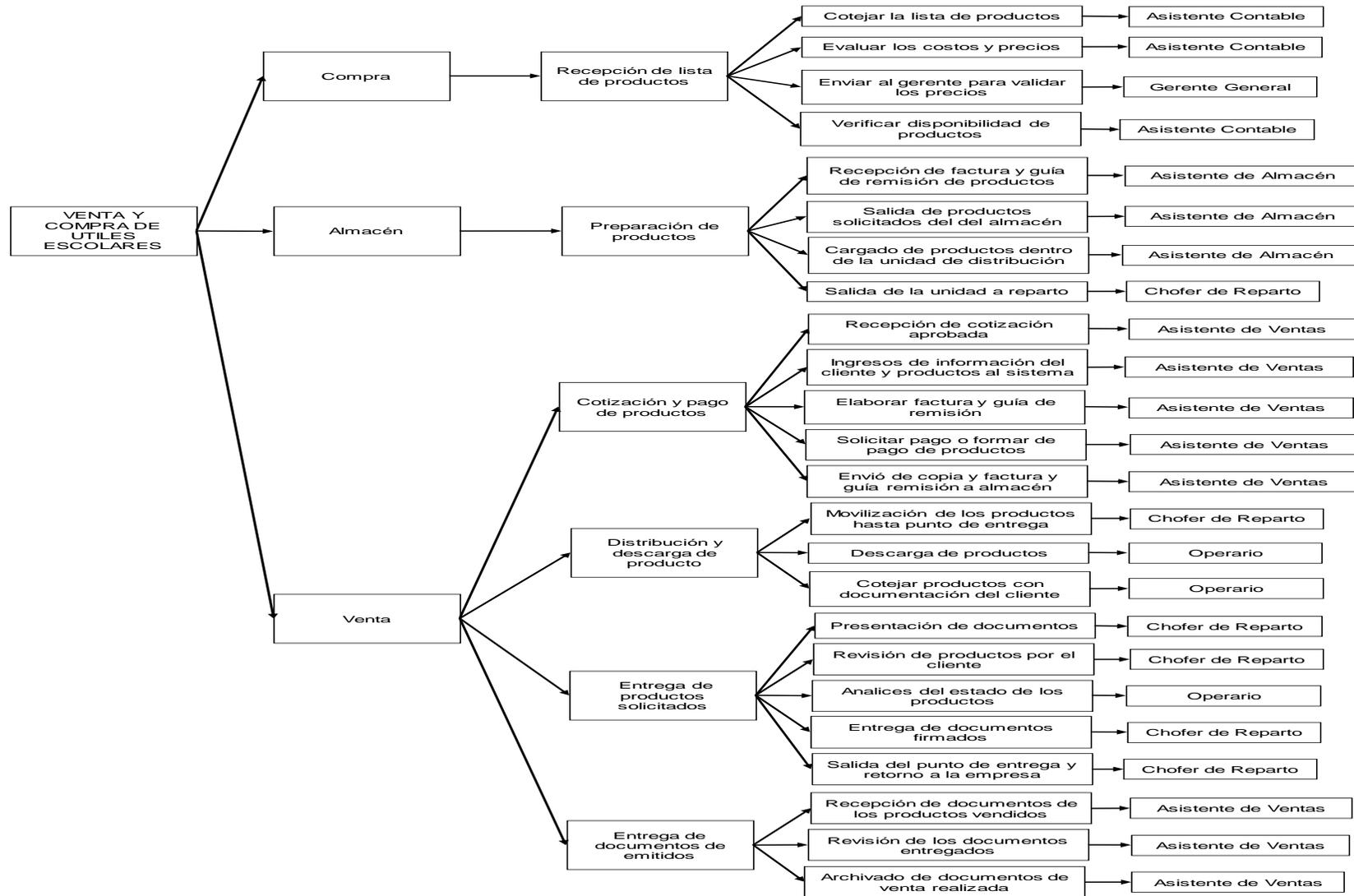
Anexo B6. Diagrama de Análisis de Procesos – Almacén Antes

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO										
Diagrama No.	Hoja No.	OPERARIO <input checked="" type="checkbox"/>			MATERIAL <input type="checkbox"/>			EQUIPO <input type="checkbox"/>		
Objetivo: Revisión del proceso de almacén de la empresa		RESUMEN								
		ACTIVIDAD		ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMIA		
Proceso Analizado: Proceso de almacén		Operación		6						
		Trasporte		0						
Método:		Espera		0						
ANTERIOR <input checked="" type="checkbox"/> ACTUAL <input type="checkbox"/>		Inspección		1						
Localización:		Almacenamiento		0						
Empresa R&B GLOBAL TRADER		Distancia (m)		0						
Operario: Trabajador		Tiempo (hr hombre)		63.00						
Elaborado por:		Costo								
_ Ana Cristina Díaz Gutiérrez		Total		7						
_ Geraldine Antoinette Vega Vergaray		Comentarios								
Fecha: 1/09/2023										
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo min.	Símbolo					OBSERVACIONES	
				○	⇒	D	□	▽		
Notificación del área de compra	1		3.00	●						
Recepción de productos	1		5.00	●					No cuenta con platilla para registro de mercadería	
Verificación de la guía de remisión	1		3.00	●				●	No cuenta con plantilla para especificar el estado y cantidad del producto	
Orden y codificación de los productos	1		15.00	●					No cuentan con plantilla para realizar su documentación	
Recibe y verifica documentación de ventas (Personal)	1		5.00	●						
Preparación y despacho de pedido (Productos)	1		30.00	●					Se encuentra desordenados los productos	
Entrega documentación del pedido listo (Asistente de Ventas)	1		2.00	●						
TOTAL	7	0	63.00	6	0	0	1	0		

Anexo B7. Diagrama de Análisis de Procesos – Ventas Antes

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO									
Diagrama No.	Hoja No.	OPERARIO <input checked="" type="checkbox"/>			MATERIAL <input type="checkbox"/>				EQUIPO <input type="checkbox"/>
Objetivo: Revisión del venta de compra de la empresa		RESUMEN							
Proceso Analizado: Proceso de venta		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA				
Método:		Operación	15						
ANTERIOR <input checked="" type="checkbox"/> ACTUAL <input type="checkbox"/>		Trasporte	2						
Localización:		Espera	2						
Empresa R&B GLOBAL TRADER		Inspección	2						
Operario: Trabajador		Almacenamiento	1						
Elaborado por:		Distancia (m)	0						
_ Ana Cristina Díaz Gutiérrez		Tiempo (hr hombre)	216.00						
_ Geraldine Antoinette Vega Vergaray		Costo							
Fecha: 1/09/2023		Total	22						
Comentarios									
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo min.	Símbolo					OBSERVACIONES
				○	⇒	D	□	▽	
Recepción de llamada telefónica o correo (cliente)	1		2.00	●					
Solicita información de productos	1		3.00	●					
Recepción de lista de productos (Clientes)	1		5.00	●					
Cotización de productos	1		20.00	●					Existe errores al momento de calcular el precio de venta
Verifica disponibilidad de productos	1		25.00	●					Verifica disponibilidad, no cuenta con sistema ni plantillas
Envía la cotización al cliente	1		4.00	●					
Recepción de cotización u orden de compra (clientes)	1		2.00	●					
Elabora la documentación	1		10.00	●					
Registra datos del cliente	1		2.00	●					
Imprime documentación (Factura y Guía de remisión)	1		2.00	●					
Espera pago (efectivo o crédito) (cliente)	1		10.00	●					No cuenta con políticas de cobranza
Reviza la comprobacion del pago	1		3.00	●					
Envía documentación de venta al almacén (F/GR)	1		3.00	●					
Espera comunicado del (Personal de almacen) sobre el pedido terminado	1		30.00	●					
Movilización de productos al cliente (Local o nacional)	1		30.00	●					Depende del tráfico o distancia de entrega al cliente
Entrega al cliente documentacion del pedido (F/GR)	1		5.00	●					
Descarga del producto	1		15.00	●					No cuenta con los implementos necesarios
Verificacion del producto (cliente)	1		10.00	●					
Se retira del punto de entrega del pedido	1		1.00	●					
Llegada de la unidad de transporte a la empresa	1		30.00	●					Depende de la distancia del envío
Entrega copia de documentacion (F/GR) Asistente de ventas	1		2.00	●					
Almacena todos los documentos	1		2.00	●					No existe procedimiento de control de documentos
TOTAL	22	0	216.00	15	2	2	2	1	

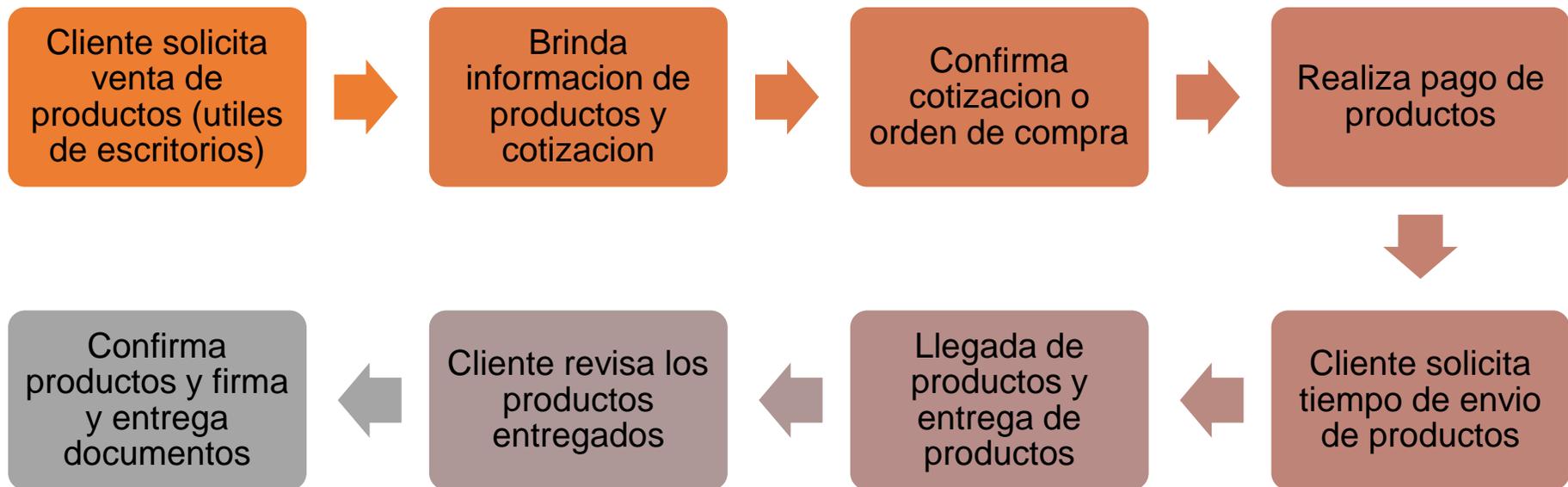
Anexo B8. Diagrama FAST



Anexo B10. Diagrama Casa Calidad 2

Casa de la calidad 2		REQUERIMIENTOS TÉCNICOS											
		Valoración	%	Cotejar la lista de productos	Evaluar los costos y precios	Enviar al gerente para validar los precios	Verificar disponibilidad de productos	Recepción de cotización aprobada	Ingresos de información del cliente y productos al sistema	Elaborar factura y guía de remisión	Solicitar pago o formar de pago de productos	Envío de copia y factura y guía remisión a almacén	Recepción de factura y guía de remisión de productos
Recepción de lista de productos		3	12.00%	9	9	3	3	9	3	3	9		3
Cotización y pago de productos		5	20.00%	9	9	9	3	9	3	3	9	9	3
Preparación de productos		4	16.00%	3			9			3		9	9
Distribución y descarga de productos		5	20.00%	3			1						
Entrega de productos solicitados		4	16.00%	3								9	9
Recepción de documentos de emitidos		4	16.00%	3					3	3		9	9
Total		422	100.00%	123	72	54	65	72	36	48	72	117	96
%		100.00%		29.15%	17.06%	12.80%	15.40%	17.06%	8.53%	11.37%	17.06%	27.73%	22.75%
Evaluación de ingeniería		5											
		4		X	X						X	X	
		3							X				
		2						X		X			X
		1					X		X				
Salida de productos solicitados del del almacén.	Cargado de productos dentro de la unidad de distribución	Salida de la unidad a reparto	Movilización de los productos hasta punto de entrega	Descarga de productos	Cotejar productos con documentación del cliente	Presentación de documentos de productos	Revisión de productos por el cliente	Analices del estado de los productos	Entrega de documentos firmados	Salida del punto de entrega y retorno a la empresa	Recepción de documentos de los productos vendidos	Revisión de los documentos entregados	Archivado de documentos de venta realizada
	9		9		9		1	3	3		3	3	3
9	9	1	1	3			9	9			9	3	3
9	9	9	1	3	3		3	3					
9	3	3	3	9	9			9		9			
					3	3			9		9	3	1
72	75	61	48	63	90	12	60	102	45	36	90	36	28
17.06%	17.77%	14.45%	11.37%	14.93%	21.33%	2.84%	14.22%	24.17%	10.66%	8.53%	21.33%	8.53%	6.64%
	X			X			X					X	X
X		X	X		X	X		X	X	X	X		

Anexo B11. Diagrama Corredor Cliente



Anexo B12. Diagrama de análisis de procesos – Compras Mejorado

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO										
Diagrama No.	Hoja No.	OPERARIO ■			MATERIAL □			EQUIPO □		
Objetivo: Revisión del proceso de compra de la empresa		RESUMEN								
		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA					
Proceso Analizado: Proceso de compra		Operación	6							
		Trasporte	0							
Método: ANTERIOR □ ACTUAL ■		Espera	0							
		Inspección	1							
Localización: Empresa R&B GLOBAL TRADER		Almacenamiento	0							
		Distancia (m)	0							
Operario: Trabajador		Tiempo (hr hombre)	41.00							
Elaborado por: _ Ana Cristina Díaz Gutiérrez _ Geraldine Antoinette Vega Vergaray		Costo								
		Fecha: 18/09/2023	Total	7						
		Comentarios								
DESCRIPCIÓN		Cantidad	Distancia	Tiempo min.	Símbolo					OBSERVACIONES
					○	⇒	D	□	▽	
Determinar la cantidad y necesidad de compra		1		3.00	●					
Cotización de productos		1		7.00	●					Verifica disponibilidad
Emisión de la orden de compra		1		5.00	●					
Realizar la compra y definir la fecha de entrega		1		5.00	●					
Recepción de la guía de remisión		1		2.00	●					
Verificación del estado de los productos		1		18.00	●			●		Se implento plantilla de documentacion
Informar al área de almacén		1		1.00	●					
TOTAL		7		41.00	6	0	0	1	0	

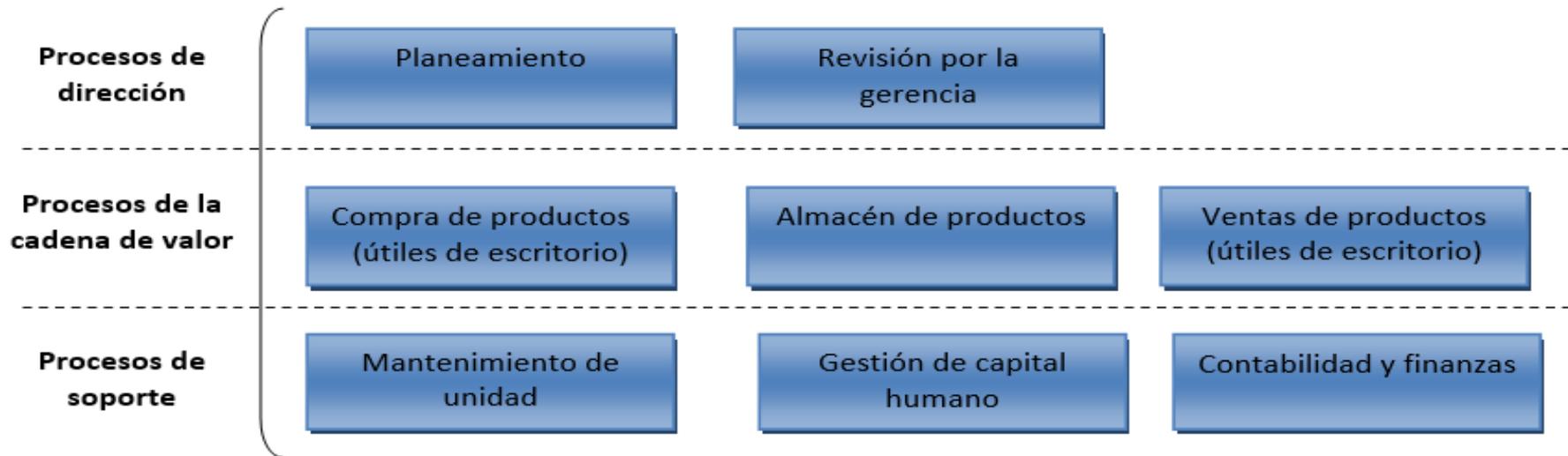
Anexo B13. Diagrama de análisis de procesos – Almacén Mejorado

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO									
Diagrama No.	Hoja No.	OPERARIO ■			MATERIAL □			EQUIPO □	
Objetivo: Revisión del proceso de almacén de la empresa		RESUMEN							
		ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMIA		
Proceso Analizado: Proceso de almacén		Operación	6						
		Trasporte	0						
Método: ANTERIOR □ ACTUAL ■		Espera	0						
		Inspección	1						
Localización: Empresa R&B GLOBAL TRADER		Almacenamiento	0						
		Distancia (m)	0						
Operario: Trabajador		Tiempo (hr hombre)	58.00						
Elaborado por: _ Ana Cristina Díaz Gutiérrez _ Geraldine Antoinette Vega Vergaray		Costo							
		Total	7						
		Comentarios							
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo min.	Símbolo					OBSERVACIONES
				○	⇒	D	□	▽	
Notificación del área de compras y Recepción de productos	1		5.00	●					
Verificación de la mercadería	1		2.00				●		Se implemento de plantillas para el respectivo registro de mercadería
Clasificación y ubicación de los materiales	1		14.00	●					Se mejoro el resgistro del estado y cantidad del producto
Codificar y contabilizar los nuevos materiales	1		8.00	●					Se implemento plantilla para la respectiva documentacion
Recibe y verifica documentación de ventas (Personal)	1		3.00	●					
Preparación y despacho de pedido (Productos)	1		25.00	●					Se ordeno los productos
Entrega documentación del pedido listo (Asistente de Ventas)	1		1.00	●					
TOTAL	7	0	58.00	6	0	0	1	0	

Anexo B14. Diagrama de análisis de procesos – Ventas Mejorado

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO									
Diagrama No.	Hoja No.	OPERARIO <input checked="" type="checkbox"/>			MATERIAL <input type="checkbox"/>			EQUIPO <input type="checkbox"/>	
Objetivo: Revisión del venta de compra de la empresa		RESUMEN							
		ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMIA		
Proceso Analizado: Proceso de venta		Operación	12						
		Trasporte	2						
Método: ANTERIOR <input type="checkbox"/> ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/>		Espera	2						
		Inspección	2						
Localización: Empresa R&B GLOBAL TRADER		Almacenamiento	1						
		Distancia (m)	0						
Operario: Trabajador		Tiempo (hr hombre)	205.00						
Elaborado por: _ Ana Cristina Díaz Gutiérrez _ Geraldine Antoinette Vega Vergaray		Costo							
		Total	19						
Fecha: 18/09/2023		Comentarios							
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo min.	Simbolo					OBSERVACIONES
				○	⇨	D	□	▽	
Recepción de la solicitud del cliente e informacion de productos	1		5.00	●					
Recepcion de lista de productos (cliente)	1		5.00	●					
Cotizacion de los productos	1		20.00	○					
Verifica disponibilidad de productos	1		22.00	●					
Envía la cotización al cliente	1		4.00	●					
Elabora la documentación (F/GR) y registro de datos del cliente	1		10.00	●					
Imprime documentación (Factura y Guía de remisión)	1		2.00	●					
Espera pago (efectivo o crédito) (cliente)	1		10.00	●					
Reviza la comprobacion del pago	1		3.00	●					
Envía documentación de venta al almacén (F/GR)	1		3.00	●					
Espera comunicado del (Personal de almacen) sobre el pedido termin	1		28.00	●					
Movilización de productos al cliente (Local o nacional)	1		30.00	●					Depende del tráfico o distancia de entrega al cliente
Entrega al cliente documentacion del pedido (F/GR)	1		3.00	●					
Descarga de los productos	1		15.00	●					
Verificacion de los productos (Cliente)	1		10.00	●					
Se retira del punto de entrega del pedido	1		1.00	●					
Llegada de la unidad de transporte a la empresa	1		30.00	●					Depende de la distancia del envío
Entrega copia de documentacion (F/GR)	1		2.00	●					
Almacena todos los documentacios (Asistente de almacen)	1		2.00	●					
	19	0	205.00	12	2	2	2	1	

Anexo B15. Mapa de Procesos de la empresa



ANEXO C: INSTRUMENTOS

Anexo C1. Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Investigado: Jorge Junior Roca Benites				FECHA:
Responsable: Díaz Gutiérrez, Ana Cristina – Vega Vergaray, Geraldine Antoinette				
La valorización consta desde el 1 referente a nada, 2 a poco, 3 regular y 4 bien				
Indicadores	Valoración			
	1	2	3	4
Existe una Supervisión constante en el trabajo		X		
El Compromiso de los trabajadores es el adecuado		X		
Se realizan capacitación a los trabajadores	X			
Existe un control de inventarios		X		
Las actividades son claras		X		
Procesos adecuadamente agrupados		X		
Existencia de estandarización de los procesos		X		
El ambiente laboral es cordial y adecuado			X	
El ambiente de trabajo se encuentra organizado		X		

Anexo C5. Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Finalidad: Determinar los procesos críticos de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

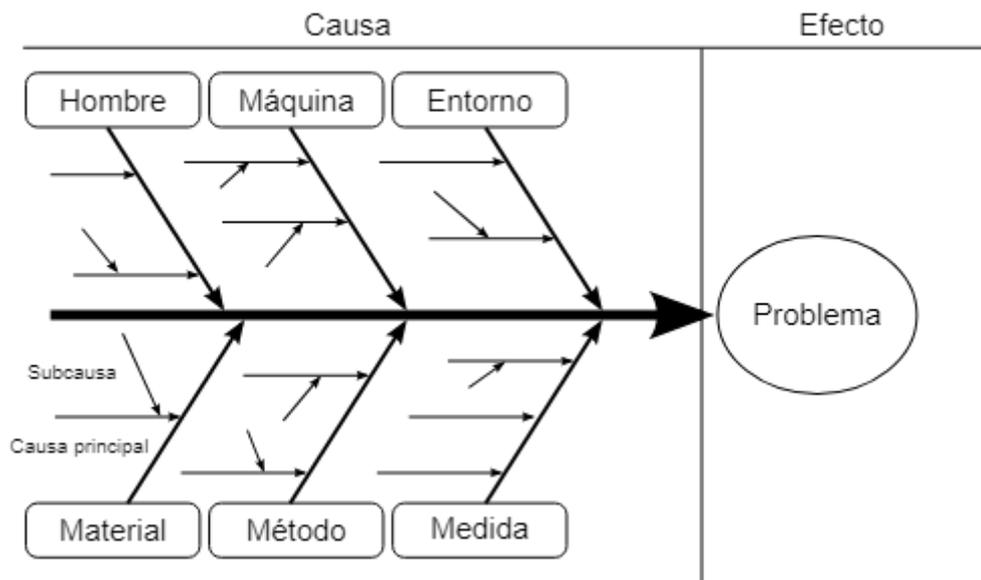
Instrucciones: Leer detalladamente las preguntas y responder según su criterio

- Indique el nivel de importancia de los procesos de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L., teniendo en cuenta la siguiente puntuación.

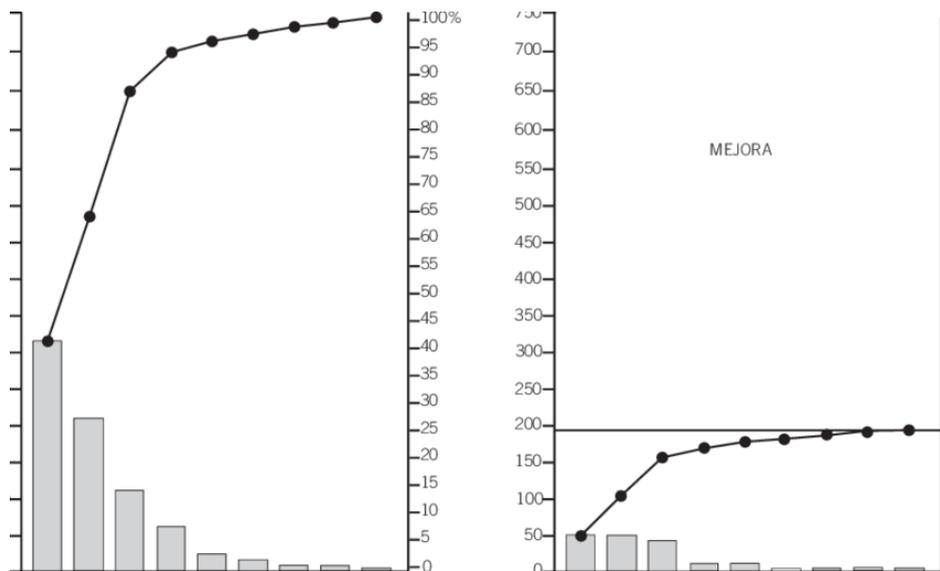
Puntuación		
1	5%	Afectación muy baja
2	10%	Afectación baja
3	15%	Afectación moderada
4	20%	Afectación importante

N°	ACTIVIDAD	Criterios de evaluación			
		Impacto en la empresa		Satisfacción al cliente	
1	Planificación de las entradas y salidas de productos				
2	Recepción de mercadería				
3	Compras innecesarias				
4	Productos defectuosos o dañados				
5	Almacén				
6	Distribución del material				
7	Entrega justo a tiempo de la mercadería				
8	Buenos proveedores				
9	Personas capacitadas para el proceso				
10	Reclamos del servicio				

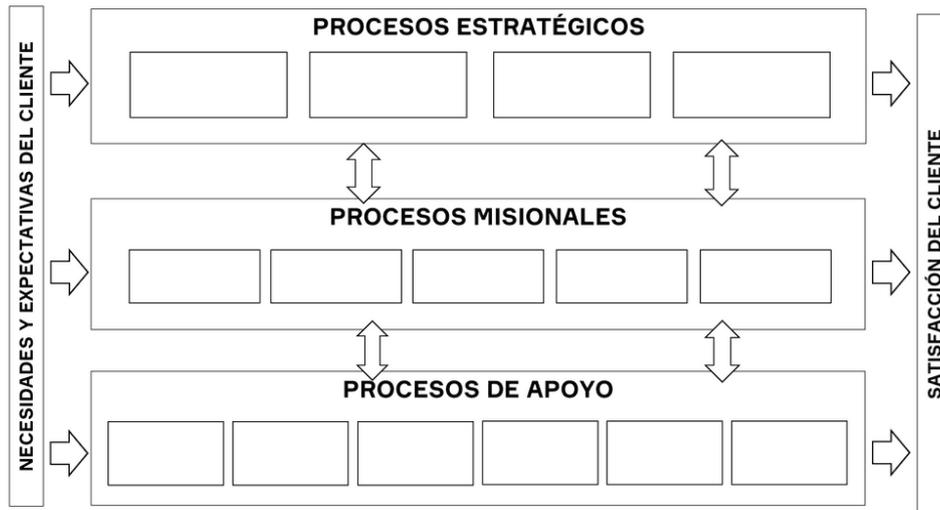
Anexo C7. Diagrama de Ishikawa



Anexo C8. Diagrama de Pareto



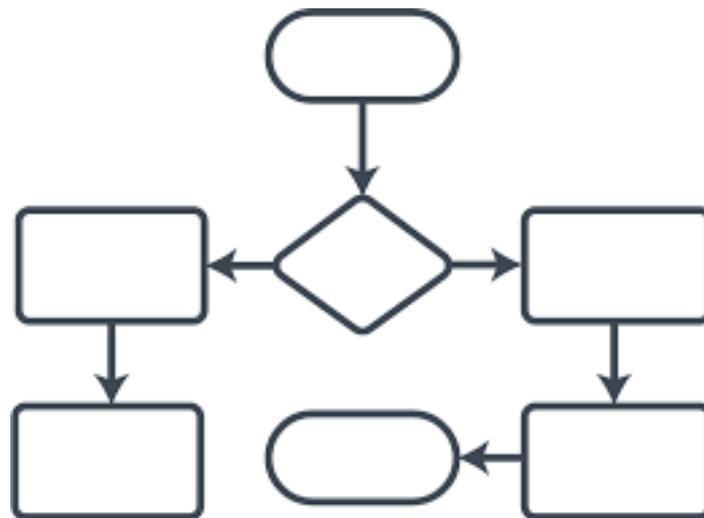
Anexo C9. Mapa de Procesos



Anexo C10. Ficha de Procesos

	FICHA DEL PROCESO		
	EMPRESA: R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L		
	Código:		Fecha de elaboración:
PROCESO:	LIDER O GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN:		
RESPONSABLE:			
OBJETIVO:	DOCUMENTACIÓN PARA CONTROLAR EL PROCESO		
ALCANCE:			
ENTRADAS / INSUMOS	PRODUCTOS / SALIDAS	PROVEEDORES /CLIENTE	
CONTROLES DEL PROCESO			
REQUISITOS DE LOS PRODUCTOS			

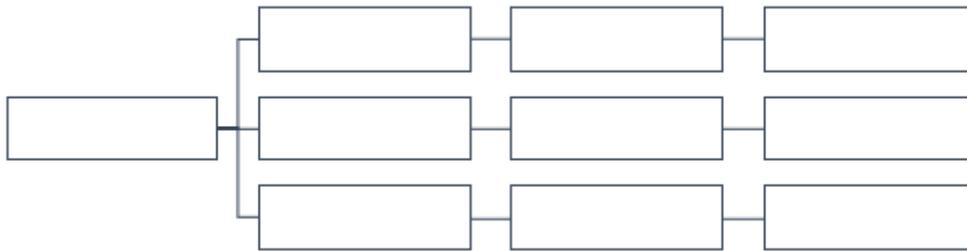
Anexo C11. Formato Diagrama de Flujo



Anexo C12. Ficha de Indicador

FICHA DE INDICADOR PROCESO																									
DATOS																									
NOMBRE DEL INDICADOR																									
PROCESO																									
PERIODO																									
FÓRMULA																									
VALOR DE CONTROL																									
OBJETIVO																									
DATOS PARA LA MEDICIÓN																									
VALOR OBTENIDO																									
FECHA REALIZADA																									
RESPONSABLE																									
FUENTE DE INFORMACIÓN																									
ANEXO																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>																									<p>The graph shows a fluctuating blue line representing data points. A horizontal yellow line is drawn at approximately 0.075, and a horizontal red line is drawn at approximately 0.065. The y-axis ranges from 0 to 0.09 in increments of 0.01.</p>
OBSERVACIÓN																									

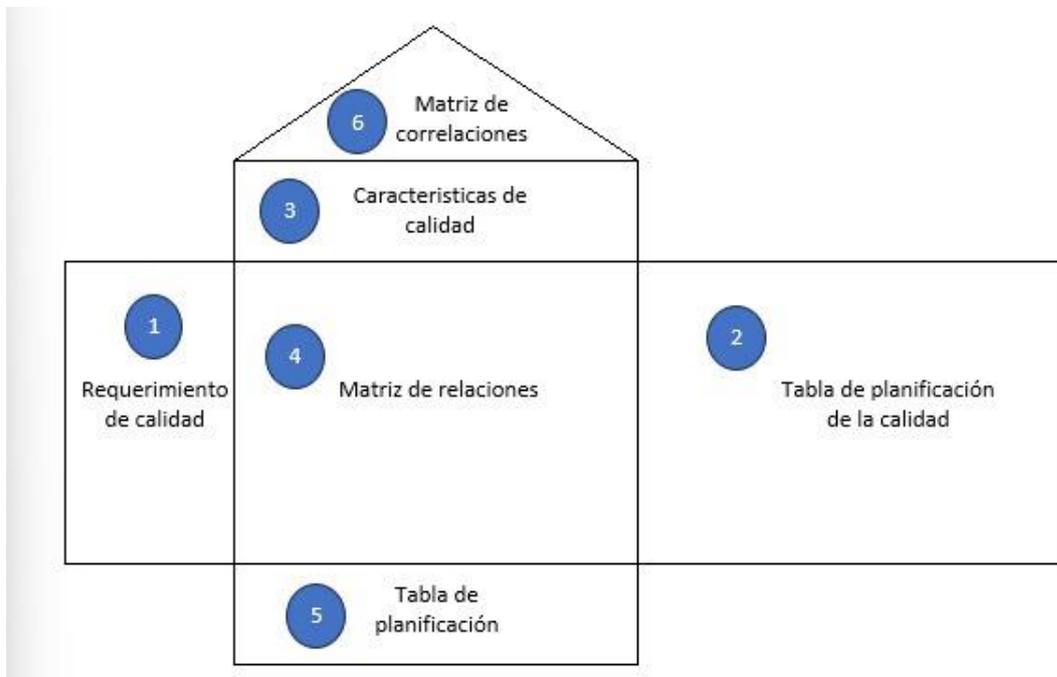
Anexo C13. Diagrama FAST



Anexo C14. Diagrama Corredor Cliente



Anexo C15. Diagrama Casa Calidad



ANEXO D: DOCUMENTOS

Anexo D1. Autorización para el desarrollo de tesis



AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS

Trujillo, 14 de Abril del 2023

Con la firma del presente documento se da la autorización a las tesis **Díaz Gutiérrez, Ana Cristina** y **Vega Vergaray Geraldine Antoinette**, para el desarrollo del proyecto de la tesis titulada: "**Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023**", siendo conveniente este documento para la mejora y conformidad de los datos expuestos en la presente tesis.

Atentamente:

R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.
Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL

Sello y firma del Representante de la empresa

Lic. Jorge Junior Roca Benites

DNI:46356587

Cargo: Gerente General

Anexo D2. Acta de acceso a información para desarrollo de tesis

ACTA DE ACCESO A INFORMACION PARA DESARROLLO DE TESIS

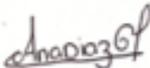
El representante de la empresa: Jorge Junior Roca Benites, hace de conocimiento que la Srta. Ana Cristina Diaz Gutierrez y la Srta. Geraldine Antoinette Vega Vergaray, Estudiantes de la Universidad César Vallejo de la Escuela de ingeniería Industrial, han solicitado el acceso a las instalaciones de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L. ubicada en la ciudad de Trujillo, distrito de Trujillo, en las fechas del mes de Abril al mes de Diciembre, e l motivo es para el recojo de datos que le ayudaran a realizar su investigación de fin de carrera.

La empresa se compromete a brindarle el acceso y se limita, previo acuerdo con el estudiante, a dar o no datos confidenciales, dado la política propia de la empresa.

Es potestad del estudiante aplicar sus diferentes conocimientos en el desarrollo del trabajo a realizar.

Así mismo, la empresa exige se le haga llegar una copia del trabajo realizado como prueba del buen uso de los datos recogidos.

Para dar fe del acuerdo se firma el siguiente documento:


Firma de la estudiante
Ana Cristina Díaz Gutiérrez
DNI: 72793209


Firma del estudiante
Geraldine Antoinette Vega Vergaray
DNI: 74159195


R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.
Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL

Sello y firma del Representante de la empresa

Lic. Jorge Junior Roca Benites

DNI:46356587

Cargo: Gerente General

Trujillo: 14 del mes de Abril del año 2023

Anexo D3. Constancia de validación por juicio de expertos 1.

Constancia de Validación

Yo, GONZALO RAMIRO PEREZ RODRIGUEZ con N° DNI: 18028962 de profesión INGENIERO INDUSTRIAL con código CIP 77424. Desempeñándome actualmente como DOCENTE TIEMPO PARCIAL en UCV TRUJILLO.

Por este medio, hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, de la investigación titulada "Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023", desarrollada por los estudiantes Diaz Gutiérrez Ana Cristina y Vega Vergaray Geraldine Antoinette.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1	El instrumento esta formulado con un lenguaje apropiado					✓
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable.					✓
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable.					✓
4	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.					✓
5	El instrumento guarda relación con el objetivo propuesto en la investigación.					✓
6	El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación					✓
7	El instrumento es adecuado para recolectar datos sobre el problema de la investigación.					✓
	Observaciones / Recomendaciones					

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a las 6 pm con fecha 05 de julio 2023.



Gonzalo R. Pérez Rodríguez
ING. INDUSTRIAL
R. CIP. 77424

Firma del evaluador
DNI: 18028962

Anexo D4. Constancia de validación por juicio de expertos 2.

Constancia de Validación

Yo, Jorge Luis Alfaro Rosas con N° DNI 18127518
de profesión Ingeniero Industrial con código CIP 158245. Desempeñándome
actualmente como Docente en Universidad César Vallejo

Por este medio, hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, de la investigación titulada "Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023", desarrollada por los estudiantes Diaz Gutiérrez Ana Cristina y Vega Vergaray Geraldine Antoinette.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES		DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1	El instrumento esta formulado con un lenguaje apropiado			X		
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable.			X		
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable.			X		
4	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.			X		
5	El instrumento guarda relación con el objetivo propuesto en la investigación.			X		
6	El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación			X		
7	El instrumento es adecuado para recolectar datos sobre el problema de la investigación.			X		
Observaciones / Recomendaciones		Recomiendo mejorar redacción de las actividades y otros en los instrumentos debe ser más pulcra, con un lenguaje acorde a lo que se quiere medir, por ejemplo: actividad "Almacén" cuando debería ser "Almacenamiento" u otros.				

En señal de la conformidad firmo la presente en la claridad de Trujillo a las 15:24 con fecha 06 de julio 2023.



Jorge L. Alfaro Rosas
ING. INDUSTRIAL
R. CIP. 158245

Firma del evaluador
DNI : 18127518

Anexo D5. Constancia de validación por juicio de expertos 3.

Constancia de Validación

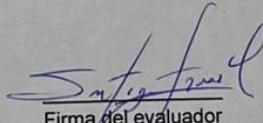
Yo, SANTO SANTIAGO JOSE VALLADARES con N° DNI 18878980
 de profesión ZNG INDUSTRIAL con código CIP 139806
 Desempeñándome actualmente como DOCENTE en UCU - TRUJILLO

Por este medio, hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos, de la investigación titulada "Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la efectividad de la empresa R&B Global Trader, Trujillo 2023", desarrollada por los estudiantes Diaz Gutiérrez Ana Cristina y Vega Vergaray Geraldine Antoinette.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1 El instrumento esta formulado con un lenguaje apropiado				✓	
2 El instrumento considera la definición procedimental de la variable.				✓	
3 El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable.				✓	
4 El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				✓	
5 El instrumento guarda relación con el objetivo propuesto en la investigación.				✓	
6 El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación				✓	
7 El instrumento es adecuado para recolectar datos sobre el problema de la investigación.				✓	
Observaciones / Recomendaciones					

En señal de la conformidad firmo la presente en la claridad de Trujillo a las ____ con fecha ____ de julio 2023.


 Firma del evaluador
 DNI 18878980

Anexo D6. Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

	MANUAL DEL PROCEDIMIENTO	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 1 – 25
<h1>Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L</h1>		
		
Elaborado por: Ana Cristina Díaz Gutierrez Geraldine Antoinette Vega Vergaray	Aprobador por: Gerente General Jorge Junior Roca Benites	

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 2 – 25

ÍNDICE

I.	Objetivo:	3
II.	Alcance:.....	3
III.	Lista de procedimientos:.....	3
IV.	Procedimientos:.....	3



R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

.....

Lic. Jorge J. Roca Benites

GERENTE GENERAL

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 3 – 25

I. Objetivo:

Brindar información esencial e importante a cada una de las personas involucradas para que se lleve a cabo el desarrollo de manera correcta y adecuada las actividades que conforman el proceso operativo de la empresa, con la finalidad de mejorar la efectividad, así mismo el cumplimiento de estas indicaciones descritas en este manual permitirá a la empresa ofrecer a sus clientes un servicio de calidad.

II. Alcance:

Este manual aplica a los procedimientos de compras, almacén y ventas; del proceso operativo de la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

III. Lista de procedimientos:

Procedimientos	Código
Procedimiento de Compras	PO – 01.01
Procedimiento de Almacén	PO – 01.02
Procedimiento de Ventas	PO – 01.03

IV. Procedimientos:

Los procedimientos que componen a este manual se presentan a continuación.



R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

.....

Lic. Jorge J. Roca Benites

GERENTE GENERAL



Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L

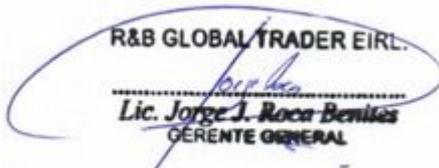
Código: PO-01

Versión: 0001

Fecha: 18/09/23

Página: 4 - 25

Procedimiento de Compras

R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL

Elaborado por:

Ana Cristina Diaz Gutierrez
Geraldine Antoinette Vega Vergaray

Aprobado por:

Gerente General
Jorge Junior Roca Benites

	Manual del procedimiento para el proceso operativo de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 5 – 25

Tabla 37. Ficha de procesos de compras

	FICHA DEL PROCESO		
	EMPRESA: R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L		
	Código:	PO - 01. 01	Fecha de elaboración:
PROCESO: Proceso de Compras	LÍDER O GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN: Gerente General		
RESPONSABLE: Asistente Administrativa			
OBJETIVO: Cumplir con el abastecimiento de productos para la venta	DOCUMENTACIÓN PARA CONTROLAR EL PROCESO		
ALCANCE: Inicio: Solicitud de Compra Fin: Productos Adquiridos	PO-01.01.1 "Búsqueda de proveedores" PO-01.01.2 "Solicitar Cotización" PO-01.01.3 "Ejecutar Compra" PO-01.01.4 "Registro de Compra" PO-01.01.5 "Comprobante de Compra" PO-01.01.6 "Kardex"		
ENTRADAS / INSUMOS 1. Solicitud de Compra	PRODUCTOS / SALIDAS 1. Productos entregados al cliente 2. Comprobante de compra /Guía de Remisión 3. Stock – Inventario	PROVEEDORES /CLIENTE Proceso de Venta (C) Proceso de Contabilidad (P) Proveedores (P)	
CONTROLES DEL PROCESO			
Productos Recibidos:			
1. Cantidad: Según las requeridas (F/GR) 2. Estado: *Limpios y empaquetados *Útiles sellados 3. Cantidad Recibida (de acuerdo a la marca solicitada) 4. Comprobante de compra: Verificar precio, cantidad, nombre de la distribuidora, RUC 5. Controlar STOCK			
REQUISITOS DE LOS PRODUCTOS			
Productos adquirido y comprobante de compra: Responder a la solicitud de compra			


R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.
Lic. Jorge J. Roca Benítez
GERENTE GENERAL

	Manual del procedimiento para el proceso operativo de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 6 – 25

1. OBJETIVO:

Elaborar y autorizar el pedido de compra para cumplir con el abastecimiento de productos para la venta.

2. ALCANCE:

Se dirige para el personal de área de compras de la empresa R&B Global Trader. Aplica a todas las compras, este proceso inicia con la solicitud de compra y termina con los productos adquiridos.

3. RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:

Asistente Administrativa

4. DOCUMENTACIÓN:

PO-01.01.1 "Búsqueda de proveedores"

PO-01.01.2 "Solicitar Cotización"

PO-01.01.3 "Ejecutar Compra"

PO-01.01.4 "Registro de Compra"

PO-01.01.5 "Comprobante de Compra"

PO-01.01.6 "Kardex"

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

- Compras: Es adquirir artículos por la empresa para reventa del producto.
- Licitación: Procedimiento legal mediante el cual la empresa solicita a proveedores ofertas para la adquisición de productos.
- Tipo de compra: Manera de realizar el trámite de la compra respecto a la normativa establecida.


R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 7 – 25

- Garantía: Periodo de tiempo que decreta el proveedor para dar respuesta a algún reclamo que presente el cliente en relación con el funcionamiento o defectos de fabricación que tenga el producto.
- Cotización: Documento remitido por el proveedor, el cual indica las características de los productos solicitados, precio, condiciones de pago, tiempo de entrega, etc.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Para que la empresa realice la compra de mercadería, primero determina la necesidad y cantidad a comprar, para tener en consideración que proveedores abastecen su necesidad y así ejecutar el pedido, el cual es despachado por el proveedor en una cierta cantidad de días establecidos, para posteriormente ser recepcionado y revisado para establecer la conformidad del producto y si este no cumple con el control establecido se lleva a cabo la devolución de la mercadería al proveedor, pero si está conforme se realiza el pago proveedor el cual emite el comprobante de pago y se pasa a almacenar y registrar los productos en el Kardex y en el reporte de compras.

KPI:

$$Valor = \frac{N^{\circ} \text{ pedidos recibidos dentro del plazo}}{Total \text{ de pedidos}} * 100$$

- N° de pedidos recibidos dentro del plazo: Son todos los pedidos entregados dentro de la fecha establecida en el periodo de un mes.
- Total, de pedidos: Son todos los pedidos realizados en el periodo de un mes.



R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

Lic. Jorge I. Roca Benites

GERENTE GENERAL



Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L

Código: PO-01

Versión: 0001

Fecha: 18/09/23

Página: 8 – 25

FICHA DE INDICADOR PROCESO DE GESTIÓN DEL PROGRAMA																													
DATOS																													
NOMBRE DEL INDICADOR	ENTREGA DE PEDIDOS																												
PROCESO	COMPRAS																												
PERIODO	MENSUAL																												
FÓRMULA																													
$\left(\frac{\text{Nº Pedidos recibidos dentro del plazo}}{\text{Total de pedido}} \right) * 100$																													
VALOR DE CONTROL																													
% de cumplimiento de los proveedores																													
OBJETIVO																													
95% de entregas																													
DATOS PARA LA MEDICIÓN																													
VALOR OBTENIDO	Ver histogramas																												
FECHA REALIZADA																													
RESPONSABLE	Contadora																												
FUENTE DE INFORMACIÓN	Responsable del área de compras																												
ANEXO																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Día</th> <th>Pedidos</th> <th>Nº pedidos recibidos dentro del plazo</th> <th>% de cumplimiento de los proveedores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23-Oct</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>24-Oct</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>25-Oct</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>26-Oct</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>27-Oct</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>28-Oct</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>		Día	Pedidos	Nº pedidos recibidos dentro del plazo	% de cumplimiento de los proveedores	23-Oct	4	3	75%	24-Oct	2	1	50%	25-Oct	5	3	60%	26-Oct	4	3	75%	27-Oct	2	2	100%	28-Oct	2	1	50%
Día	Pedidos	Nº pedidos recibidos dentro del plazo	% de cumplimiento de los proveedores																										
23-Oct	4	3	75%																										
24-Oct	2	1	50%																										
25-Oct	5	3	60%																										
26-Oct	4	3	75%																										
27-Oct	2	2	100%																										
28-Oct	2	1	50%																										
OBSERVACIÓN																													
Estadísticamente el proceso no esta controlado, sin embargo el indicador se encuentra por debajo de la meta propuesta.																													

R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.
 Lic. Jorge J. Bucer Benites
 GERENTE GENERAL

Figura 6. Ficha de Indicador de compras



- Diagrama de flujo del proceso:

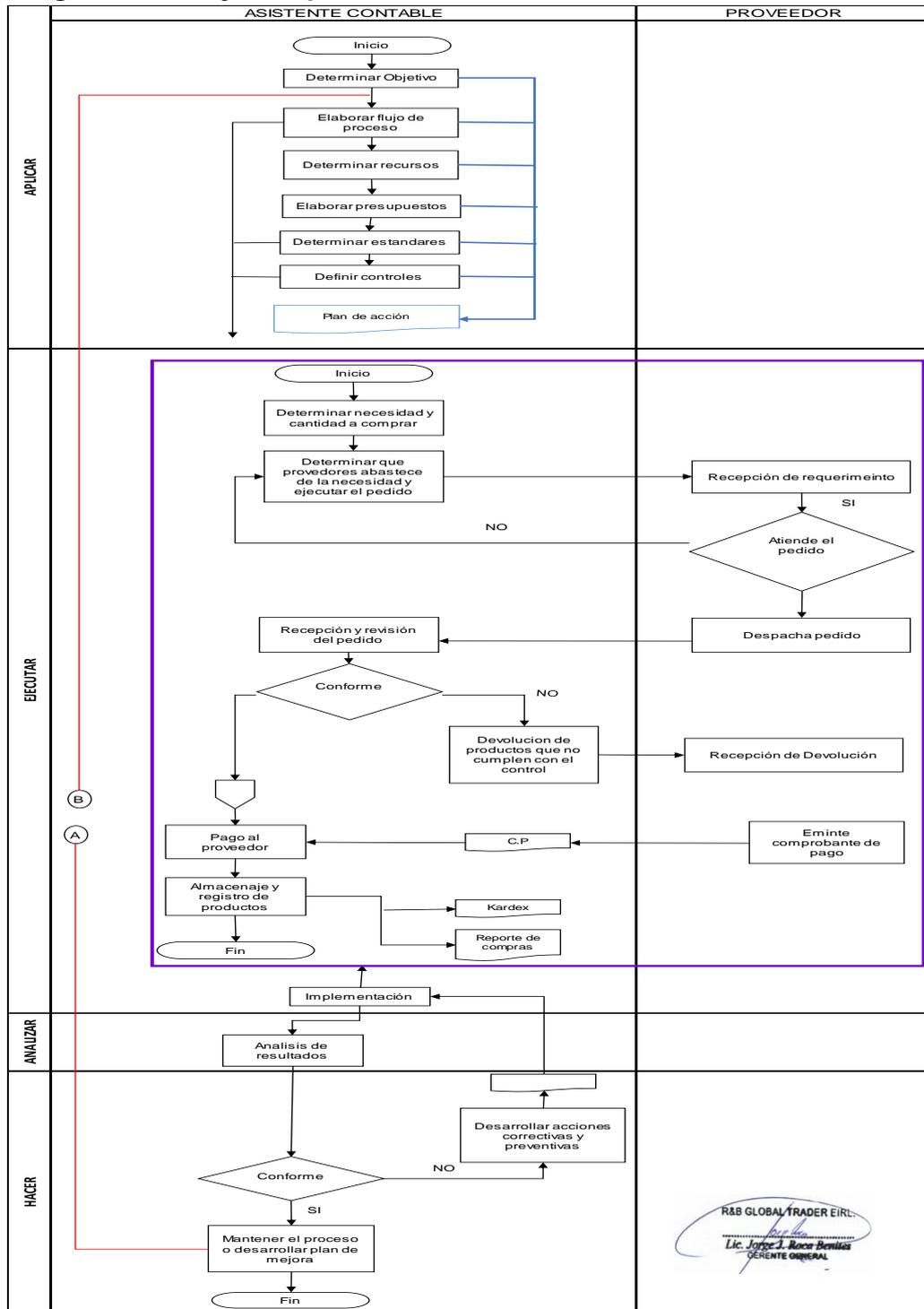


Figura 7. Diagrama de flujo de procesos de compras



Manual del procedimiento para el proceso operativo de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L

Código: PO-01

Versión: 0001

Fecha: 18/09/23

Página: 10 – 25

ANEXOS: Muestras de comprobantes de pago periodo 2023.

ARTESCO INTERCOMERCIAL S.A. CALLE SAN CARLOS 1001 - LIMA 5 - PERU
 RUC: 2010990124
FACTURA ELECTRONICA
 No. F001-00170247

Fecha: 2023-09-23
 Hora: 15:00:00
 Lugar: LIMA

CODIGO	UNID	CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE UNITARIO	IMPORTE TOTAL
01	UN	1.00	PAPEL FOTOC REPORT 7369 A-4 POT350	180.00	180.00
02	UN	20.00	ENGAP ARTESCO 220 N-515 BLU	8.070	161.40
03	UN	17.00	ENGAP ARTESCO 220 N-515 NEGRO	8.070	137.19
04	UN	6.00	BLUXER BOLD TRIS 64 20R 110T 10C	2.333	13.99

TOTAL A PAGAR: S/ 452.58

Kuresa S.A. 55
FACTURA ELECTRONICA
 RUC: 2006000077
 F021-113352

Fecha: 2023-07-14
 Hora: 10:00:00
 Lugar: LIMA

Destinatario: FOTOGRAFIA TRADER S.R.L. CALLE CALABO CALABO
 Calle Comercio: CALLE DON ELIZABETH 1001 EL MOLINO TRUJILLO TRUJILLO LA LIBERTAD
 RUC: 2006000077

ID	CODIGO	UNID	CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE UNITARIO	IMPORTE TOTAL
1	01	UN	1.00	PAPEL FOTOC REPORT 7369 A-4 POT350	180.00	180.00
2	02	UN	20.00	ENGAP ARTESCO 220 N-515 BLU	8.070	161.40
3	03	UN	17.00	ENGAP ARTESCO 220 N-515 NEGRO	8.070	137.19
4	04	UN	6.00	BLUXER BOLD TRIS 64 20R 110T 10C	2.333	13.99

TOTAL A PAGAR: S/ 452.58

Copy Ventas S.R.L.
 RUC: 20040007310
 10/07/2023

Destinatario: R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L. CALLE CALABO CALABO
 Calle Comercio: CALLE DON ELIZABETH 1001 EL MOLINO TRUJILLO TRUJILLO LA LIBERTAD
 RUC: 2010990124

Observación: CANTIDAD EN EFECTIVO

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
01	1.00	UN	PAPEL FOTOC REPORT 7369 A-4 POT350	180.00	180.00
02	20.00	UN	ENGAP ARTESCO 220 N-515 BLU	8.070	161.40
03	17.00	UN	ENGAP ARTESCO 220 N-515 NEGRO	8.070	137.19
04	6.00	UN	BLUXER BOLD TRIS 64 20R 110T 10C	2.333	13.99

TOTAL A PAGAR: S/ 452.58

IMPORTE TOTAL: S/ 452.58

IMPORTE TOTAL: S/ 452.58



Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L

Código: PO-01

Versión: 0001

Fecha: 18/09/23

Página: 11 – 25

Procedimiento de Almacén

R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.
Jorge J. Roca Benites
Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL

Elaborado por:

Ana Cristina Diaz Gutierrez
Geraldine Antoinette Vega Vergaray

Aprobado por:

Gerente General
Jorge Junior Roca Benites

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 13 – 25

1. OBJETIVO:

Establecer las pautas a seguir para la recepción, almacenamiento, control y despacho de materiales, para cumplir con el abastecimiento de la mercadería o artículos solicitados por los clientes.

2. ALCANCE:

Se dirige a todo el personal que intervenga en el proceso de almacén, este proceso inicia con la solicitud de clientes y termina en el despacho de los productos.

3. RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:

Asistente de Almacén

4. DOCUMENTACIÓN:

PO-01.02.1 "Registro de entrada y salida de mercadería"

PO-01.02.2 "Recepción de mercadería"

PO-01.02.3 "Verificación del estado del producto"

PO-01.02.4 "Verificación de la cantidad de mercadería"

PO-01.02.5 "Clasificar la mercadería"

PO-01.02.6 "Codificar los productos"

PO-01.02.7 "Ordenes de compras o copia de guía de remisión"

PO-01.02.8 "Verificar la conformidad del producto"

PO-01.02.9 "Hoja de control e inventarios"

R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 14 – 25

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

- Almacén: Espacio físico que sirve para almacenar, organizar, ordenar de forma lógica y sistemática los productos antes de que sean vendidos o distribuidos.
- Entrada de almacén: Documento que garantiza el ingreso de los productos a la organización, este se utiliza para confirmar el registro de mercadería a almacén.
- Recepción de mercadería: Documento que se realiza por el cliente para certificar que productos se recibieron del pedido u orden de compra.
- Control de niveles de stock: Documento que sirve para tener un control respectivo sobre los productos que se encuentran en almacén y de los artículos enviados y aquellos que necesitan ser repuestos.
- Producto: Artículo que ingresa al almacén.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El asistente de almacén solicita la orden de la mercadería para que esta sea recepcionada y ordenada para despachar, al mismo tiempo revisa el stock del producto y si los productos están conformes prosigue a preparar y a ordenar la mercadería según lo solicitado por la guía de remisión o factura, una vez completada la orden emitida por el área de ventas, la mercadería pasa a ser empaquetada para posteriormente ser distribuida al cliente.



R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

.....

Lic. Jorge J. Roca Benites

GERENTE GENERAL

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 10/09/23
		Página: 15 – 25

KPI:

$$Valor = \frac{N^{\circ} \text{ de despachos cumplidos a tiempo}}{Total \text{ de despachos requeridos}} * 100$$

- N° de despachos cumplidos a tiempo: Son todos los despachos entregados dentro de la fecha establecida en el periodo de un mes.
- N° total, de despachos requeridos: Son todos los despachos realizados en el periodo de un mes.


R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL



Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L

Código: PO-01

Versión: 0001

Fecha: 18/09/23

Página: 16 – 25

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR						
DATOS						
Nombre del indicador						
Proceso		Almacén				
Periodo		Mensual				
FORMULA						
$\frac{N^{\circ} \text{ de despachos cumplidos a tiempo}}{N^{\circ} \text{ total de despachos requeridos}} * 100$						
VALOR DE CONTROL						
% de cumplimiento de despachos requeridos						
OBJETIVO						
Aumentar el cumplimiento de despachos eficientes a los clientes a un 95%						
DATOS PARA LA MEDICIÓN						
Valor Obtenido		Ver histogramas				
Fecha Realizada		13/10/23				
Responsable		Contadora				
Fuente de Información		Responsable del área de almacén				
ANEXO						
Mes	% de cumplimiento de despachos	Desviación Estándar	Promedio	LIE	LSE	LS Emp. (meta)
ENERO	87%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
FEBRERO	86%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
MARZO	87%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
ABRIL	89%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
MAYO	87%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
JUNIO	87%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
JULIO	87%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
AGOSTO	89%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
SEPTIEMBRE	86%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
OCTUBRE	87%	0.966%	87.198%	86.232%	88.164%	95%
OBSERVACIÓN						
Según los datos obtenidos de la medición el proceso se encuentra controlado, sin embargo, el indicador se encuentra por debajo de la meta propuesta.						

Figura 8. Ficha de Indicador de almacén

R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

 Lic. Jorge J. Roca Benítez
 GERENTE GENERAL



- Diagrama de Flujo del Proceso:

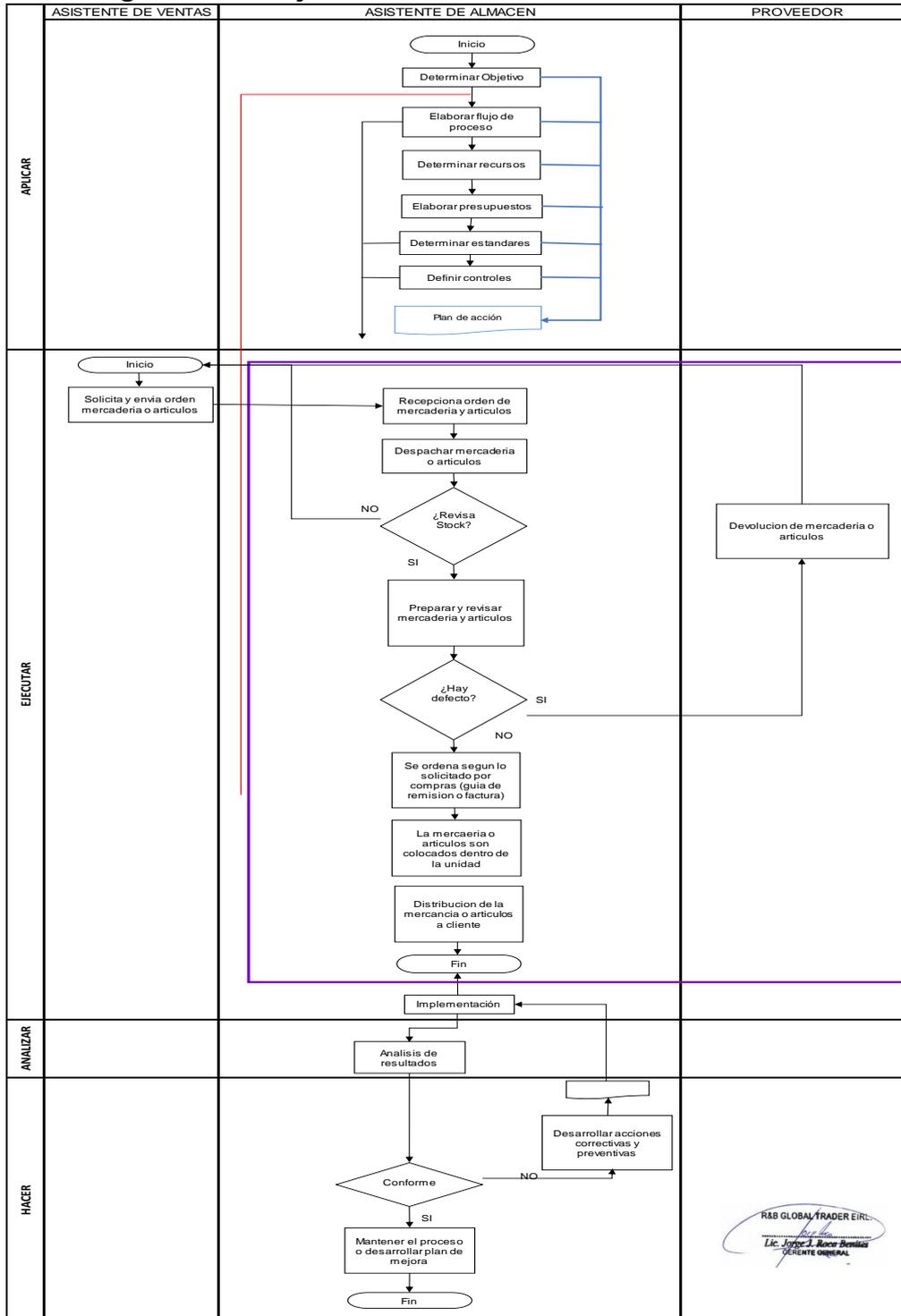


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de almacén



ANEXOS: Panel fotográfico de almacén 2023.





Manual de procedimientos de procesos
operativos de la empresa R&B GLOBAL
TRADER E.I.R. L

Código: PO-01

Versión: 0001

Fecha: 18/09/23

Página: 19 - 25

Procedimiento de Ventas

R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL

Elaborado por:
Ana Cristina Diaz Gutierrez
Geraldine Antoinette Vega Vergaray

Aprobado por:
Gerente General
Jorge Junior Roca Benites

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 20 – 25

Tabla 39. Ficha de procesos de ventas

	FICHA DEL PROCESO 		
	EMPRESA: R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L		
	Código:	PO-01.03	Fecha de elaboración:
PROCESO: Proceso de Ventas	LÍDER O GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN: Gerente General		
RESPONSABLE: Asistente Administrativa			
OBJETIVO: Lograr la satisfacción del cliente	DOCUMENTACIÓN PARA CONTROLAR EL PROCESO PO-01.03.1 "Registro de pedidos entregados"		
ALCANCE: Inicio: Solicitud del Cliente Fin: Registro de la operación	PO-01-03-2 "Concretar Ventas" PO-01-03.3 "Registro de ventas" PO-01.03.4 "Inventario"		
ENTRADAS / INSUMOS 1. Solicitud del Cliente 2. Útiles de escolares y escritorio	PRODUCTOS / SALIDAS 1. Pedido entregado al cliente 2. Comprobante de pago	PROVEEDORES /CLIENTE Proceso de Compra (P) Proceso de Almacén (P) Consumidores (C)	
CONTROLES DEL PROCESO 1. Verificar la entrega al cliente 2. Personal disponible 3. Rechazo de pedidos 4. Stock			
REQUISITOS DE LOS PRODUCTOS Productos entregados al cliente: Responder a la solicitud Comprobante de venta: 1. Datos del cliente: (RUC y Dirección si fuera factura) 2. Importes: Precio venta, precio final, precio final e IGV 3. Fecha de Emisión del comprobante 4. Cantidad	REQUISITOS DE LOS INSUMOS Consignar la información requerida en la solicitud del cliente: 1. Nombre del cliente 2. Dirección 3. Tipo de producto pedido: Útiles escolares 4. Marca 5. Cantidad Los útiles deben cumplir con: 1. Cantidad requerida 2. Marca o modelo 3. Estado: *Limpios y sellados *Empaquetados de forma correcta *Sin defectos		

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 21 – 25

1. OBJETIVO:

Establecer pautas necesarias para la interacción del proceso en relación con nuestros clientes, desde el acercamiento hasta la entrega del producto, a fin de brindarles una atención de calidad y lograr la satisfacción del cliente.

2. ALCANCE:

Este procedimiento aplica para el personal del área de ventas y a los clientes del área, este proceso inicia con la solicitud del cliente y concluye con el registro de la operación.

3. RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO:

Asistente Administrativa

4. DOCUMENTACIÓN:

PO-01.03.1 "Registro de pedidos entregados"

PO-01-03-2 "Concretar Ventas"

PO-01-03.3 "Registro de ventas"

PO-01.03.4 "Inventario"

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

- Cliente: Organización o persona que solicita el producto respecto a sus necesidades.
- Pedido del cliente: Documento donde se expone las ventas realizadas a los clientes.
- Atención al cliente: Servicio que brinda la empresa o persona encargada para mantener una relación directa con sus clientes, buscando en ellos su total satisfacción.



R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

.....

Lic. Jorge J. Roca Benites

GERENTE GENERAL

	Manual de procedimientos de procesos operativos de la empresa R&B GLOBAL TRADER E.I.R. L	Código: PO-01
		Versión: 0001
		Fecha: 18/09/23
		Página: 22 – 25

- Satisfacción del cliente: Apreciación del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas respecto a la organización.
- Factura: Documento que evidencia la información de una operación de venta.
- Ventas: Actividades efectuadas donde un bien o servicio se intercambia por una cantidad monetaria.

6. Descripción del proceso:

Una vez que se realiza el pedido de venta por parte del cliente, el departamento de ventas genera la recepción de la solicitud de la orden con toda la información necesaria de los productos, para realizar la consulta de stock de estos, para proceder a enviar la documentación (Factura o guía de remisión), al asistente de almacén, para realizar la toma de los productos, revisión, carga y traslado de este al cliente, quien revisa lo solicitado y hace presente la recepción de la copia del documento para posterior realizar el retorno al establecimiento y hacer presente el documento al área de ventas quien procede a la recepción de este, para finalizar con el registro de la operación y satisfacción del cliente.

KPI:

$$Valor = \frac{Total\ de\ solicitudes\ no\ atendidas}{Total\ de\ solicitudes\ del\ cliente} * 100$$

- Total, de solicitudes no atendidas: Son todas las solicitudes no atendidas dentro del periodo de un mes.
- Total, de solicitudes del cliente: Son el total de solicitudes realizadas dentro del periodo de un mes.


R&B GLOBAL TRADER E.I.R.L.
.....
Lic. Jorge J. Roca Benites
GERENTE GENERAL



FICHA TÉCNICA DE INDICADOR						
DATOS						
Nombre del indicador	Solicitud de pedidos					
Proceso	Ventas					
Período	Mensual					
FORMULA						
$\frac{\text{Total de solicitudes no atendidas}}{\text{Total de solicitudes del cliente}} * 100$						
VALOR DE CONTROL						
% de solicitudes no atendidas del cliente						
OBJETIVO						
2% de solicitudes no atendidas por falta de stock						
DATOS PARA LA MEDICIÓN						
Valor Obtenido	Ver histogramas					
Fecha Realizada	13/10/23					
Responsable	Contadora					
Fuente de Información	Responsable del área de ventas					
ANEXO						
Mes	% de solicitudes no atendidas de clientes	Desviación Estándar	Promedio	LIE	LSE	LS Emp. (meta)
Enero	6.542%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Febrero	5.528%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Marzo	6.542%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Abril	7.407%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Mayo	5.860%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Junio	4.762%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Julio	6.542%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Agosto	5.860%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Setiembre	7.407%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
Octubre	8.257%	1.058%	6.431%	5.373%	7.488%	2%
OBSERVACIÓN						
El proceso estadísticamente no está controlado, ya que en el mes de enero se observa una desviación del indicador. De otro lado, la meta propuesta si es cumplida.						

Figura 10. Ficha de indicador del profeso de Ventas

- Diagrama de Flujo del Proceso:

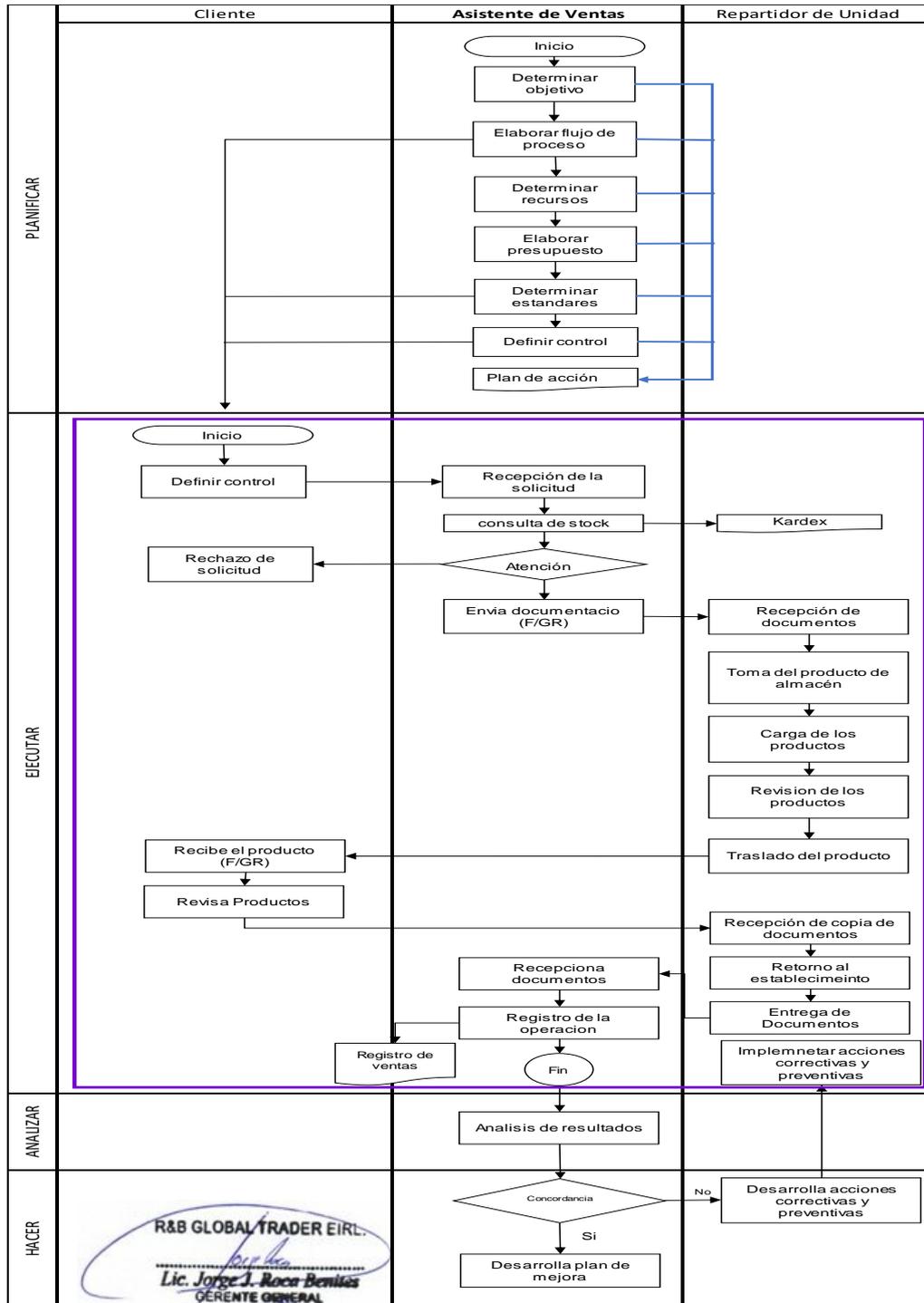


Figura 11. Diagrama de flujo del proceso de venta

ANEXOS FOTOS:

Foto 1. Captura de pantalla del sistema que usa la empresa R&B Global Trader E.I.R.L.

PERÚ COMPRAS

Usuario
caro.pesantes01

Contraseña
.....

GZEJS9

[Actualizar Captcha](#)

Ingrese Código

INGRESAR

A las Entidades Públicas se les recuerda que el acceso al aplicativo de PERÚ COMPRAS, se realiza a través del Certificado SEACE v.3.0 - Perfil: Operador de Compras por Catálogo; asimismo, **la gestión para restablecer su contraseña se realiza a través del SEACE.**

[Registro de usuario nuevo para Proveedores](#) [Restablecer su contraseña para Proveedores /Rep. Marca](#)



Catálogos Electrónicos

Perfil: PROVEEDOR

Verde caro.pesantes01 - R & B GLOBAL TRADER E.I.R.L.

06:21 p. m. INICIO | PERFIL DE USUARIO | SAUR

Las OC no presentan retraso en la entrega.

Selección de proveedores
Mejora de ofertas
Incorporación de nuevos productos
Proformas y Ordenes
Proformas
Orden de compra
Proformas sin Orden de Compra
Notificaciones

Filtro proformas

Acuerdo Marco: Seleccione Acuerdo Marco

Catálogo Electrónico: Seleccione Catálogo Electrónico

Categoría: Seleccione Categoría

Palabra clave:

Estado: Seleccione Estado

Procedimiento: Seleccione Procedimiento

Tipo de contratación: Seleccione Tipo de contrat

Fecha límite de cotización: Inicial 07/11/2023 Final 21/11/2023

Estrategia de compra: Seleccione la Estrategia de compra

[Iniciar búsqueda](#)

Foto 2. Reuniones con los empleados para la elaboración del Ishikawa.



Foto 3. Reunión con el gerente general



Foto 4. Aplicación de la documentación de los procesos operativos

- Ventas



- Compras



- Almacén



Foto 5. Manual de procedimientos de procesos operativos firmado por el gerente general

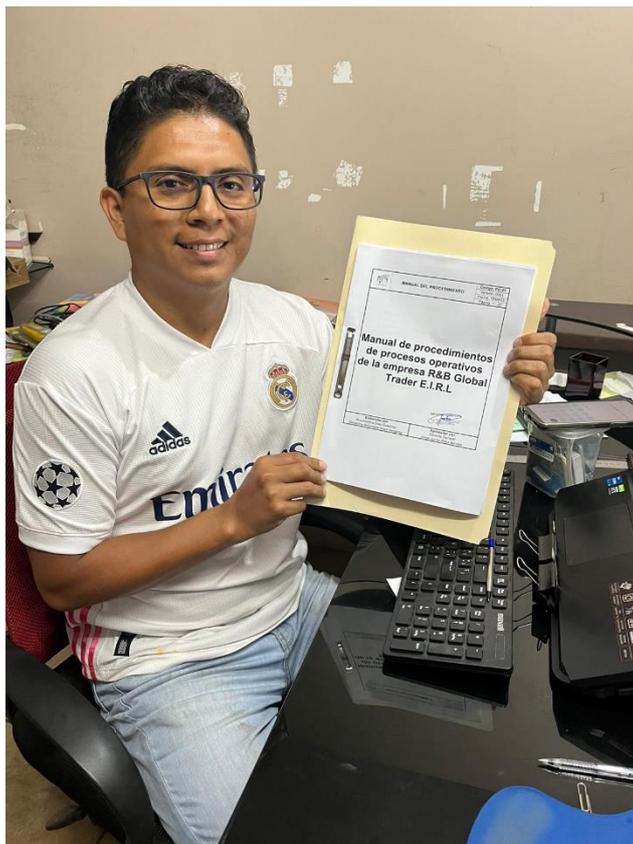


Foto 6. Capacitaciones

