



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Business process management del proceso de pedidos de
la distribuidora D’Licores, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

AUTOR:

Br. Vanesa Carolina, Pittman Alhuay

ASESOR:

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

SECCIÓN:

Ingeniería

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas basados en gestión de procesos de negocio

PERÚ – 2018

Página del Jurado

Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo

Presidente

Dr. Cesar Humberto Del Castillo Talledo

Secretario

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

Vocal

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis queridos padres Zaida Alhuay Quispe y Edwar Pittman Alvarado quienes han sido pilares fundamentales en mi vida, que con cariño y sacrificio supieron motivarme para salir adelante, y me enseñaron que el éxito se logra mediante la constancia.

Agradecimiento

Agradezco a la universidad Cesar Vallejo. A mi asesor Willian Sebastian Flores Sotelo por sus sabios consejos y su colaboración en la elaboración de la presente investigación. A mis compañeros por su apoyo y por compartir sus conocimientos. A la empresa D`Licores por la confianza que me brindo en darme acceso a su información. A mis familiares por ser el principal apoyo en mi superación personal y profesional.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Vanesa Carolina, Pittman Alhuay, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de Talento Humano de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 70935368, respectivamente, con la tesis titulada Business process management en el proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, Lima 18 de febrero del 2018

Br. Vanesa Carolina, Pittman Alhuay

Presentación

Señores miembros del jurado calificador.

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Business process management en el proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017 elaborada con el objetivo general de Propuesta de Business process management en el proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores.

En el presente trabajo, se estudia Business process management aplicado al proceso de gestión de pedido. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación han sido satisfactorios.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Los Olivos, Lima 18 de febrero del 2018

Br. Vanesa Carolina, Pittman Alhuay

Índice de contenido

Página del Jurado	ii
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	15
1.2.1 Trabajos previos internacionales	15
1.2.2 Trabajos previos nacionales	17
1.3 Teorías relacionadas al tema	19
1.3.1 Business Process Management	19
1.4 Formulación del problema	37
1.4.1 Problema general	37
1.4.2 Problemas específicos	37
1.5 Justificación	37
1.5.1 Justificación teórica	37
1.5.2 Justificación practica	37
1.5.3 Justificación metodológica	38
1.6 Objetivos	38
1.6.1 Objetivo general	38
1.6.2 Objetivos específicos	38
II. MÉTODO	
2.1 Variables	40
2.2 Definición conceptual	40
2.2.1 Variable: Business Process management	40
2.2.2 Dimensión 1: Proceso	40
2.2.3 Dimensión 2: Negocio	40
2.2.4 Dimensión 3: Tecnología	40
2.3 Operacionalización de variables	40

2.4	Metodología	41
2.5	Tipo de estudio	41
2.6	Diseño	42
2.7	Población y muestra	42
2.7.1	Población	42
2.7.2	Muestra	42
2.8	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
2.8.1	Técnica	43
2.8.2	Instrumentos	43
2.9	Métodos de análisis de datos	43
III.	RESULTADOS	
3.1	Resultados descriptivo de la variable business process management	48
IV.	DISCUSIÓN	
V.	CONCLUSIONES	
VI.	RECOMENDACIONES	
VII.	REFERENCIAS	
VIII	ANEXOS	
	Anexo 1. Matriz de Consistencia – Coherencia	60
	Anexo 2. Matriz de Consistencia – Variable	61
	Anexo 3. Matriz de Consistencia – Metodología	62
	Anexo 4. Matriz de datos	61
	Anexo 5. Instrumentos	66
	Anexo 6. Formato de validación	69
	Anexo 7. Proceso de pedidos de la empresa D’Licores	75
	Anexo 8. Estándar BPMN	77

Índice de tablas

Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable Business Process Management.	38
Tabla 2	Número de colaboradores de la distribuidora D'Licores que conforman la población de estudio.	40
Tabla 3	Fiabilidad del instrumento - Alfa de Cronbach.	43
Tabla 4	Nivel de Business process management percibido por el personal de la distribuidora D'Licores, durante el año 2017.	46
Tabla 5	Nivel del proceso de pedidos percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.	47
Tabla 6	Nivel del negocio percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.	48
Tabla 7	Nivel tecnológico percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.	49

Índice de figuras

Figura 1	Niveles de Business process management según la pirámide de BPTrends.	21
Figura 2	Niveles para medir el proceso de negocio según CMMI I.2	22
Figura 3	Herramientas de software de los procesos de negocio según Paul Harmon.	24
Figura 4	Ciclo de vida de adopción tecnología según Moore.	27
Figura 5	Fase 1 de la metodología de rediseño de proceso: Entendiendo el proyecto.	29
Figura 6	Fase 2 de la metodología de rediseño de proceso: Analizar el proceso de negocio.	30
Figura 7	Fase 3 de la metodología de rediseño de proceso: Rediseño del proceso de negocio.	31
Figura 8	Fase 4 de la metodología de rediseño de proceso: Encaminar el rediseño del proceso.	32
Figura 9	Nivel de Business process management percibido por el personal de la distribuidora D'Licores, durante el año 2017.	47
Figura 10	Nivel del proceso de pedidos percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.	48
Figura 11	Nivel del negocio percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.	49
Figura 12	Nivel tecnológico percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.	50

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general describir el nivel de Business process management en el proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, en el año 2017.

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y fue del tipo básico de nivel descriptivo, se aplicó un diseño no experimental de corte transversal, por consiguiente no formulamos una hipótesis. La población de estudio estuvo constituida por 180 trabajadores y a través de una fórmula de muestreo aleatorio finito se seleccionó la muestra que estuvo compuesta por 123 trabajadores. La variable que se empleó en la investigación fue business process management y fue de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, sus tres dimensiones fueron el proceso, el negocio y la tecnología. Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta y se recolectó la información aplicando un cuestionario a las áreas de venta, despacho y administración. Las preguntas del cuestionario fueron tomadas del informe de la asociación BPTrends 2016 y 2018, y estuvo constituido por 20 preguntas el cual fue evaluado bajo la escala de Likert.

En base a los resultados se concluyó que el nivel de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores no se encuentra organizado.

Palabras claves: Business process management, proceso de pedidos, proceso, negocio, tecnología.

Abstract

The main objective of this research was to describe the level of Business process management in the order process of the distributor D'Licores, in the year 2017.

The research was carried out under the quantitative approach and it was of the basic type of descriptive level, a non-experimental cross-sectional design was applied, therefore we do not formulate a hypothesis. The study population consisted of 180 workers and through a finite random sampling formula, the sample was selected, which consisted of 123 workers. The variable that was used in the research was business process management and was of a qualitative nature and of ordinal scale, its three dimensions were the process, the business and the technology. For the investigation, the survey technique was used and the information was collected by applying a questionnaire to the sales, dispatch and administration areas. The questions of the questionnaire were taken from the report of the association BPTrends 2016 and 2018, and consisted of 20 questions which were evaluated under the Likert scale.

Based on the results, it was concluded that the level of Business process management of the order process of the distributor D'Licores is not organized.

Keywords: Business process management, order process, process, business, technology.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

A nivel mundial según el diario de Business Wire (2018) indicó que el mercado de gestión de procesos de negocio (BPM) va a crecer una tasa compuesta anual de 11.89% durante el período del 2018 al 2022, esto se debe porque los sistemas BPM se han vuelto esenciales para crear procesos de negocios eficiente y el software BPM ayuda a las organizaciones a definir los pasos necesarios para llevar a cabo las tareas. Sin embargo las empresas presentan tres grandes problemas, en el diario online de economía y negocios (2017) Andrew De La Mare indico que el primer problema es que las empresas suelen contratar a alguien en particular para que arreglen el problema puntual, en lugar de buscar el equipo de personas que puede ayudar a la organización a aprender a aplicar BPM. El segundo problema es que las empresas compran un software de BPM (BPMS) pensando que esto resolverá todas las dificultades existentes en la organización, sin embargo BPM es un enfoque de organización y personas, la tecnología solo es un facilitador. En el diario CincoDías (2018) Juan Ferrer asegura que es realmente importante que todos los integrantes de la compañía tomen conciencia de que es necesario evolucionar, haciendo énfasis en que muchas empresas se acostumbran al 'estírcol' de la ineficiencia, la mala comunicación, los conflictos soterrados, la desmotivación, etc., pero ya no huele. Sin embargo, un buen proceso de toma de conciencia, puede activar el deseo de cambio.

La empresa D'licores se encuentra en el rubro de venta de bebidas y alimentos, el negocio se enfoca en el proceso de pedidos que abarca la venta y distribución de bebidas y alimentos, los colaboradores que interactúan con el proceso de pedidos son los vendedores que son las personas encargadas de realizar los pedidos, los repartidores que son las personas encargadas de distribuir los pedidos y las áreas administrativa que están divididas en sub áreas y que en general cumplen las funciones de llevar la contabilidad de la empresa, la gestión de stock de productos, la coordinación del abastecimiento de almacén y la gestión de los comprobantes de venta emitidos al cliente. La mayoría de los problemas de la empresa D'Licores son originados en el **proceso** de pedidos porque estos no se encuentran establecidos como políticas de la empresa y tampoco se encuentran

documentados, ocasionando que se cometan errores operativos, insatisfacción del cliente, pedidos rechazados constantemente y pérdida de ventas, por lo tanto pérdida de dinero. El **negocio** es otro factor importante que ocasiona serios problemas porque no tiene estrategias y procesos alineados, la arquitectura de procesos no está definida, ocasionando alta rotación de colaboradores disconformes, y disminución del rendimiento empresarial. En cuanto a la **tecnología**, la empresa cuenta con herramientas tecnológicas básicas que no ayudan a las tareas asignadas a cada área, la empresa aún no ha innovado en un sistema informático que permita gestionar la información, actualmente la información de ventas, productos y clientes se encuentran guardadas en documentos Excel y son consultadas por el usuario por medio de macros, esto ocasiona pérdida y desorden en la información.

El propósito de la presente investigación es describir la situación actual del nivel de business process management (BPM), bajo la perspectiva de los colaboradores del proceso de pedidos de la distribuidora D`Licores. Luego, al tener los resultados ya se puede plantear una propuesta bajo el enfoque de business process management, para realizar la propuesta, primero se pretende realizar una encuesta a los colaboradores del área de ventas, despacho y al área administrativo. Esta encuesta ha sido diseñada por la Paul Harmon y publicada por la asociación BPTrends en el año 2017 y 2018. Después, mediante tablas cruzadas se va a determinar el porcentaje del nivel de la gestión de procesos de negocio en el cual se encuentra la empresa D`Licores, así mismo, también se va a obtener el nivel en el cual se encuentra sus dimensiones que son: (a) el proceso, (b) el negocio y (c) la tecnología, una vez que tengamos este resultado ya podemos plantear una propuesta BPM que se adapte al negocio y que permita ayudar a la empresa a mejorar, crear o rediseñar sus procesos y documentarlos.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

Araya (2016) en su investigación sobre *Propuesta de mejora del proceso del servicio de soporte y mantenimiento de aplicaciones en el departamento de*

desarrollo SCDM de la empresa Hewlett Packard. Tesis para obtener el título de magíster profesional con énfasis en sistemas de información, de la escuela de computación del instituto tecnológico de Costa Rica. Cartago - Costa Rica. El problema general de la investigación fue, ¿Permitiría una propuesta de mejora basada en la aplicación de un BPM en el proceso de mantenimiento y soporte del departamento SCDM, propiciar una incidencia positiva en la reducción de los defectos detectados en el mismo?, cuyo objetivo general fue desarrollar una propuesta de mejora basada en la aplicación de un BPM en el proceso de mantenimiento y soporte del departamento de desarrollo SCDM. El tipo de investigación fue cualitativo y utilizó la recolección de datos sin medición numérica. El diseño consta de tres fases: observar, pensar y actuar. Los instrumentos que se utilizó fueron la recolección de datos históricos, entrevistas y observación. En esta investigación se concluyó que cuando no se cuenta con valores estadísticos para demostrar si un resultado tiene incidencia positiva en una causa, es importante definir la metodología de forma tal que los resultados descubiertos a lo largo del proceso vayan conectados entre sí y justificados con buenas prácticas.

Rossillo (2015) en su investigación sobre *Metodología de implementación de un sistema de workflow para mejorar el proceso administrativo y comunicativo en la facultad de ciencias de la educación de la universidad estatal de Bolívar*. Tesis para obtener el título de magister en informática empresarial de la facultad de sistemas mercantiles de la universidad regional autónoma de los andes. Ambato – Ecuador. El problema general de la investigación fue formulado con la siguiente interrogante, ¿Cómo mejorar el proceso administrativo y comunicativo en la facultad de ciencias de la educación de la universidad estatal de bolívar?, cuyo objetivo general fue proponer una metodología de implementación de un sistema de workflow en la facultad de ciencias de la educación de la universidad estatal de bolívar para mejorar su proceso administrativo y comunicativo. El tipo de investigación fue mixta (cualitativa-cuantitativa), el nivel de estudio fue exploratoria y descriptiva, el método de investigación fue inducción y deducción. La recolección de datos se realizó con las técnicas de la encuesta y la entrevista, los instrumentos fueron los cuestionarios y la guía de entrevista. La población estaba conformada por 110 personas involucradas en el proceso administrativo de la facultad de

ciencias de la educación, la muestra se basó en 53 personas. En base a los resultados se concluyó que a través de los instrumentos de investigación se determinó la necesidad del negocio y para mejorar el proceso administrativo y comunicativo se propuso la metodología MIWEC (metodología de implantación de sistemas workflow en entornos corporativos), se eligió esta metodología por ser flexible y acoplable.

1.2.2 Trabajos previos nacionales

Infante (2013) en su investigación sobre *Un modelo para determinar los factores que influyen en la mejora de procesos en la atención de pacientes en los centros de salud a través de Excelencia Empresarial, BPM y Reingeniería de Procesos*. Tesis para obtener el título de magíster en Ingeniería de Sistema e Informática, con Mención en Dirección y Gestión de Tecnología de Información de la facultad de sistemas e informática de la universidad nacional mayor de San Marcos. Lima - Perú. El problema general de la investigación fue la siguiente interrogante, ¿La presentación de un modelo híbrido permitirá el mejoramiento continuo de los procesos necesarios para cumplir las expectativas de los pacientes?, cuyo objetivo general fue Identificar los factores que influyen en la mejora de procesos de la gestión del negocio de una institución de salud peruana en la atención de sus pacientes, a partir de la definición de técnicas, modelos y metodologías para alcanzar claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos de la empresa y disciplina de mejoramiento continuo, necesarias para cumplir las expectativas de los pacientes. El caso de estudio es una investigación cuantitativa de tipo descriptiva con un diseño no experimental de corte transversal. Para la población se consideró a pacientes, médicos y personal administrativo de los establecimientos de salud de Lima Sur. La muestra es de tipo no probabilística. Para la recolección de datos utilizaron la encuesta como instrumento. En base a los resultados se concluyó que la investigación ha logrado cumplir lo planteado en el objetivo general, presentando un modelo híbrido formado por excelencia empresarial, reingeniería de procesos y BPM.

Calderón (2013) en su investigación sobre *Madurez y planificación estratégica de proyectos BPM en el sistema financiero*. Tesis para obtener el título de Magíster en Ingeniería de Sistema con mención en dirección y gestión de tecnología de información de la facultad de sistemas e informática de la universidad nacional mayor de San Marcos. Lima - Perú. El problema general de la investigación fue la siguiente interrogante, ¿Cuál es el grado de madurez de BPM, la adopción de BPM y en qué medida impactan estos en la excelencia Operativa de las Entidades del Sistema Financiero peruano (SFP)?, cuyo objetivo general fue Conocer el nivel de madurez de BPM, su adopción y en qué medida impactan en la excelencia operativa de las Entidades del sistema financiero peruano (SFP), con el fin de impulsar un mapa de ruta a seguir hacia la madurez; todo esto; mediante el uso de un modelo de análisis de madurez, una planificación estratégica de proyectos BPM y la formulación de una guía de implementación de proyectos BPM. El caso de estudio fue investigación cuantitativa y cualitativa, el diseño fue no experimental, el tipo de investigación fue transversal. Para la población se consideró a las organizaciones del sector financiero peruano. La muestra que se seleccionó es de tipo no probabilística y para la recolección de datos utilizaron encuestas. En base a los resultados se concluyó que a) Las entidades financieras tienen un nivel de madurez básico. b) Las entidades financieras se mostraron positivamente ante las disciplinas del BPM.

Hernández (2015) en su investigación sobre *modelo para planificar e implantar la BPM en la administración pública: estudio del caso en la administración pública de la comunidad autónoma de canarias*. Tesis para obtener el título de doctorado de administración y dirección de empresas del departamento de economía y dirección de empresas de la facultad de la universidad de las palmas de gran canaria. España - Las palmas. El problema general de la investigación fue ¿Que método permitirá implementar con éxito un sistema BPM en una organización pública?, cuyo objetivo general fue encontrar un método que permita implementar con éxito un sistema BPM en una organización pública. El caso de estudio fue una investigación con enfoque cualitativo deductivo en el cual se utilizó los siguientes instrumentos: el análisis documental, la observación directa y la entrevista semiestructurada. En la investigación se concluyó que el método propuesto por

Rosemann y Vom Brocke es el indicado para la organización pública, este método BPM conforma los siguientes elementos: alineamiento estratégico, gobernanza, método, tic, personas y cultura.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Business Process Management

Para entender sobre la gestión de procesos de negocio debemos citar el concepto que nos brinda los siguientes autores:

El Club BPM (2009) señaló que: La gestión de procesos de negocio (BPM) es la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, BPM se enfoca en la administración de los procesos del negocio. BPM es un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio. Las mejoras incluyen tanto cambios de mejora continua como cambios radicales (p. 1).

Garimella, Less y Williams (2008) refirieron que la gestión de proceso de negocio es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM utiliza métodos ya probados y establecidos de gestión de procesos con una nueva clase de herramientas de software empresarial. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios (pp. 1-5).

País (2013) indicó que: La gestión de proceso de negocio es un conjunto de métodos y tecnologías estructuradas para la gestión de procesos de negocio, usado por organizaciones de todos los tipos y sectores, que considera que los procesos son los activos más importantes de la empresa para crear valor a los clientes. BPM nos descubre una nueva forma de gestionar las organizaciones desde la perspectiva de que estas serán tan eficientes como lo sean sus procesos, por lo que el diseño, la medición, la mejora, simulación, control y monitorización de estos procesos de negocio, se ha convertido en el reto principal para la mejora de las organizaciones y asegurar su éxito en un entorno altamente cambiante y competitivo (p. 13).

Underdahl (2013) describió que: La gestión de proceso de negocio (BPM) es un método pensado para conseguir mejores procesos combinando la tecnología y la experiencia. BPM es una acción colaborativa de distintas unidades de negocio y del mundo de TI, y promueve un nuevo paradigma de procesos de negocios eficientes y lógicos. BPM le proporciona esta agilidad dándole un control más directo sobre los procesos operativos. Podrá sacar más partido de la tecnología y toda la empresa tendrá mayor capacidad de respuesta, lo que le permitirá conseguir los objetivos establecidos. BPM le ayuda a crear valor para la empresa mediante el crecimiento, el rendimiento mejorado, una mayor productividad, mayor eficacia del personal y mejor servicio de atención al cliente (p. 5).

La primera ola de la gestión de procesos de negocio se basa en la teoría de Frederick Taylor, en la década de 1920. Durante la época de la industrialización Taylor sugirió que los procesos estaban implícitos en las prácticas de trabajo. Esta técnica estaba restringida a los procesos manuales y a la producción industrial, no incluía el seguimiento de los procesos de gestión. En 1932, Fritz Nordsieck, un investigador visionario alemán de la teoría organizacional, escribió “Las organizaciones son en realidad un proceso continuo, son una cadena de valor sin

interrupción y por consiguiente hay que orientar la estructura organizacional a los procesos” (Smith y Fingar, 2003, p. 1).

La segunda ola de la gestión de procesos de negocio se inició en la década de 1980 como un enfoque estadístico llamado gestión de calidad total (MQT), luego, en la década de 1990 apareció la reingeniería de negocios (BPR). Después emergieron otros sistemas que ganaron gran enfoque organizacional como planificación de recursos empresariales (BPR) y gestión de relaciones con clientes (CRM) (Smith y Fingar, 2003, p. 1).

El acrónimo BPM recién aparece en la publicación “BPM Third Wave” de Smith y Fingar (2003) en donde indicaron que la tercera ola de la gestión de procesos de negocio no es reingeniería de procesos, integración de aplicaciones empresariales, administración de flujos de trabajo u otra aplicación empaquetada; la tercera ola de BPM permite a las empresas y los trabajadores, crear y optimizar nuevos procesos de negocios sobre la marcha, además la gestión de procesos de negocio es la síntesis y la extensión de todas estas tecnologías y técnicas en un todo unificado (p. 7).

Business process management se define como una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión de procesos de negocio (Harmon P, 2014, pp. 17).

Niveles de Business process management según la pirámide de BPTrends

En el informe desarrollado por BPTrends Associates (2016) y escrito por Paul Harmon proporciona una manera de definir los distintos niveles de BPM. La pirámide BPTrends describe los tres niveles de procesos de negocio que se producen dentro de una organización: El nivel empresa, el nivel de proceso y el nivel de tecnología.

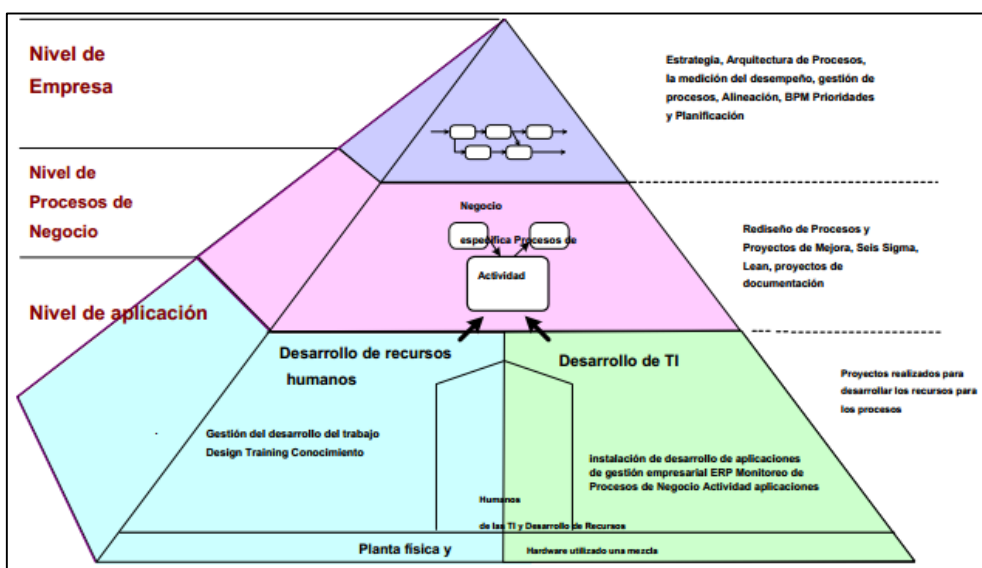


Figura 1. Niveles de Business process management según la pirámide de BPTrends.

Nota: *The state of business process management 2016*, Informe de la asociación BPTrends escrito por Paul Harmon, 2016.

El nivel de la empresa: Son actividades que se producen en los niveles superiores de la organización y son independientes de cualquier proceso. Este nivel se centra en la alineación de la estrategia, procesos y cadena de valor, también se define la arquitectura de procesos y la definición de las medidas de rendimiento de la empresa. Aquí se establecen sistemas de gestión de procesos, prioridades y planes para cubrir todas las necesidades de la organización y para asegurar que los procesos se cambien y se mantengan.

El nivel de proceso: Son actividades que se organizan en los proyectos de documentación de procesos (ISO 9000), proyectos para crear, rediseñar o mejorar procesos (Lean, Six Sigma). También se realiza las actividades de análisis, diseño y modelado de procesos.

El nivel de ejecución: Aquí se proporciona los recursos necesarios para ejecutar los proyectos establecidos en el nivel de proceso, por ejemplo: Si el proyecto es rediseño de proceso, entonces en este nivel se forma el equipo que tienen la capacidad de determinar los procesos que deben ser rediseñados para luego iniciar con los proyectos de desarrollo o adquisición y adaptabilidad de

nuevas aplicaciones de software. Actualmente existen herramientas, notaciones y metodologías para utilizarlos en nivel de implementación, por ejemplo, la metodología de desarrollo de software RUP y la notación UML.

Niveles para medir el proceso de negocio según CMMI I.2

En el informe desarrollado por BPTrends Associates (2016) y escrito por Paul Harmon se describió los niveles de madurez de proceso que fue desarrollado en el Instituto de Ingeniería de Software (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon en los años 90, en base a la calidad del trabajo realizado originalmente por Watts Humphrey. Originalmente desarrollado para apoyar el análisis de la madurez de procesos de software (CMM), la última versión, el Capability Maturity Model Integración (CMMI) se ha generalizado de modo que se puede aplicar a cualquiera de una amplia variedad de procesos en diversas organizaciones.

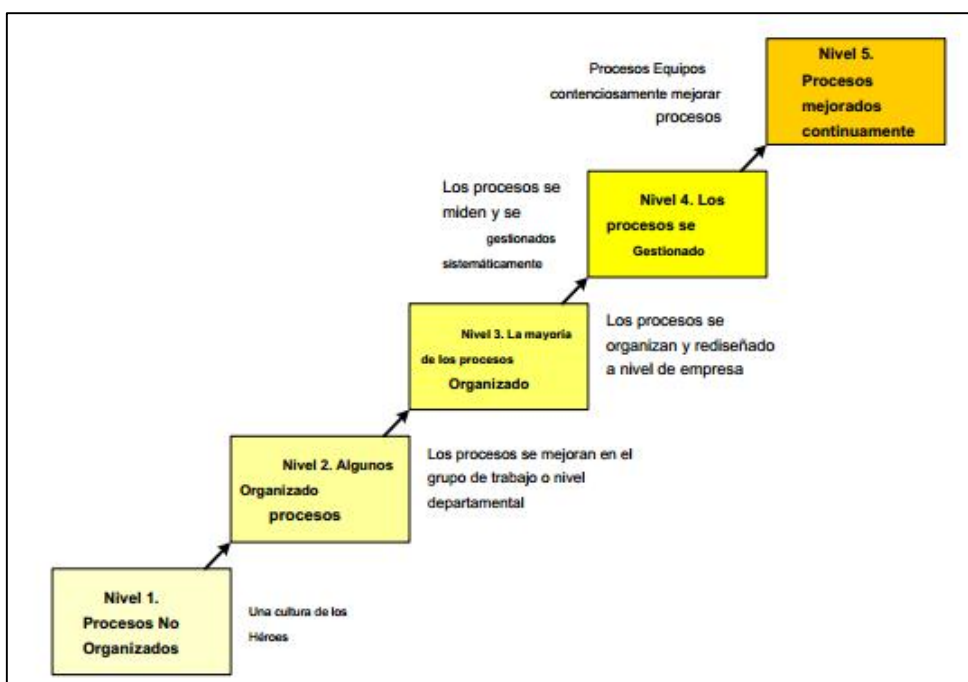


Figura 2. Niveles para medir el proceso de negocio según CMMI I.2

Nota: *The state of business process management 2016*, Informe de la asociación BPTrends escrito por Paul Harmon, 2016.

Nivel 1: Son los procesos no organizados

Las organizaciones no se basan en procesos. Las cosas se hacen de acuerdo con los planes hechos sobre la marcha. CMMI se refieren a ellos como organizaciones basadas en héroes. Las cosas se hacen porque alguien hace un esfuerzo heroico y se pone el informe en el último minuto. Si alguien le pregunta cuánto tiempo tardará algo, o qué recursos serán necesarios, los que respondieron a la pregunta se acaban de dar cuenta que no tienen un procedimiento sistemático o los datos necesarios para dar respuestas precisas a estas preguntas.

Nivel 2: Algunos procesos están organizados

Cuando las organizaciones primero comienzan tratando de definir sus procesos más comúnmente utilizados núcleo. En esta etapa, no se conceptualizan toda la empresa como un conjunto de procesos, todos ellos interrelacionados, pero se centran sólo en un proceso específico, ya que funciona dentro de un conjunto más o menos arbitraria de las fronteras en este nivel, las organizaciones tienen varios de sus principales procesos definidos.

Nivel 3: La mayoría de los procesos están organizados

Las organizaciones tienen la mayoría de sus procesos definidos. No sólo tienen modelos de sus procesos de negocio, sino también a tienden entender cómo los procesos de gestión y de apoyo trabajan para apoyar esos procesos. La mayoría de las organizaciones de nivel 3 tienen una arquitectura de proceso que muestra cómo todos los grupos en función de la empresa. Por lo tanto, si hay un problema, es fácil de identificar rápidamente los procesos que podrían estar causando el problema y las implicaciones para cualquier cambio sugerido.

Nivel 4: Los procesos se gestionan

Las organizaciones han ido mucho más allá de simplemente la definición de todos sus procesos. Estas organizaciones tienen gestores de procesos que recopilan datos sobre el rendimiento y la satisfacción del cliente que procesan y utilizan estos datos para tomar decisiones acerca de cómo optimizar los procesos que gestionan.

Nivel 5: Los procesos son mejorados continuamente

Las organizaciones han incorporado procesos de la derecha en la esencia de la organización. Ellos saben que sus procesos y gestionar sus procesos. Además, tienen sistemas para mejorar constantemente sus procesos siempre que sean posible.

Herramientas de software de los procesos de negocio según Paul Harmon

En el informe desarrollado por BPTrends Associates (2016) y escrito por Paul Harmon se realizó un sistema de clasificación que permite identificar los tipos de herramientas de software de procesos de negocio.

Herramientas de gráficos simples: Existen empresas que documentan los procesos en Visio o PowerPoint. La ventaja de estas herramientas es la simplicidad y familiaridad. La desventaja es que estas herramientas no están diseñados para crear una base de datos o repositorio que puede ahorrar y acumular información sobre los procesos de negocio. Por lo tanto, es inútil utilizarlos para proyectos de rediseño o para el desarrollo de una arquitectura de procesos empresariales; sin embargo, sí pueden ser utilizados en proyectos aislados de procesos de negocio.

Herramientas de modelado de la organización: Incluyen características y capacidades que permiten a los usuarios crear el modelado de su organización. Estos modelos son utilizados para tener una visibilidad de cómo la organización interactúa con su entorno y cómo los procesos de alto nivel están alineados con los distintos tipos de recursos de la empresa.

Herramientas de simulación de procesos de negocios: Incluyen capacidades para los trabajos de simulación más exigentes. La mayoría los especialistas prefieren a menudo las herramientas de simulación más sofisticadas.

Herramientas de modelado de procesos de negocio: Estas herramientas están diseñados para definir, documentar los procesos de negocio, también para almacenar información acerca de los procesos de modo que puedan ser fácilmente actualizados y mantenidos. Son mayormente utilizados por empresas que quieren definir arquitecturas de procesos en toda la empresa. Son más difíciles de aprender, pero conciben mejores beneficios.

Software de business process management (BPMS): Estas herramientas de modelado de procesos se combinan las características encontradas en el flujo de trabajo y los productos EAI (Enterprise Application Integration). También incorporan capacidades de gestión de reglas y proceso de seguimiento. Estas herramientas son más recientes y están comenzando a hacerse un hueco en la mayoría de las empresas. A la larga, prometen ayudar a las empresas a crear una capa de procesos definidos y gestionar los recursos de software utilizados para implementar los procesos.

Aplicaciones BPM: Es una aplicación que se emplea para gestionar la totalidad de las personas y los sistemas de software utilizados para poner en práctica un proceso específico. Un BPMS es sólo una herramienta para la construcción de una aplicación BPM. Está diseñada para ejecutar un proceso específico y permite a los administradores modificar la aplicación según sea necesario.

Herramientas de supervisión: Estas herramientas también son llamadas herramientas de Business Activity Monitoring (BAM). Ofrecen algunas capacidades de supervisión de procesos y proporcionan información sobre los eventos del proceso. La herramienta combina datos de procesos específicos derivada de otras fuentes y luego utiliza técnicas de simulación como Business Intelligence (BI) o minería de datos para reportar información en tiempo real a los ejecutivos.

Herramientas de gestión de reglas: Las herramientas de gestión de reglas se pueden utilizar para analizar las reglas de negocio en tiempo real de ejecución y generar o sugerir decisiones utilizando técnicas de inferencia lógicas.

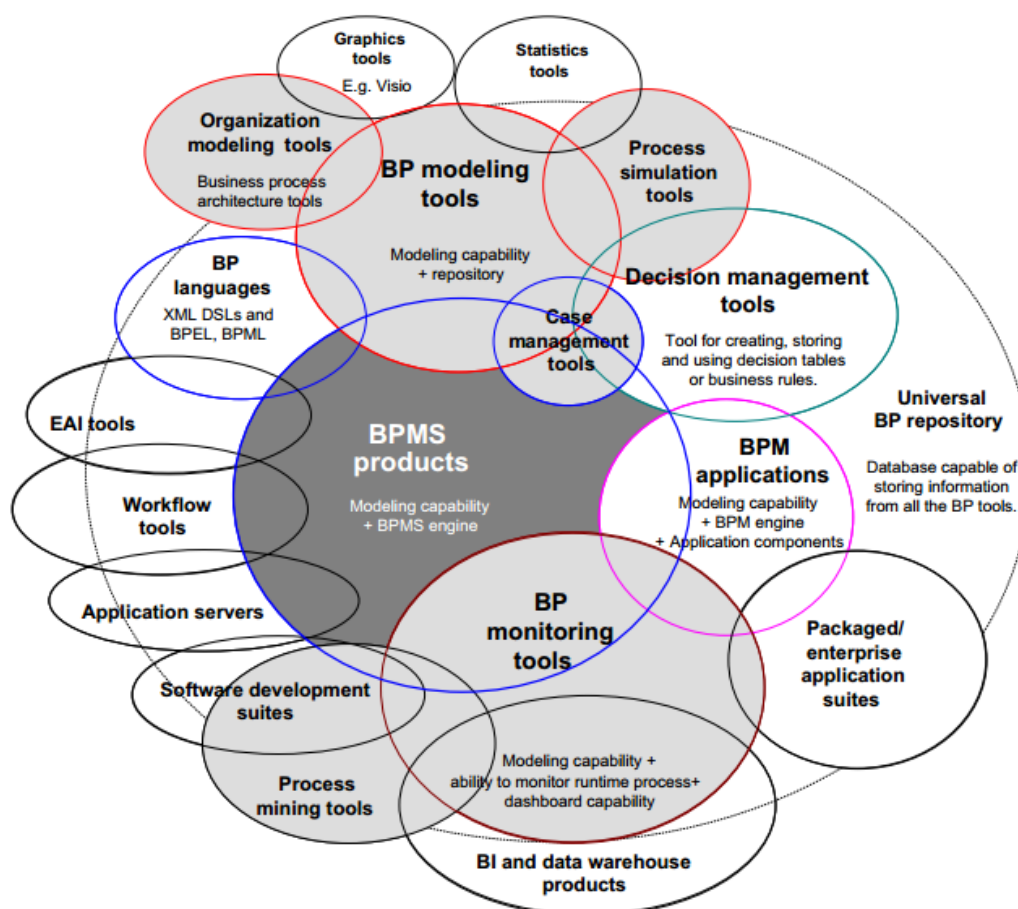


Figura 3. Herramientas de software de los procesos de negocio según Paul Harmon.

Nota: *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*, por Harmon, P., 2014, Tercera edición. USA: Morgan Kaufmann.

Ciclo de vida de adopción tecnología según Moore

Moore (2014) describió el ciclo de vida de las nuevas tecnologías y los problemas que desafían ganando una amplia aceptación. Las fases en un ciclo de vida típico de la tecnología en las empresas son los innovadores, los primeros en adoptar, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados.

Innovadores: Utilizan tecnología sofisticada y están dispuestos a trabajar con académicos y proveedores para crear soluciones altamente personalizadas.

Los primeros en adoptar: Los usuarios no se centran en las nuevas tecnologías, sino analizan los enfoques de negocio que les puede dar una ventaja competitiva. En la tecnología, ellos son menos sofisticados que los innovadores, pero están dispuestos a trabajar para que realice una nueva tecnología, si ven una ventaja de negocio claro.

La mayoría temprana: Según las encuestas realizadas por BPTrens en el 2015, la mayoría temprana representan alrededor del 35% del mercado. No van a adoptar nuevas tecnologías hasta que consideran que es bien probada porque saben que muchos de estos inventos modernos no serán más que modas pasajeras, así que se conforman con esperar hasta ver cómo les va a otros antes de decidirse a comprar. Quieren tener referencias bien establecidas antes de realizar inversiones sustanciales.

Sima de Moore: Se cierne entre tempranos y la mayoría temprana. Las porciones de las innovaciones tecnológicas que son juzgados por Tempranos fallan para ganar la aceptación suficiente para pasar los criterios de la mayoría temprana. La nueva tecnología se hace mucha publicidad, por un tiempo.

La mayoría tardía: Son reacios a gastar dinero o correr riesgos en nuevos enfoques. Esperan hasta que sus competidores entre la mayoría temprana hayan comenzado a ganar los beneficios de la tecnología, y luego seguir su ejemplo, de mala gana.

Los rezagados: Son la gente que simplemente no quiere tener tecnologías nuevas, por diversos motivos, algunos personales y otros económicos. La única ocasión en la que compran algún producto tecnológico es cuando viene profundamente alojado en otro producto.

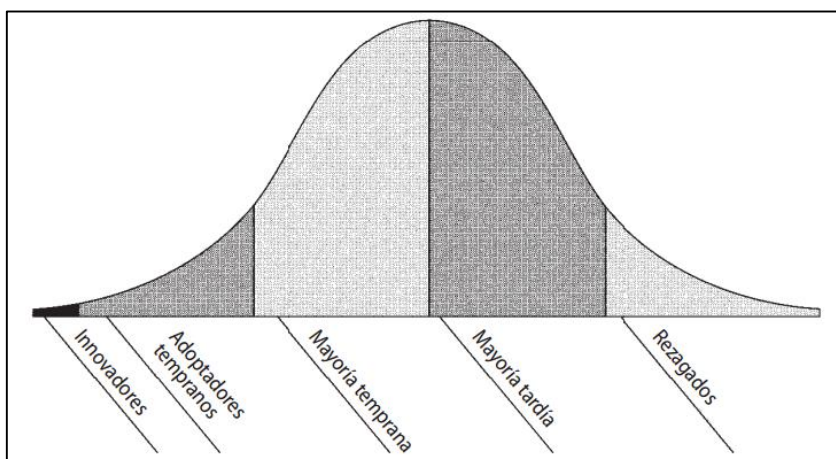


Figura 4. Ciclo de vida de adopción tecnología según Moore.

Nota: Tomado del libro *Cruzando el abismo* (Albert Cuesta, trad.), por Moore, G., 2015, España: HarperCollins Publishers. (Obra original publicada en 2014).

Metodología business process management: Rediseño del proceso según Harmon

Harmon (2016) indica que la metodología BPTrends se enfoca en 5 fases: (a) entendiendo el proyecto, (b) analizar el proceso de negocio, (c) rediseño del proceso de negocio, (d) implementar el proceso rediseñado, rollar el proceso rediseñado.

Fase 1: Entendiendo el proyecto

Los objetivos y el cronograma general de cualquier esfuerzo de mejora de proceso específico deben ser definidos y limitado por una carta o plan emitido por el grupo BPM. El plan puede haber venido del comité de estrategia o del comité ejecutivo. Si no hay proyecto existe un plan, el equipo responsable del esfuerzo específico de mejora del proceso comercial necesita desarrollar un plan. Específicamente, deberán determinar la estrategia organizacional y los objetivos e iniciativas que se espera que respalde el proceso específico, y deberá definir cómo se relaciona con otros procesos de la empresa y clientes y proveedores de la compañía. Supongamos que un grupo de BPM ha asignado una prioridad al proyecto, creado un plan general, y se le asignó un patrocinador del proyecto. En ese caso, la primera tarea del patrocinador del proyecto es identificar un comité directivo, contratar a un

facilitador y supervisar la elaboración del plan de proyecto. El facilitador probablemente comenzará entrevistando a varias personas para asegurarse de que entiendan lo que todos esperan. En efecto, el facilitador comienza por verificar la integridad del plan. El mismo grupo también debería trabajar en conjunto para armar el equipo de diseño del proceso: las personas que serán responsables de analizar realmente el proceso existente y luego desarrollar el nuevo diseño del proceso. Una vez que se completa el plan del proyecto y el cronograma, deben revisarse en una reunión que incluye a todos los involucrados en el proyecto para llegar a un acuerdo sobre el alcance y los objetivos del esfuerzo a emprender.

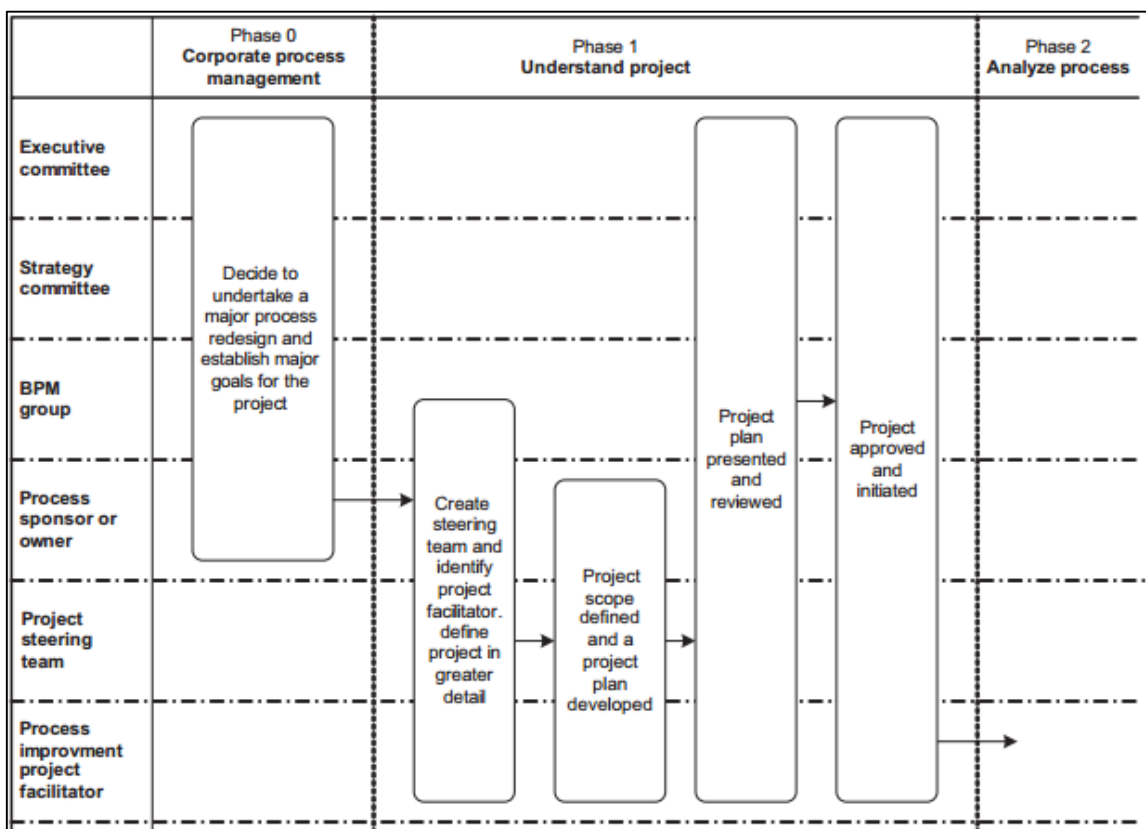


Figura 5. Fase 1 de la metodología de rediseño de proceso: Entendiendo el proyecto.

Nota: *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*, por Harmon, P., 2014, Tercera edición. USA: Morgan Kaufmann.

Fase 2: Analizar el proceso de negocio

El objetivo de esta fase es analizar y documentar el funcionamiento de un proceso existente. En otros casos, el equipo del proyecto creará un proceso completamente nuevo y no habrá un proceso existente analizar. El trabajo real durante esta fase generalmente se lleva a cabo por el facilitador y durante las reuniones entre el facilitador y el equipo de trabajo. Algunos los facilitadores prefieren reunirse durante 2-3 horas al día, generalmente por la mañana o mediodía durante varias semanas, hasta que el análisis esté completo. No hay una forma correcta de hacer esto. Depende en la compañía, el facilitador, y el alcance y la urgencia del proyecto. El facilitador dirige las reuniones y ayuda al equipo a analizar el problema. El facilitador por lo general dibuja diagramas y hace listas en pizarras o en hojas grandes de papel que se ponen alrededor de la sala de reuniones. El facilitador generalmente es apoyado por un analista que toma notas mientras el equipo toma decisiones. Si es una herramienta de software de modelado de procesos se usa, generalmente es el analista quien usa la herramienta. Los miembros del equipo no necesitan usar la herramienta o preocuparse por eso. El objetivo Principal de utilizar una herramienta de software es capturar la información y facilitar la impresión de notas y la creación de diagramas para documentar el proceso. Entre las reuniones del equipo, el facilitador y el analista trabajan juntos para garantizar que la documentación sea precisa y luego imprime la documentación para que los miembros del equipo lo tengan cuando lleguen a la próxima sesión. Una herramienta de modelado de procesos lo hace posible para documentar una sesión matutina y luego proporcionar impresiones de los diagramas resultantes en el curso de una tarde.

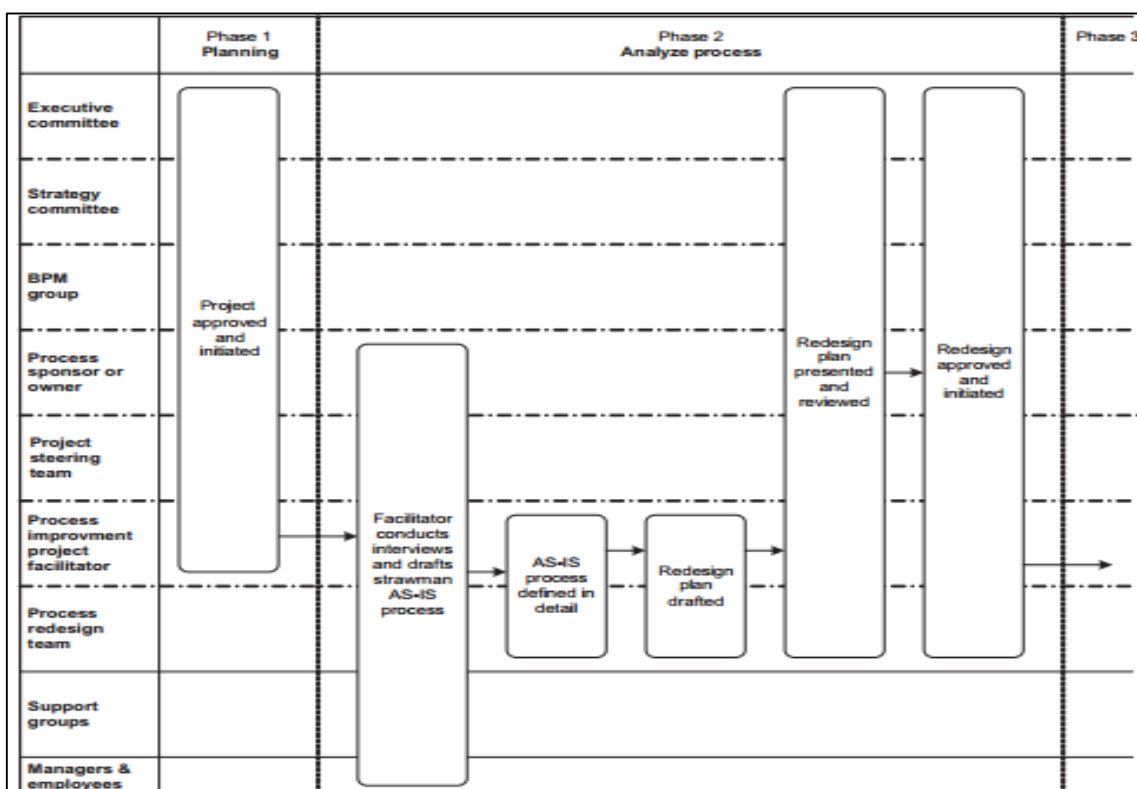


Figura 6. Fase 2 de la metodología de rediseño de proceso: Analizar el proceso de negocio.

Nota: *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*, por Harmon, P., 2014, Tercera edición. USA: Morgan Kaufmann.

Fase 3: Rediseño del proceso de negocio

El objetivo de esta fase es crear un diseño para un proceso nuevo o mejorado. En algunas empresas esta fase se combina con la fase anterior, y el equipo de diseño se mueve sin problemas desde la documentación del proceso As-Is hasta la creación de un nuevo proceso o To-Be. En otros casos, esta fase se lleva a cabo sin haber iniciado primero la Fase 2, o es realizado por un equipo de diseño ligeramente diferente. El trabajo real durante esta fase, como con la fase de análisis, normalmente se lleva a cabo durante las reuniones entre un facilitador y el equipo de rediseño del proceso. El equipo eso es para mejorar el proceso se reúne durante 2-3h / día, generalmente en la mañana, o por varios días a la vez, dependiendo de los horarios del facilitador y los miembros del equipo. El número

de los días o las reuniones variarán en gran medida según el alcance del proyecto y el nivel de detalle creado o rediseñado. Una vez más, el facilitador dirige las reuniones y ayuda al equipo a considerar alternativas. El facilitador generalmente es apoyado por un escriba (o analista) que toma notas sobre lo que el equipo decide en las reuniones, el facilitador y el escriba trabajan juntos para preparar documentación para que los miembros del equipo la tengan cuando lleguen para la próxima sesión. Muchas herramientas de software incluyen la capacidad de enviar resultados a los miembros del equipo a través de la Web para que puedan estudiarlos en línea en las reuniones.

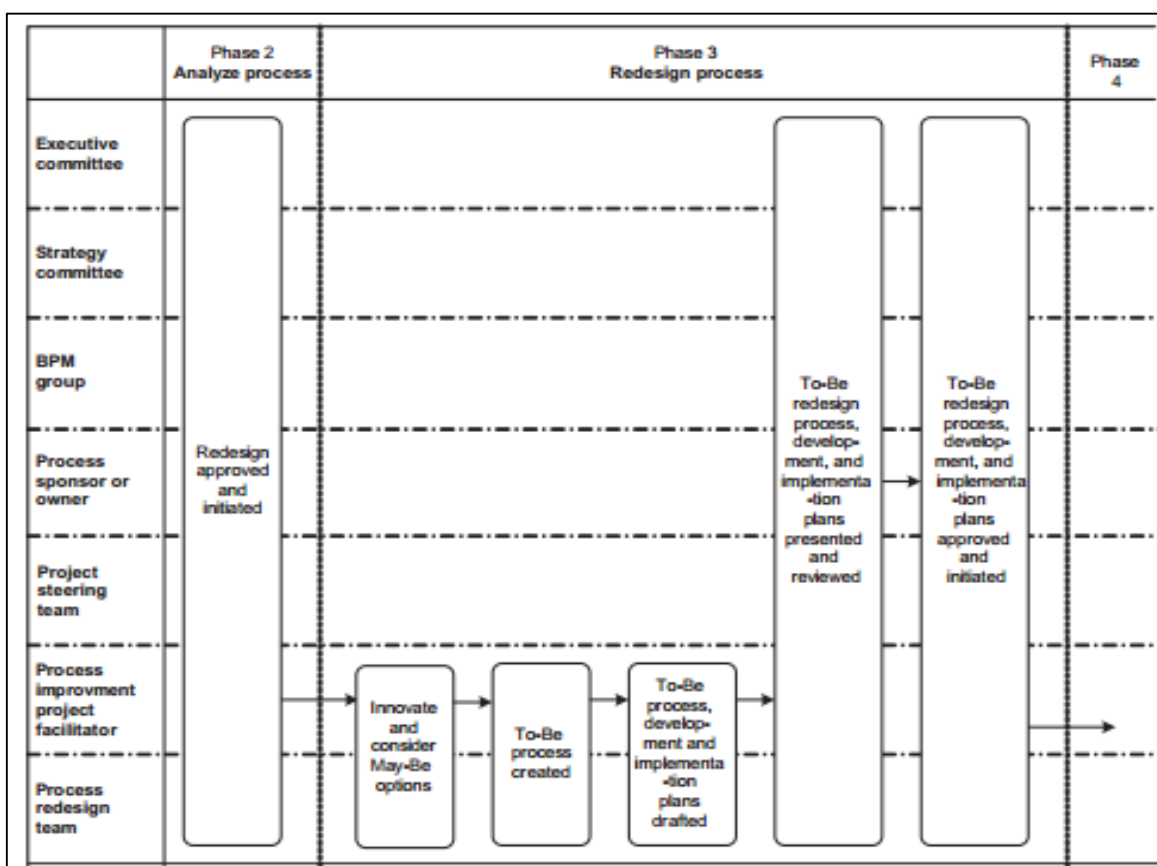


Figura 7. Fase 3 de la metodología de rediseño de proceso: Rediseño del proceso de negocio.

Nota: *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*, por Harmon, P., 2014, Tercera edición. USA: Morgan Kaufmann.

Fase 4: Implementar el proceso rediseñado

El objetivo de esta fase es adquirir el espacio y los recursos, crear las descripciones de los puestos, formar a los empleados, configurar sistemas de gestión y crear y probar sistemas de software necesario para implementar el nuevo proceso. El trabajo de esta fase se maneja de diferentes maneras. En algunos casos, el equipo de diseño es lo suficientemente sofisticado como para seguir perfeccionando el diagrama del proceso To-Be en un documento detallado de requisitos de software que puede guiar a los desarrolladores de software. En otros casos, el equipo de diseño crea el diagrama del proceso To-Be y las actividades en un documento de especificación entregarán su trabajo a un nuevo equipo que desarrollará un software específico requisitos. Del mismo modo, el equipo de diseño original puede emprender la creación de un nuevo trabajo descripciones, estructuras de salario e incentivos, etc. En la mayoría de los casos, sin embargo, Pasará su diseño a especialistas en el grupo de recursos humanos para una especificación detallada.

Fase 5: Encaminar el rediseño del proceso

El objetivo de esta fase es la transición al nuevo proceso. Muchas compañías han rediseñado los procesos y luego no los han implementado. Esto ocurre por una Variedad de razones. La razón principal es que los altos directivos se resisten al cambio. Los gerentes que reconocen que el viejo proceso es defectuoso pueden no estar dispuestos a soportar las molestias y los problemas que conllevará el cambio al nuevo proceso. Funcionalmente los gerentes pueden no querer hacer cambios aparentemente menores en la forma en que se hacen las cosas dentro de un departamento para apoyar los objetivos de un proceso que está fuera del enfoque del Departamento. Del mismo modo, los empleados pueden resistirse a usar los nuevos procedimientos o el nuevo sistema de software. El patrocinador del proceso y el equipo de dirección deben planificar la transición. Ellos deberían trabajar con altos ejecutivos para asegurarse de que tengan el empuje que necesita obtener todos los gerentes relevantes para probar el nuevo proceso. Deberían funcionar con mandos intermedios y empleados para convencerlos de las ventajas del nuevo proceso. En muchos casos, será necesario cambiar los salarios y los sistemas de incentivos para asegurar que los gerentes y empleados sean recompensados por implementar los nuevos procedimientos. También deberían

trabajar con los gerentes responsables del proceso, en absoluto niveles, para asegurarse de que tienen planes de gestión establecidos para que puedan medir el éxito del nuevo proceso.

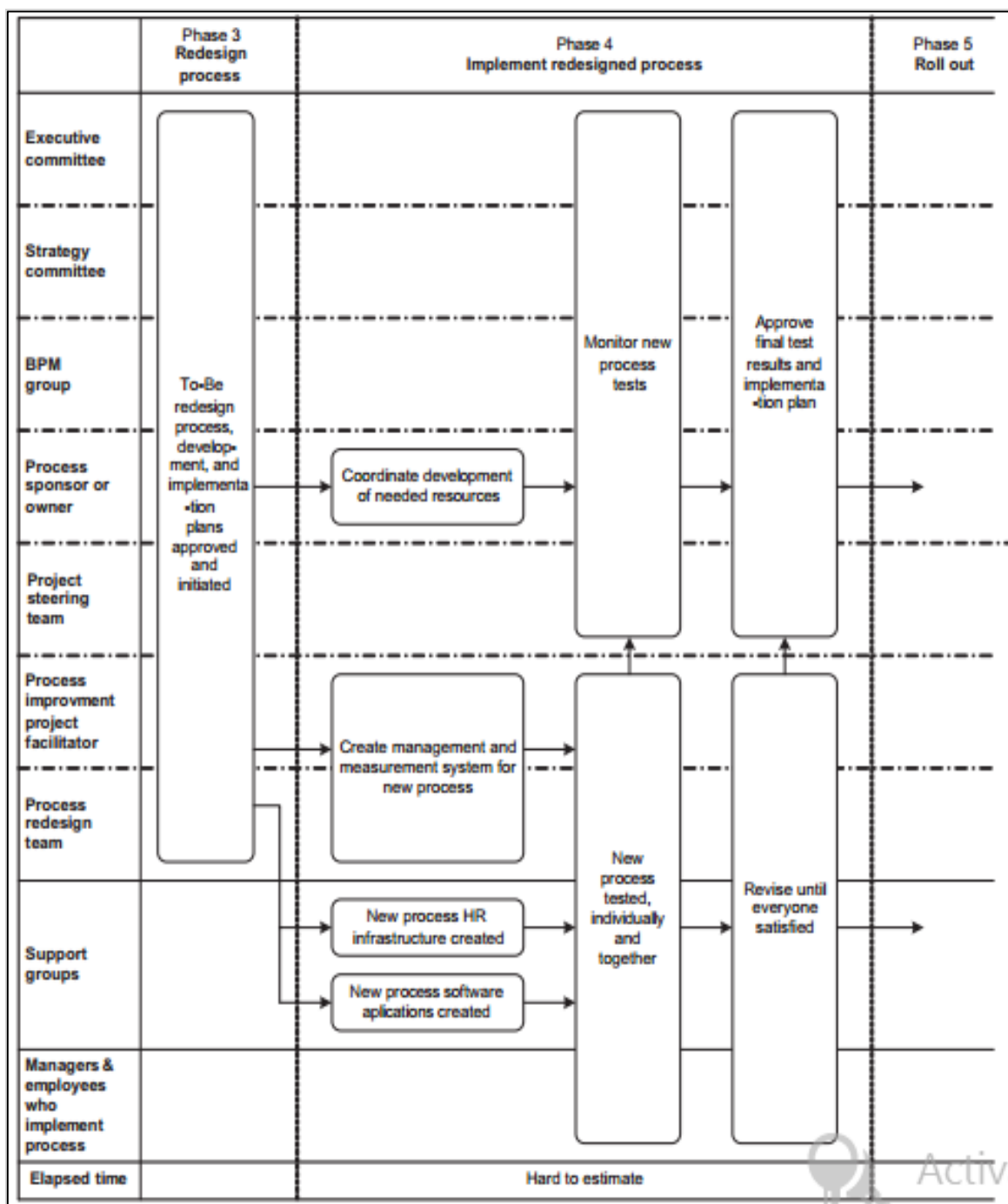


Figura 8. Fase 4 de la metodología de rediseño de proceso: Encaminar el rediseño del proceso.

Nota: *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*, por Harmon, P., 2014, Tercera edición. USA: Morgan Kaufmann.

Dimensiones de business process management

Dimensión 1: Proceso

El concepto clásico de un proceso describe un proceso como “un conjunto limitado de actividades que se llevan a cabo, en respuesta a algún evento iniciador, para generar un resultado valioso. Los procesos pueden ser muy simple o extremadamente complejo” (Harmon P, 2014, p. 185).

Dimensión 2: Negocio

Harmon (2014) describe que: La organización es como un sistema o proceso que toma insumos y genera valores, productos o servicios para los clientes. Si la organización es grande, nosotros tenemos que dividirlo en múltiples cadenas de valor, cada una con sus propios clientes y partes interesadas (p. 53).

Dimensión 3: Tecnología

Harmon (2014) La tecnología BPM es llamado como Suit BPM (BPMS) y se refieren a los productos de software que evolucionaron en la última década. En esencia, los productos BPMS combinan características encontrado previamente en herramientas de administración de documentos y flujo de trabajo, en herramientas de integración de aplicaciones (EAI) y en herramientas de modelado de procesos de negocios y bien implican nuevas tecnologías derivadas de Internet (p. 397).

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuál es el nivel de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017?

1.4.2 Problemas específicos

¿Cuál es el nivel del negocio de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017?

¿Cuál es el nivel de los procesos de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017?

¿Cuál es el nivel tecnológico de business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017?

1.5 Justificación del estudio

1.5.1 Justificación teórica

El valor teórico de la investigación radica en que existe extensa información relevante sobre business process management, así como también existen muchas metodologías que se pueden implementar en las empresas. En la presente investigación nos hemos basado en la metodología de Paul Harmon que se enfoca en el rediseño de procesos con la finalidad de mejorar los procesos y lograr que éstas surjan con el apoyo de la implementación de suits para la gestión de procesos de negocio (BPMS).

1.5.2 Justificación practica

El presente proyecto de investigación describir el estado de la situación actual del procesos de pedidos de la distribuidora D'Licores. El proceso de pedidos es clave para el negocio de la empresa y con este análisis se abren las puertas a desarrollar una propuesta que va a permitir mejorar el proceso, el negocio y su adaptación tecnológica. Por lo tanto, la importancia de este trabajo de investigación desde el

punto de vista práctico, se da, porque propuso al problema planteado, una estrategia de acción.

1.5.3 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, el cual se aplicó el instrumento, cuestionario, para obtener el nivel válido y confiable de la gestión de proceso de negocio de la empresa D'Licores. La encuesta aplicada fue desarrollada por Paul Harmon, director de la asociación BPTrends, la encuesta se basa en tres niveles el negocio, los procesos y la tecnología. La información recogida en esta investigación fue transversal por que se realizó la encuesta en un solo momento.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Describir el nivel de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017

1.6.2 Objetivos específicos

Describir el nivel del negocio de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.

Describir el nivel del procesos de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.

Describir el nivel tecnológico de business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, pues no se desarrolló ningún tratamiento experimental y la recolección de datos se realizó en un solo momento (Hernández, et al. 2010, pp. 149-151).

2.2 Variables

En la presente investigación se estableció como variable de estudio Business Process Management. La variable fue de naturaleza **cualitativa** y de escala **ordinal**, por lo tanto se pudieron establecer relaciones de orden entre las categorías.

2.3 Definición conceptual

2.3.1 Variable: Business Process management

“Business process management se define como una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión de procesos de negocio” (Harmon P, 2014, pp. 17).

2.4 Operacionalización de variables

Definición operacional de la variable Business Process Management

Para el recojo de información de la variable business process management se utilizó un cuestionario que consta de 20 ítems con respuesta tipo Likert. El instrumento estuvo dirigido a los colaboradores del área de ventas, despacho y administración, de la distribuidora D'Licores. Este cuestionario permitió medir la variable a través de sus dimensiones (a) Proceso, con 10 ítems; (b) Negocio, con 5 ítems; (c) Tecnología, con 5 ítems. Los rangos establecidos para la dimensión proceso fueron no organizados de 10 – 23, en proceso de organización de 24 – 37 y organizados de 38 – 50. Los rangos para la dimensión negocio fueron no organizados de 5 - 12, en proceso de organización de 13 – 18 y organizados de 19 – 25. Asimismo, los rangos para la dimensión tecnología fueron no organizados de 5 - 12, en proceso de organización de 13 – 18 y organizados de 19 – 25.

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la variable Business Process Management

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Proceso	- Documentación de proceso. - Alineación de procesos. - Complejidad del proceso. - Existencia de flujos de proceso.	Del 1 al 10		No organizado 10 - 23 En proceso de organización 24 - 37 Organizado 38 – 50
Negocio	- Entendimiento de la negocio. - Existencia de un equipo BPM.	Del 11 al 15	1= Completamente en desacuerdo. 2= En desacuerdo. 3= Ni de acuerdo, ni desacuerdo. 4= De acuerdo. 5= Completamente de acuerdo.	No organizado 5 - 12 En proceso de organización 13 - 18 Organizado 19 – 25
Tecnología	- Complejidad de uso de las herramientas tecnológicas. - Existencia de herramientas BPM. - Adaptación tecnológica.	Del 16 al 20		No organizado 5 - 12 En proceso de organización 13 - 18 Organizado 19 – 25

2.5 Metodología

Esta investigación es de tipo cuantitativo porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Fernández, Hernández y Baptista, 2010, p. 4).

2.6 Tipo de estudio

La investigación fue básica de nivel descriptivo comparativo y según la clasificación de (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 85).

Básica, porque busca nuevos conocimientos sin un fin práctico inmediato; está dedicada a ampliar los conocimientos relacionados de la variables Business process management.

Descriptiva comparativa, pues se describió la variable de estudio Business process management para tres áreas del negocio, ventas, despacho y administración, tal y cual se presentaron al momento de la investigación.

2.7 Población, muestra y muestreo

2.7.1 Población

El conjunto de la población de estudio correspondiente a la presente investigación, estuvo conformada por 180 colaboradores, el cual incluye a 81 vendedores, 51 repartidores y 48 colaboradores del área administrativa, se excluye a las demás áreas por que no intervienen directamente en el proceso de pedidos, estos datos se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Número de colaboradores de la distribuidora D`Licores que conforman la población de Estudio.

Área de estudio	Total de colaboradores
Área de ventas	81
Área de despacho	51
Área administrativa	48
Total	180

2.7.2 Muestra

La muestra de estudio se obtuvo mediante el muestreo aleatorio simple finito y estuvo compuesto por 123 colaboradores del área de ventas, despacho y administración de la distribuidora D`Licores, el cálculo del tamaño de la muestra se realizó según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 pqN}{e^2(N-1) + \frac{Z_{\alpha}^2 pqN}{2}}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra calculado.

N: Tamaño de la población.

p: Proporción de una de las variables importantes del estudio (obtenido de los antecedentes o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5).

q: $1 - p$ (complemento de p).

e: Error de tolerancia.

$Z_{\alpha/2}$: Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de $(1 - \alpha)$.

Valores:

$N = 180$

$p = 0.50$

$\alpha = 0.05$

$Z_{\alpha/2} = 1.96$

$e = 0.05$

Tamaño de muestra

$n = 123$

2.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.8.1 Técnica

En la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, esta técnica “se utiliza para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis”. (Carrasco, 2013, p. 318).

Considerando este aporte se recogió información con la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario a 120 trabajadores de la distribuidora D’Licores, 2017.

2.8.2 Instrumentos

Según la técnica utilizada en la investigación, el instrumento utilizado para la recolección de información fue el cuestionario. Según Carrasco (2013), indica que “los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo” (p. 318).

Ficha técnica del instrumento 1

Nombre del instrumento:	Cuestionario para el estado de business process management.
Autor y Año	BPTrends Associates (2016 y 2018).
Adaptado si fuera el caso	
Universo de estudio	
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo	20/12/2017
Escala de medición	Escala Likert
Tiempo utilizado	20 minutos

Validez

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 270).

Para determinar la validez de los instrumentos, se sometieron a consideraciones de juicio de expertos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el juicio de expertos para contrastar la validez de los ítems consiste en preguntar a personas expertas en el dominio que miden los ítems, sobre su grado de adecuación a un criterio determinado y previamente establecido. La validez de juicio de experto se encuentra en el Anexo 8.

Fiabilidad

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio tienen ítems con opciones en escala Likert, por lo cual se ha utilizado el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran el instrumento.

Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto, después de análisis mediante el alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS versión 24.

Según (Hogan, 2004), la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores: Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad, la confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable, alrededor de 0.7, se considera baja e inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

Tabla 3

Fiabilidad del instrumento - Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Business process management	.904	20

En función de los resultados, teniendo en cuenta el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0.904, se puede asumir que los instrumentos son confiables y procede su aplicación.

2.9 Métodos de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y se presentan las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Los datos fueron tabulados en el software estadístico SPSS versión 24.

El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 24, se tabularon los datos, se determinaron los rangos para cada variable, así mismo, por dimensión y luego se realizó el análisis de tablas cruzadas de los grupos de estudio y los rangos de las variables.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivo de la variable business process management

Tabla 4

Nivel de Business process management percibido por el personal de la distribuidora D'Licores, durante el año 2017.

			Business process management			
			No organizado	En proceso de organización	Organizado	Total
Grupo	Área de ventas	Recuento	32	8	3	43
		% del total	26.0%	6.5%	2.4%	35.0%
	Área de distribución	Recuento	37	8	4	49
		% del total	30.1%	6.5%	3.3%	39.8%
	Área administrativa	Recuento	23	5	3	31
		% del total	18.7%	4.1%	2.4%	25.2%
Total		Recuento	92	21	10	123
		% del total	74.8%	17.1%	8.1%	100.0%

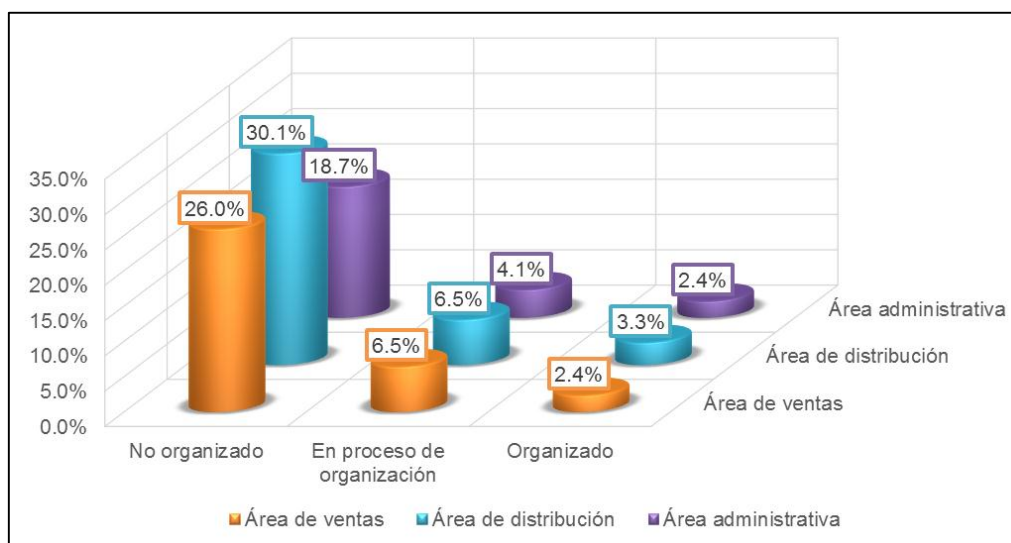


Figura 9. Nivel de Business process management percibido por el personal de la distribuidora D'Licores, durante el año 2017.

Interpretación:

De la figura 9 y tabla 4 se aprecian los resultados generales del nivel de BPM en los colaboradores de la distribuidora D'Licores. El 26.0% de los colaboradores del área de ventas perciben que no están organizados, mientras que el 6.5% perciben que se encuentran en proceso de organización y el 2.4% perciben que se

encuentran organizados. Así mismo, el 30.1% de los colaboradores del área de distribución consideran que no están organizados, mientras que el 6.5% consideran que se encuentran en proceso de organización y el 3.3% consideran que se encuentran organizados. También se evaluó a los colaboradores del área administrativa, el cual el 18.7% aprecian que no están organizados, el 4.1% aprecian que están en proceso de organización y el 2.4% aprecian que están organizados.

Tabla 5

Nivel del proceso de pedidos percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.

			No organizado	En proceso de organización	Organizado	Total
Grupo	Área de ventas	Recuento	30	12	1	43
		% del total	24.4%	9.8%	0.8%	35.0%
	Área de distribución	Recuento	36	10	3	49
		% del total	29.3%	8.1%	2.4%	39.8%
	Área administrativa	Recuento	23	5	3	31
		% del total	18.7%	4.1%	2.4%	25.2%
Total		Recuento	89	27	7	123
		% del total	72.4%	22.0%	5.7%	100.0%

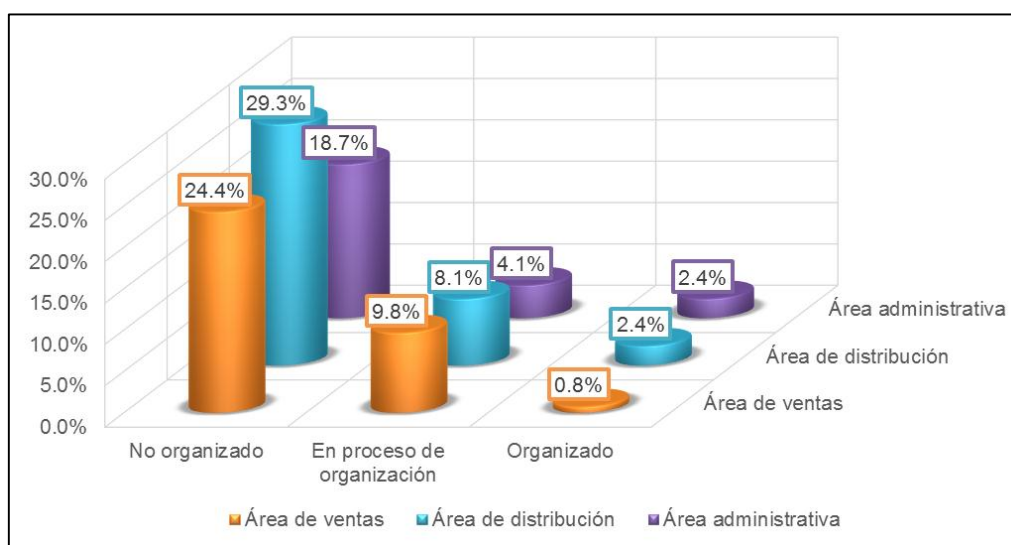


Figura 10. Nivel del proceso de pedidos percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.

Interpretación:

De la figura 10 y tabla 5 se aprecian los resultados generales del nivel de proceso de los colaboradores de la distribuidora D`Licores. El 24.4% de los colaboradores del área de ventas perciben que no están organizados, mientras que el 9.8% perciben que se encuentran en proceso de organización y el 0.8% perciben que se encuentran organizados. Así mismo, el 29.3% de los colaboradores del área de distribución consideran que no están organizados, mientras que el 8.1% consideran que se encuentran en proceso de organización y el 2.4% consideran que se encuentran organizados. También se evaluó a los colaboradores del área administrativa, el cual el 18.7% aprecian que no están organizados, el 4.1% aprecian que están en proceso de organización y el 2.4% aprecian que están organizados.

Tabla 6

Nivel del negocio percibido por el personal de la distribuidores D`Licores, durante el año 2017.

			No organizado	En proceso de organización	Organizado	Total
Grupo	Área de ventas	Recuento	28	9	6	43
		% del total	22.8%	7.3%	4.9%	35.0%
	Área de distribución	Recuento	34	10	5	49
		% del total	27.6%	8.1%	4.1%	39.8%
	Área administrativa	Recuento	21	8	2	31
		% del total	17.1%	6.5%	1.6%	25.2%
Total	Recuento	83	27	13	123	
	% del total	67.5%	22.0%	10.6%	100.0%	

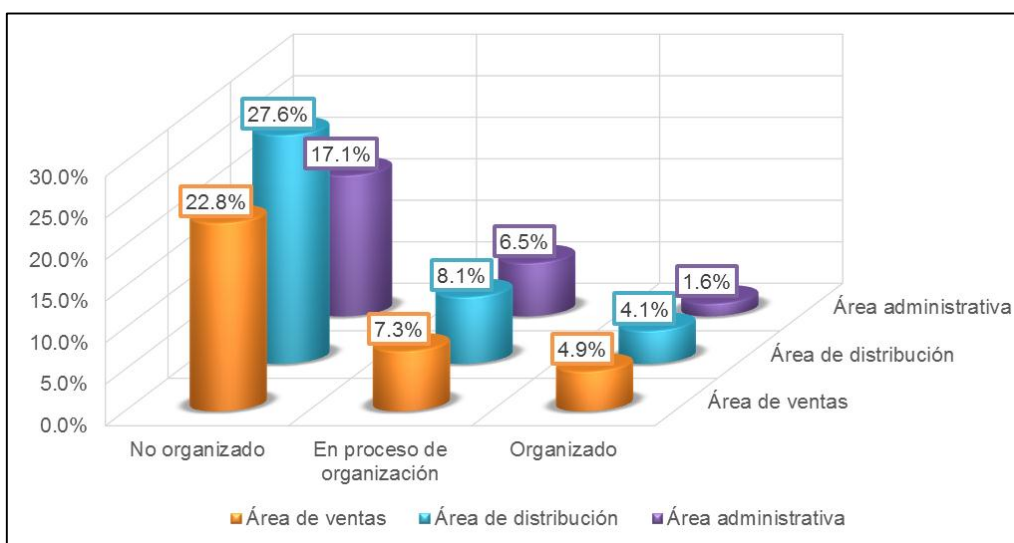


Figura 11. Nivel del negocio percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.

Interpretación:

De la figura 11 y tabla 6 se aprecian los resultados generales del nivel de negocio de los colaboradores de la distribuidora D'Licores. El 22.8% de los colaboradores del área de ventas perciben que no están organizados, mientras que el 7.3% perciben que se encuentran en proceso de organización y el 4.9% perciben que se encuentran organizados. Así mismo, el 27.6% de los colaboradores del área de distribución consideran que no están organizados, mientras que el 8.1% consideran que se encuentran en proceso de organización y el 4.1% consideran que se encuentran organizados. También se evaluó a los colaboradores del área administrativa, el cual el 17.1% aprecian que no están organizados, el 6.5% aprecian que están en proceso de organización y el 1.6% aprecian que están organizados.

Tabla 7

Nivel tecnológico percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.

			No organizado	En proceso de organización	Organizado	Total
Grupo	Área de ventas	Recuento	34	6	3	43
		% del total	27.6%	4.9%	2.4%	35.0%
	Área de distribución	Recuento	34	12	3	49
		% del total	27.6%	9.8%	2.4%	39.8%
	Área administrativa	Recuento	23	5	3	31
		% del total	18.7%	4.1%	2.4%	25.2%
Total		Recuento	91	23	9	123
		% del total	74.0%	18.7%	7.3%	100.0%

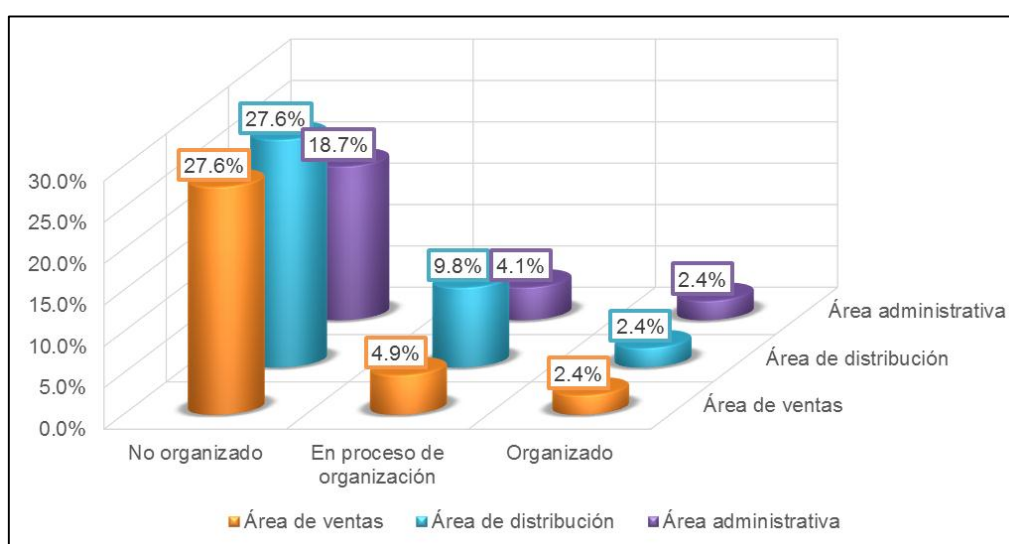


Figura 12. Nivel tecnológico percibido por el personal de la distribuidores D'Licores, durante el año 2017.

Interpretación:

De la figura 12 y tabla 7 se aprecian los resultados generales del nivel de tecnología de los colaboradores de la distribuidora D`Licores. El 27.6% de los colaboradores del área de ventas perciben que no están organizados, mientras que el 4.9% perciben que se encuentran en proceso de organización y el 2.4% perciben que se encuentran organizados. Así mismo, el 27.6% de los colaboradores del área de distribución consideran que no están organizados, mientras que el 9.1% consideran

que se encuentran en proceso de organización y el 2.4% consideran que se encuentran organizados. También se evaluó a los colaboradores del área administrativa, el cual el 18.7% aprecian que no están organizados, el 4.1% aprecian que están en proceso de organización y el 2.4% aprecian que están organizados.

IV. Discusión

De la figura 9 y tabla 4 se aprecian los resultados generales del nivel de BPM en los colaboradores de la distribuidora D`Licores. El 26.0% de los colaboradores del área de ventas perciben que no están organizados, mientras que el 6.5% perciben que se encuentran en proceso de organización y el 2.4% perciben que se encuentran organizados. Así mismo, el 30.1% de los colaboradores del área de distribución consideran que no están organizados, mientras que el 6.5% consideran que se encuentran en proceso de organización y el 3.3% consideran que se encuentran organizados. También se evaluó a los colaboradores del área administrativa, el cual el 18.7% aprecian que no están organizados, el 4.1% aprecian que están en proceso de organización y el 2.4% aprecian que están organizados. De acuerdo con estos resultados se concluye que el nivel de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D`Licores no se encuentra organizado, este hallazgo se contradice con la encuesta realizada por la asociación BPTrends en el año 2016, en el cual indica que las empresas están entre el nivel 1 y nivel 2 (procesos medianamente organizados) y están tratando de ampliar los procesos que han modelado y entender en una arquitectura de procesos completa. Del mismo modo, un pequeño grupo de empresas se encuentran entre los niveles 3 y 4. Ellos están trabajando para establecer sistemas de medición y gestión de procesos en toda la empresa.

De la figura 10 y tabla 5 se aprecian los resultados generales del nivel de proceso de los colaboradores de la distribuidora D`Licores. El 24.4% de los colaboradores del área de ventas perciben que no están organizados, mientras que el 9.8% perciben que se encuentran en proceso de organización y el 0.8% perciben que se encuentran organizados. Así mismo, el 29.3% de los colaboradores del área de distribución consideran que no están organizados, mientras que el 8.1% consideran que se encuentran en proceso de organización y el 2.4% consideran que se encuentran organizados. También se evaluó a los colaboradores del área administrativa, el cual el 18.7% aprecian que no están organizados, el 4.1% aprecian que están en proceso de organización y el 2.4% aprecian que están organizados. Este hallazgo se contradice con la encuesta realizada por la asociación BPTrends en el año 2016, en el cual indica que el proceso de las

empresas está medianamente organizados. Ellos están trabajando para establecer sistemas de medición y gestión de procesos en toda la empresa.

De la figura 11 y tabla 6 se aprecian los resultados generales del nivel de negocio de los colaboradores de la distribuidora D`Licores. El 22.8% de los colaboradores del área de ventas perciben que no están organizados, mientras que el 7.3% perciben que se encuentran en proceso de organización y el 4.9% perciben que se encuentran organizados. Así mismo, el 27.6% de los colaboradores del área de distribución consideran que no están organizados, mientras que el 8.1% consideran que se encuentran en proceso de organización y el 4.1% consideran que se encuentran organizados. También se evaluó a los colaboradores del área administrativa, el cual el 17.1% aprecian que no están organizados, el 6.5% aprecian que están en proceso de organización y el 1.6% aprecian que están organizados. Este hallazgo se contradice con lo indicado por Garimella (2008), el cual indica que BPM incorpora más capacidad que nunca antes, para alinear actividades operacionales con objetivos y estrategias. Concentra los recursos y esfuerzos de la empresa en la creación de valor para el cliente. BPM también permite una respuesta mucho más rápida al cambio, fomentando la agilidad necesaria para la adaptación continua.

De la figura 12 y tabla 7 se aprecian los resultados generales del nivel de tecnología de los colaboradores de la distribuidora D`Licores. El 27.6% de los colaboradores del área de ventas perciben que no están organizados, mientras que el 4.9% perciben que se encuentran en proceso de organización y el 2.4% perciben que se encuentran organizados. Así mismo, el 27.6% de los colaboradores del área de distribución consideran que no están organizados, mientras que el 9.1% consideran que se encuentran en proceso de organización y el 2.4% consideran que se encuentran organizados. También se evaluó a los colaboradores del área administrativa, el cual el 18.7% aprecian que no están organizados, el 4.1% aprecian que están en proceso de organización y el 2.4% aprecian que están organizados. Este hallazgo coincide con el estudio realizado en el diario CincoDías (2018), reveló que muchas pymes rechazan la implantación de sistemas TIC por las reticencias que demuestra la propia plantilla a la hora de aprender a utilizar nuevos

sistemas de trabajo. También se brindó un el ejemplo de Mario Calvo que brinda un ejemplo de lo ocurrido cuando digitalizaron la mayoría del material de enseñanza para que el profesor pueda trabajar desde su ordenador y proyectarlo, vía WIFI, a la pizarra. Esto fue un trabajo de muchas horas, pero lo más difícil ha fue convencer a algunos profesores de que supondría una mejora en sus clases y no una dificultad añadida a su trabajo.

V. Conclusiones

Primera conclusión

Se concluye que la implementación de Business process management en el proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores no fue un éxito porque no utilizaron una metodología adecuada al negocio y tampoco consideraron implementarlo en conjunto con un equipo especializado en BPM. En el área de ventas se percibe un 26.0% de falta de organización, el área de distribución percibe un 30.1 % y el área administrativo percibe un 18.7%.

Segunda conclusión

El nivel de proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores no se encuentra organizado, el área administrativa, ventas y despacho perciben que los procesos están desorganizados a un 72.4%. Este resultado se debe porque el proceso de pedidos no se encuentra completamente documentado, si existe un flujo de actividades pero aún no se encuentra estandarizado, ocasionando que los procesos sean complejos y confusos.

Tercera conclusión

El área administrativo, ventas y despacho perciben que el nivel de negocio del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores se encuentra desorganizado a un 67.5%. Este resultado fue porque no existen estrategias definidas y no hay una iniciativa empresarial para mejorar el proceso que existe actualmente.

Cuarta conclusión

El área administrativo, ventas y despacho perciben que el nivel tecnológico en el proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores se encuentra desorganizado a un 74.0%. Este resultado se debe porque en el 2016 la empresa inicio con un proyecto de implementación de software de venta el cual lo ejecutaron sin ver la necesidad del negocio y ahora el software este instalado pero los colaboradores no se adaptan al sistema y no se utiliza toda sus funcionalidades, otro motivo es porque no existe una herramienta de modelado o mejora de procesos.

VI. Recomendaciones

Primera recomendación

Se recomienda que la empresa D`Licores forme un equipo especializado de business process management, enfocado a mejorar el proceso, identificando las herramientas óptimas.

Segunda recomendación

Se recomienda que la empresa D`Licores forme un equipo especializado que se encargue de identificar, documentar y diagramar el proceso de pedidos para que se estandaricen el proceso y luego que se encargue de capacitar a todo las usuarios.

Tercera recomendación

Se recomienda que la empresa genere un plan de capacitación a los colaboradores, enfocado a mejorar el proceso de pedidos, ya que este el clave y fundamental para el negocio.

Cuarta recomendación

Se recomienda que la empresa D`Licores se encargue de identificar las herramientas óptimas para mejorar y/o rediseñar el proceso de pedidos, también que analice el software de venta que se encuentra actualmente implementado para que pruebe toda sus funcionalidades y realice manuales de usuario, también se recomienda crear un plan de capacitación.

VII. Referencias

- Araya, K. (2016). *Propuesta de mejora del proceso del servicio de soporte y mantenimiento de aplicaciones en el departamento de desarrollo SCDM de la empresa Hewlett Packard* (Tesis de maestría). Escuela de Computación del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago - Costa Rica.
- BPTrends Associates. (2016). *The state of business process management 2016* [El estado de la gestión de procesos de negocio 2016]. Obtenido el 01 febrero, 2018, desde <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2015-BPT-Survey-Report.pdf>
- BPTrends Associates. (2018). *The state of business process management 2018* [El estado de la gestión de procesos de negocio 2018]. Obtenido el 01 febrero, 2018, desde <https://www.bptrends.com/2018-state-of-business-process-management-lp/>
- Business Wire. (2018, 08 de febrero). *Global Business Process Management (BPM) Training Market 2018-2022* [Mercado de formación en gestión de procesos empresariales (BPM) del año 2018-2022]. Obtenido el 01 febrero, 2018, desde <https://www.businesswire.com/news/home/20180208006121/en/Global-Business-Process-Management-BPM-Training-Market>
- Calderón, E. (2013). *Madurez y planificación estratégica de proyectos BPM en el sistema financiero* (Tesis de maestría). Universidad nacional mayor de San Marcos. Lima - Perú.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Segunda Edición. Perú: San Marcos.
- CincoDías. (2018, 13 de febrero). *La realidad de la transformación digital en pymes*. Obtenido el 01 febrero, 2018, desde https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/12/pyme/1518453554_674991.html

- Club BPM (2009). *BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio*. Obtenido el 01 febrero, 2018, desde <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf>
- Economía y negocios online. (2017, 21 de junio). *Proyectos BPM requieren el compromiso de toda la organización*. Obtenido el 01 febrero, 2018, desde <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=372064>
- Garimella, K., Lees M. y Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para dummies*. Edición especial de Software AG. Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Harmon, P (2014). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals* [Cambio en el proceso empresarial: una guía de gestión de procesos empresariales para gerentes y profesionales de procesos]. Tercera edición. USA: Morgan Kaufmann.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Howard, S., y Fingar, P. (2003). *Business Process Management: the third wave* [Business Process Management: la tercera Ola]. USA: Meghan-Kiffer Press.
- Infante, H. (2013). *Un modelo para determinar los factores que influyen en la mejora de procesos en la atención de pacientes en los centros de salud a través de Excelencia Empresarial, BPM y Reingeniería de Procesos* (Tesis de maestría). Universidad nacional mayor de San Marcos, Lima - Perú.
- Moore, G. (2015). *Cruzando el abismo* (Albert Cuesta, trad.). España: HarperCollins Publishers. (Obra original publicada en 2014).
- Muñoz, J. (2014). *Diseño de un modelo de proceso para la gestión de proyectos basado en metodología PMBOOK y BPM* (Tesis de maestría). Universidad tecnológica Israel, Quito – Ecuador.

País, J. (2013). *BPM (Business Process Management): cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos*. España: BPMteca.

Rossillo, M. (2015). *Metodología de implementación de un sistema de workflow para mejorar el proceso administrativo y comunicativo en la facultad de ciencias de la educación de la universidad estatal de Bolívar* (Tesis de maestría). Universidad regional autónoma de los andes, Ambato – Ecuador.

Underdahl, B. (2013). *Gestión de procesos de negocio para dummies*. Segunda edición limitada de IBM. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

VIII. Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia – Coherencia

Título: Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.

Autor: Br. Pittman Alhuay, Vanesa Carolina.

Problema	Objetivos	Variabes e indicadores
Problema General:	Objetivo general:	Variable:
¿Cuál es el nivel de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017?	Describir el nivel de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017	Business process management
Problemas Específicos:	Objetivos específicos:	Dimensiones:
¿Cuál es el nivel de la organización en Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017?	Describir el nivel del negocio de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.	Proceso Negocio Tecnología
¿Cuál es el nivel de los procesos en Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017?	Describir el nivel del procesos de Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.	
¿Cuál es el nivel tecnológico de business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017?	Describir el nivel tecnológico de business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.	

Anexo 2. Matriz de Consistencia – Variable

Título: Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.

Autor: Br. Pittman Alhuay, Vanesa Carolina.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Business process management	Proceso	- Documentación de proceso. - Alineación de procesos. - Complejidad del proceso. Existencia de flujos de proceso.	Del ítem 1 al ítem 10	1= Completamente en desacuerdo. 2= En desacuerdo. 3= Ni de acuerdo, ni desacuerdo. 4= De acuerdo.	No organizado 10 - 23 En proceso de organización 24 - 37 Organizado 38 – 50
	Negocio	- Existencia de un equipo BPM. Entendimiento del negocio.	Del ítem 11 al ítem 15	5= Completamente de acuerdo.	No organizado 5 - 12 En proceso de organización 13 - 18 Organizado 19 – 25
	Tecnología	- Complejidad de uso de herramientas tecnológicas. - Existencia de herramientas BPM. - Adaptación tecnológica	Del ítem 16 al ítem 20		No organizado 5 - 12 En proceso de organización 13 - 18 Organizado 19 – 25

Anexo 3. Matriz de Consistencia – Metodología

Título: Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017.

Autor: Br. Pittman Alhuay, Vanesa Carolina.

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: Tipo básica de nivel descriptivo.</p> <p>Diseño: Diseño no experimental de corte transversal.</p> <p>Método: Cuantitativo</p>	<p>Población: La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estuvo conformada por 180 colaboradores del área de ventas, despacho y administración de la distribuidora D'Licores.</p> <p>Tipo de muestra: La muestra de estudio es del tipo aleatorio simple finito.</p> <p>Tamaño de la muestra: 123 colaboradores del área de ventas, despacho y administración de la distribuidora D'Licores.</p>	<p>Variable: Business process management</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Tipo de instrumento: Cuestionario</p> <p>Nombre del instrumento: Cuestionario para el estado de business process management.</p> <p>Número de ítem: 20</p> <p>Escala de medición: Escala Likert</p> <p>Autor: BPTrends Associates</p> <p>Año: 2016 y 2018</p> <p>Fecha trabajo de campo: 20/12/2017</p> <p>Ámbito de Aplicación: Monitoreo</p> <p>Forma de Administración: Área de ventas, despacho y administración.</p> <p>Tiempo de administración: 15 minutos</p>	<p>El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 24, se tabularon los datos, se determinaron los rangos para cada variable, así mismo, por dimensión y luego se realizó el análisis de tablas cruzadas de los grupos de estudio y los rangos de las variables.</p>

Anexo 4. Matriz de datos

Variable: Business process management																									
Dimensión 1: Proceso										Dimensión 2: Negocio					Dimensión 3: Tecnología					V1	D1	D2	D3	Grupo	
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
1	1	1	2	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	1	3	39	19	9	11	2
2	3	1	3	3	3	1	3	3	1	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	48	23	12	13	3
3	1	3	1	3	2	2	3	1	3	1	2	3	2	2	2	1	3	1	2	1	39	20	11	8	2
4	1	3	3	3	3	1	1	2	2	2	1	3	3	3	1	1	3	2	1	1	40	21	11	8	1
5	1	2	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	1	3	2	45	22	11	12	1
6	1	2	3	2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	3	37	18	11	8	1
7	2	3	2	3	2	1	2	2	1	3	1	3	3	1	2	2	1	1	1	2	38	21	10	7	3
8	1	1	1	3	3	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	1	35	18	6	11	3
9	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	3	1	2	3	1	1	3	3	39	17	11	11	2
10	3	1	3	2	1	2	2	1	1	1	3	2	3	2	3	1	1	2	2	1	37	17	13	7	1
11	2	1	1	3	1	2	3	3	2	2	3	1	2	3	1	2	3	2	3	3	43	20	10	13	2
12	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	3	2	35	18	9	8	2
13	3	2	1	3	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	41	19	13	9	3
14	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	2	3	2	3	1	3	38	17	9	12	2
15	1	2	3	2	1	1	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	39	18	11	10	2
16	3	1	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	1	1	3	1	1	1	3	2	39	21	10	8	2
17	3	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	1	37	19	10	8	1
18	3	2	3	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1	2	1	33	17	10	6	3
19	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	1	2	3	3	40	19	9	12	1
20	3	1	1	3	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	3	37	18	8	11	3
21	3	3	1	2	2	3	3	1	3	1	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	37	22	9	6	2
22	1	3	1	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	44	18	11	15	2
23	1	3	2	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	2	2	3	1	2	40	21	9	10	1
24	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	3	44	21	10	13	2
25	2	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	2	2	1	2	39	21	10	8	1
26	3	3	2	1	3	2	1	3	1	2	3	3	3	1	2	1	3	3	3	2	45	21	12	12	2
27	3	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	2	42	20	12	10	2
28	1	1	3	3	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	39	17	12	10	2
29	1	3	1	3	2	2	3	1	1	2	2	1	1	2	3	1	2	3	3	1	38	19	9	10	1
30	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	1	3	2	1	42	22	10	10	1
31	1	2	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	2	1	2	45	22	14	9	1
32	2	2	3	2	3	2	3	3	1	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2	1	43	22	11	10	2
33	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	41	17	12	12	1
34	3	1	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	44	22	9	13	2
35	1	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	3	46	21	14	11	1
36	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	2	3	1	3	3	3	3	2	3	1	39	15	12	12	2
37	3	2	1	1	3	1	3	2	2	1	3	1	3	1	1	3	3	2	1	1	38	19	9	10	3
38	1	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	1	44	21	12	11	2

39	2	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	1	1	1	1	41	21	13	7	2
40	2	2	4	1	1	4	4	2	2	5	4	1	2	4	2	3	2	4	4	1	54	27	13	14	3
41	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	5	4	5	3	76	37	19	20	1
42	4	5	4	3	3	4	3	5	3	3	5	5	4	3	5	5	3	4	4	5	80	37	22	21	2
43	4	5	4	3	5	3	4	3	3	5	4	3	5	5	3	4	5	5	4	4	81	39	20	22	2
44	5	3	3	4	4	4	3	3	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	4	80	38	22	20	2
45	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	85	42	23	20	3
46	3	5	3	5	4	5	3	4	3	5	5	3	5	5	4	5	3	4	3	4	81	40	22	19	1
47	4	3	3	5	5	3	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	4	4	5	3	79	42	18	19	3
48	3	4	3	3	4	3	5	3	5	4	5	3	4	4	4	5	3	3	5	4	77	37	20	20	1
49	4	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	3	84	43	24	17	2
50	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	5	3	3	75	38	19	18	3
51	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	55	26	14	15	2
52	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	55	26	14	15	2
53	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	55	26	14	15	2
54	2	1	1	1	2	3	1	3	3	2	3	3	1	2	2	1	3	1	1	3	39	19	11	9	2
55	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	3	3	33	15	9	9	3
56	1	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	1	39	18	13	8	1
57	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	1	35	17	9	9	3
58	1	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	1	1	3	1	2	3	2	2	2	42	22	9	11	3
59	2	2	2	1	3	3	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	2	42	22	11	9	3
60	1	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	1	1	3	47	24	13	10	3
61	3	2	1	1	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	3	1	1	3	3	1	42	20	13	9	3
62	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	1	1	43	21	13	9	1
63	2	2	3	3	3	1	3	2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	38	21	8	9	3
64	3	3	2	1	2	2	3	2	3	1	3	2	1	2	3	3	2	2	1	2	43	22	11	10	2
65	1	1	1	2	2	1	1	3	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	1	3	39	17	11	11	1
66	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	1	43	22	11	10	2
67	1	1	2	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	1	40	18	11	11	1
68	4	5	4	5	5	1	1	5	2	4	5	4	2	2	3	2	2	4	1	4	65	36	16	13	2
69	5	3	2	2	2	3	5	4	5	2	2	2	1	5	2	4	5	1	4	5	64	33	12	19	3
70	5	2	1	1	3	2	5	3	1	1	3	5	2	5	4	1	5	2	3	5	59	24	19	16	1
71	1	2	1	2	4	5	5	2	4	2	4	2	1	3	3	1	2	4	2	4	54	28	13	13	3
72	2	4	5	3	4	2	3	5	2	1	2	4	4	5	3	3	5	2	5	2	66	31	18	17	1
73	4	2	4	1	4	4	1	3	5	5	2	5	5	3	4	4	4	4	1	2	67	33	19	15	1
74	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	1	2	3	2	44	24	9	11	1
75	1	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	2	3	1	3	1	1	1	2	1	39	21	12	6	2
76	1	1	1	1	2	3	3	1	1	3	2	1	1	3	1	2	3	3	2	3	38	17	8	13	2
77	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	3	1	1	3	2	3	2	2	36	17	7	12	1
78	1	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	2	3	3	3	1	2	1	2	36	16	11	9	1
79	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	3	1	3	3	1	2	1	1	40	20	12	8	3
80	2	3	3	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	2	3	3	45	23	11	11	3
81	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	1	2	1	1	3	2	2	2	1	40	24	6	10	2

82	3	1	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	2	1	41	19	12	10	1
83	3	2	2	2	1	2	1	3	1	3	3	2	1	1	2	3	2	3	3	1	41	20	9	12	2
84	3	3	2	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	33	17	9	7	1
85	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	2	1	3	1	1	3	2	2	1	1	37	20	8	9	3
86	2	2	1	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	41	21	8	12	2
87	1	3	2	1	2	2	3	1	1	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	3	41	19	11	11	2
88	2	3	1	2	3	3	1	2	2	3	3	2	1	2	1	3	1	2	1	3	41	22	9	10	3
89	1	3	1	2	2	3	1	1	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	2	1	36	18	10	8	1
90	3	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	2	40	23	9	8	2
91	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	3	1	1	3	1	2	34	18	8	8	1
92	3	2	2	3	2	3	1	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2	1	45	24	9	12	1
93	3	2	1	1	1	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	2	3	1	40	18	13	9	2
94	2	2	1	1	3	1	3	3	1	2	2	2	2	1	3	3	1	2	1	1	37	19	10	8	2
95	3	1	3	3	2	1	3	2	1	1	1	3	2	2	1	2	3	1	1	3	39	20	9	10	1
96	2	3	1	3	1	1	3	3	2	2	1	1	3	1	3	2	3	1	2	3	41	21	9	11	3
97	3	2	1	3	1	3	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	31	20	6	5	2
98	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	32	16	7	9	3
99	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	2	30	14	9	7	1
100	1	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	2	3	2	3	2	2	45	21	12	12	1
101	3	1	3	2	1	1	2	3	3	1	1	2	3	1	1	3	2	3	1	3	40	20	8	12	1
102	1	1	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	1	3	35	16	7	12	2
103	1	3	2	3	1	2	1	3	2	2	3	3	3	1	3	1	3	2	1	2	42	20	13	9	2
104	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	2	3	3	2	1	3	1	2	3	3	44	21	11	12	1
105	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	1	35	14	10	11	2
106	1	3	1	2	2	3	1	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	43	19	11	13	3
107	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	1	1	3	2	3	2	2	38	17	9	12	2
108	3	1	1	2	3	3	2	3	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	41	22	10	9	3
109	1	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	42	22	12	8	2
110	2	3	2	1	1	2	1	3	2	3	1	1	3	3	1	3	2	3	2	1	40	20	9	11	3
111	1	3	2	2	1	1	3	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	3	36	17	11	8	1
112	2	3	1	3	3	1	3	2	2	1	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	45	21	13	11	3
113	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	3	2	2	1	1	2	32	15	9	8	1
114	2	3	2	1	4	3	4	2	4	5	2	4	5	3	3	2	1	1	3	2	56	30	17	9	2
115	2	2	3	4	3	3	2	4	3	5	2	5	1	4	3	4	3	1	3	5	62	31	15	16	1
116	3	5	4	3	5	2	2	3	5	2	1	4	3	3	3	3	4	2	3	3	63	34	14	15	2
117	2	1	5	3	1	5	3	2	5	5	5	5	2	1	5	1	1	4	1	4	61	32	18	11	2
118	3	2	3	1	3	5	5	1	4	5	2	1	4	3	5	3	3	4	1	4	62	32	15	15	1
119	4	2	5	2	2	2	4	2	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4	1	2	65	30	20	15	2
120	3	5	4	3	3	5	2	4	1	5	5	3	4	2	1	1	3	1	4	1	60	35	15	10	3
121	1	3	4	3	3	4	4	2	2	4	1	1	5	1	3	5	1	4	2	2	55	30	11	14	1
122	1	4	2	3	4	3	3	2	5	5	4	5	5	3	2	3	1	1	1	5	62	32	19	11	1
123	2	3	2	5	2	4	2	2	4	4	5	1	2	2	5	1	2	1	4	3	56	30	15	11	1


Anexo 5. Instrumento

Estado de business process management

Instrucciones:
Estimado(a), el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre el estado de la gestión de procesos de negocio. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

Información específica.
Marque sólo una de las opciones:

1= Completamente en desacuerdo.
2= En desacuerdo.
3= Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
4= De acuerdo.
5= Completamente de acuerdo.



SIGUIENTE

Dimensión 1: Proceso

1- ¿Están documentados los procesos de trabajo?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2- ¿Las unidades que realizan actividades similares usan un proceso estándar o similar?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3- ¿Los modelos de proceso estándar están definidos para cada proceso principal?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4- ¿Están las medidas estándar definidas para cada uno de los procesos principales?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5- ¿El soporte proporcionado por las aplicaciones automatizadas es consistente con los procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6- ¿Las habilidades son necesarias para realizar las tareas definidas y documentadas?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7- ¿Los administradores están capacitados para re-diseñar y gestionar procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8- ¿Su organización tiene gerentes de procesos que son responsables de los procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9- ¿Los administradores de procesos utilizan datos de rendimiento para gestionar procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10- ¿Hay programas de mejora de procesos para mantener los procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Dimensión 2: Negocio

11- ¿Su organización está llevando a cabo cualquier proyecto de transformación?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12- ¿Su organización está llevando a cabo cualquier proyecto de mejora de procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13- ¿Los procesos de negocio de su organización están documentados?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14- ¿Se presentan obstáculos o retos cuando se trata de promover un cambio de proceso?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15- ¿El enfoque global de la gestión de proyectos de procesos se encuentra organizado?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Dimensión 3: Tecnología

16- ¿Está utilizando herramientas de software para modelar los procesos que están tratando de transformar o mejorar?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17- Suponiendo que crear modelos de procesos, ¿está usted satisfecho con las herramientas que se utilizan?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18- ¿Está satisfecho con las herramientas de software que está utilizando para modelar los cambios de los procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


19- ¿Cuál es la probabilidad de que la organización va a cambiar sus herramientas de proceso en los próximos dos años?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20- ¿En la próxima espera añadir algunas tecnologías específicas para mejora de procesos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 6. Formato de validación.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	PROCESO							
1	¿Están documentados los procesos de trabajo?	X		X		X		
2	¿Las unidades que realizan actividades similares usan un proceso estándar o similar?	X		X		X		
3	¿Los modelos de proceso estándar están definidos para cada proceso principal?	X		X		X		
4	¿Están las medidas estándar definidas para cada uno de los procesos principales?	X		X		X		
5	¿El soporte proporcionado por las aplicaciones automatizadas es consistente con los procesos?	X		X		X		
6	¿Las habilidades son necesarias para realizar las tareas definidas y documentadas?	X		X		X		
7	¿Los administradores están capacitados para rediseñar y gestionar procesos?	X		X		X		
8	¿Su organización tiene gerentes de procesos que son responsables de los procesos?	X		X		X		
9	¿Los administradores de procesos utilizan datos de rendimiento para gestionar procesos?	X		X		X		
10	¿Hay programas de mejora de procesos para mantener los procesos?	X		X		X		
	NEGOCIO	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Su organización está llevando a cabo cualquier proyecto de transformación?	X		X		X		
12	¿Su organización está llevando a cabo cualquier proyecto de mejora de procesos?	X		X		X		
13	¿Los procesos de negocio de su organización están documentados?	X		X		X		
14	¿Se presentan obstáculos o retos cuando se trata de promover un cambio de proceso?	X		X		X		

15	¿El enfoque global de la gestión de proyectos de procesos se encuentra organizado?	X							
	TECNOLOGÍA	Si	No	Si	No	Si	No		
16	¿Está utilizando herramientas de software para modelar los procesos que están tratando de transformar o mejorar?	X		X		X			
17	Suponiendo que crea modelos de sus procesos, ¿Está satisfecho de los modelos que utiliza?	X		X		X			
18	¿Está satisfecho con las herramientas de software que está utilizando para modelar los cambios de los procesos?	X		X		X			
19	¿Cuál es la probabilidad de que la organización va a cambiar sus herramientas de proceso en los próximos dos años?	X		X		X			
20	¿El próximo año espera añadir algunas tecnologías específicas para mejora de procesos?	X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador (Dr/ Mg): Florencio Sebastián Flores Soriano DNI: 06175729

Especialidad del validador: Gerencia Operativa / Finanzas

.....de.....del 20...

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

 Dr. Willian Sebastian Flores Soriano
 Docente Investigador de Posgrado
 CEL N° 09426

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	PROCESO							
1	¿Están documentados los procesos de trabajo?	X		X		X		
2	¿Las unidades que realizan actividades similares usan un proceso estándar o similar?	X		X		X		
3	¿Los modelos de proceso estándar están definidos para cada proceso principal?	X		X		X		
4	¿Están las medidas estándar definidas para cada uno de los procesos principales?	X		X		X		
5	¿El soporte proporcionado por las aplicaciones automatizadas es consistente con los procesos?	X		X		X		
6	¿Las habilidades son necesarias para realizar las tareas definidas y documentadas?	X		X		X		
7	¿Los administradores están capacitados para rediseñar y gestionar procesos?	X		X		X		
8	¿Su organización tiene gerentes de procesos que son responsables de los procesos?	X		X		X		
9	¿Los administradores de procesos utilizan datos de rendimiento para gestionar procesos?	X		X		X		
10	¿Hay programas de mejora de procesos para mantener los procesos?	X		X		X		
	NEGOCIO	SI	No	SI	No	SI	No	
11	¿Su organización está llevando a cabo cualquier proyecto de transformación?	X		X		X		
12	¿Su organización está llevando a cabo cualquier proyecto de mejora de procesos?	X		X		X		
13	¿Los procesos de negocio de su organización están documentados?	X		X		X		
14	¿Se presentan obstáculos o retos cuando se trata de promover un cambio de proceso?	X		X		X		

15	¿El enfoque global de la gestión de proyectos de procesos se encuentra organizado?	X			X			X				
	TECNOLOGÍA	Si	No		Si	No		Si	No			
16	¿Está utilizando herramientas de software para modelar los procesos que están tratando de transformar o mejorar?	X			X			X				
17	Suponiendo que crea modelos de sus procesos, ¿Está satisfecho de los modelos que utiliza?	X			X			X				
18	¿Está satisfecho con las herramientas de software que está utilizando para modelar los cambios de los procesos?	X			X			X				
19	¿Cuál es la probabilidad de que la organización va a cambiar sus herramientas de proceso en los próximos dos años?	X			X			X				
20	¿El próximo año espera añadir algunas tecnologías específicas para mejora de procesos?	X			X			X				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hoy suficientes

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Flores Castañeda Rosalynn Ornella DNI: 40650095

Especialidad del validador: Gestión de Tecnologías de la Información / Administración de la Educación

.....de.....del 20....

- ¹Perinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	PROCESO							
1	¿Están documentados los procesos de trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿Las unidades que realizan actividades similares usan un proceso estándar o similar?	✓		✓		✓		
3	¿Los modelos de proceso estándar están definidos para cada proceso principal?	✓		✓		✓		
4	¿Están las medidas estándar definidas para cada uno de los procesos principales?	✓		✓		✓		
5	¿El soporte proporcionado por las aplicaciones automatizadas es consistente con los procesos?	✓		✓		✓		
6	¿Las habilidades son necesarias para realizar las tareas definidas y documentadas?	✓		✓		✓		
7	¿Los administradores están capacitados para rediseñar y gestionar procesos?	✓		✓		✓		
8	¿Su organización tiene gerentes de procesos que son responsables de los procesos?	✓		✓		✓		
9	¿Los administradores de procesos utilizan datos de rendimiento para gestionar procesos?	✓		✓		✓		
10	¿Hay programas de mejora de procesos para mantener los procesos?	✓		✓		✓		
	NEGOCIO	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Su organización está llevando a cabo cualquier proyecto de transformación?	✓		✓		✓		
12	¿Su organización está llevando a cabo cualquier proyecto de mejora de procesos?	✓		✓		✓		
13	¿Los procesos de negocio de su organización están documentados?	✓		✓		✓		
14	¿Se presentan obstáculos o retos cuando se trata de promover un cambio de proceso?	✓		✓		✓		

15	¿El enfoque global de la gestión de proyectos de procesos se encuentra organizado?	✓							
TECNOLOGÍA									
16	¿Está utilizando herramientas de software para modelar los procesos que están tratando de transformar o mejorar?	✓							
17	Suponiendo que crea modelos de sus procesos, ¿Está satisfecho de los modelos que utiliza?	✓							
18	¿Está satisfecho con las herramientas de software que está utilizando para modelar los cambios de los procesos?	✓							
19	¿Cuál es la probabilidad de que la organización va a cambiar sus herramientas de proceso en los próximos dos años?	✓							
20	¿El próximo año espera añadir algunas tecnologías específicas para mejora de procesos?	✓							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: DR. Mg. DR. CHANTAL DANA ABEUTIAE DNI: 2.545.519.05

Especialidad del validador: SECTOR EDUCACIONAL

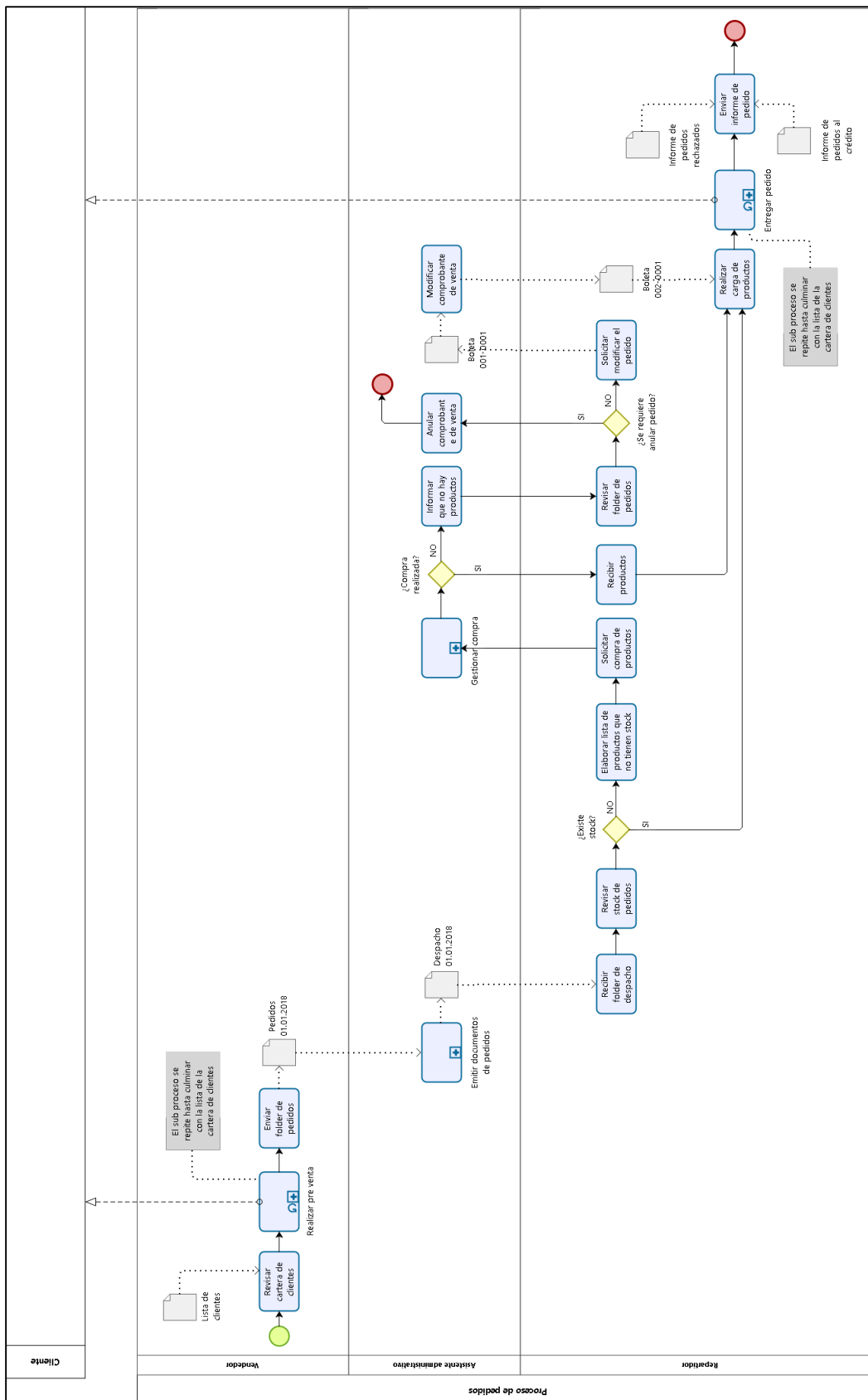
24 de 02 del 2018

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

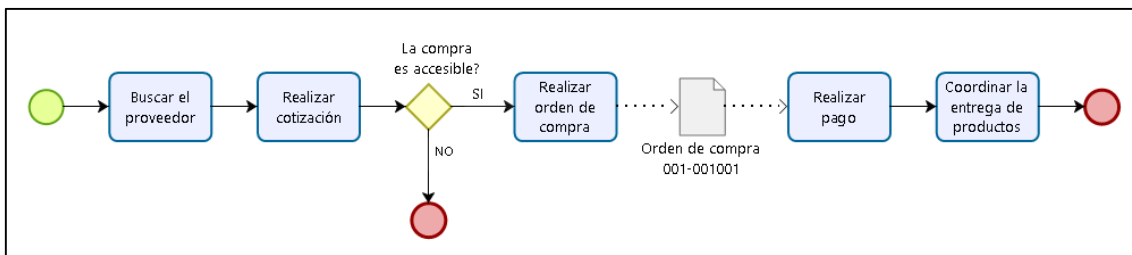
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

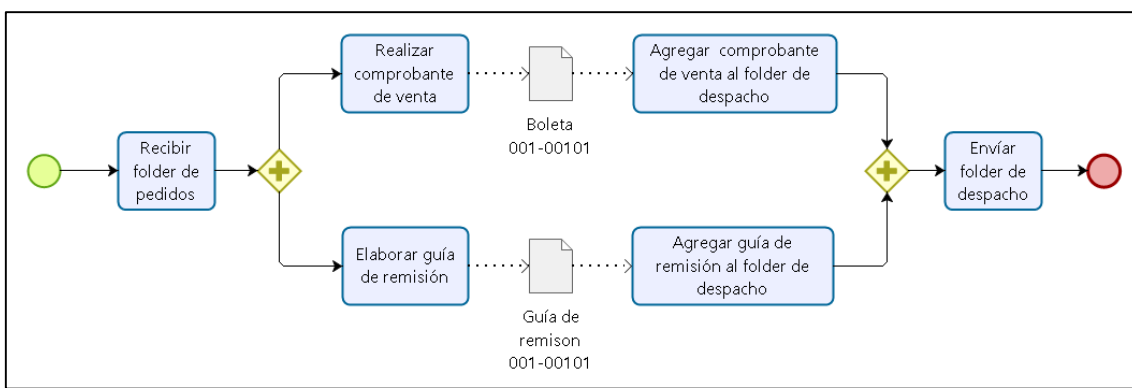
Anexo 7. Proceso de pedidos de la empresa D'Licores.



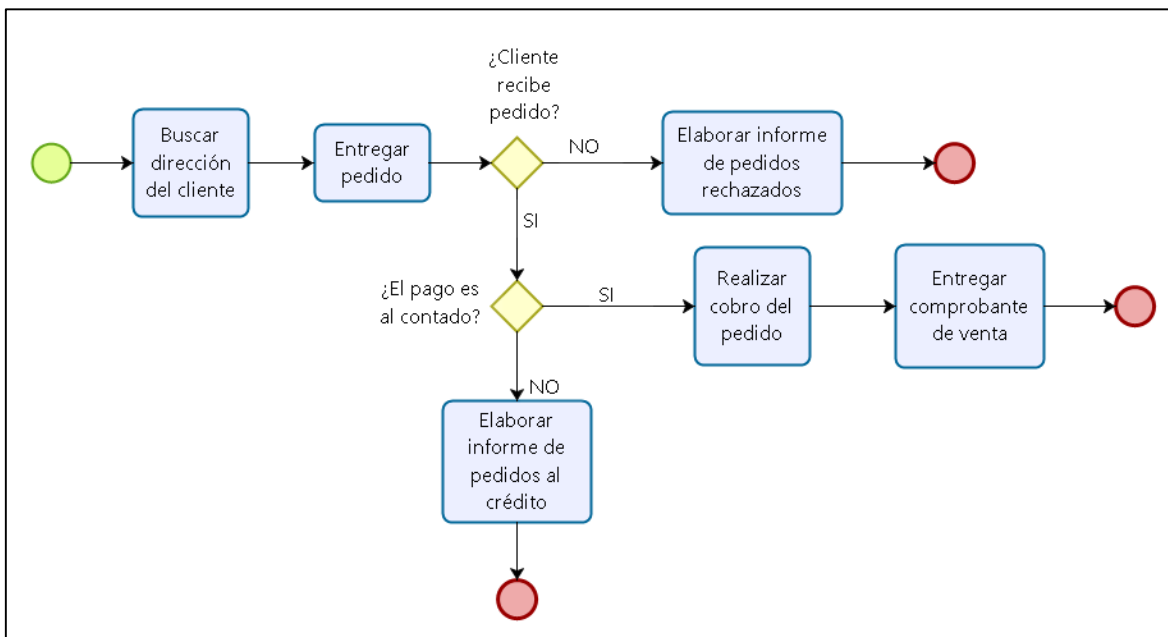
Sub proceso realizar pre-venta.



Sub proceso emitir documentos del pedido.



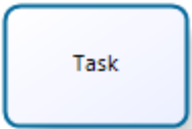

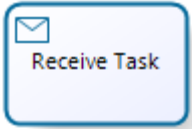

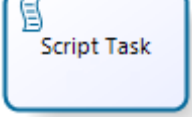
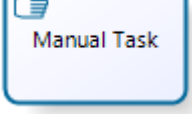
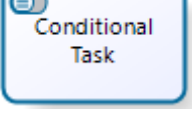
Sub proceso realizar entregar pedido.



Anexo 8. Estándar de notación BPMN.

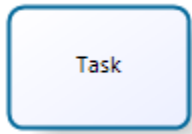




Tareas

Las tareas son actividades atómicas utilizadas cuando el trabajo que se está realizando no se puede descomponer a un nivel más detallado. Las tareas son llevadas a cabo por una persona y/o por una aplicación.

Elemento	Descripción	Notación
Tarea	Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	
Tarea de Servicio	Es una tarea que utiliza algún tipo de servicio que puede ser Web o una aplicación automatizada.	
Tarea de Recepción	Es una tarea diseñada para esperar la llegada de un mensaje por parte de un participante externo (relativo al proceso).	
Tarea de Envío	Es una tarea diseñada para enviar un mensaje a un participante externo (relativo al proceso).	
Tarea de Script	Es una tarea que se ejecuta por un motor de procesos de negocio. El usuario define un script en un lenguaje que el motor pueda interpretar.	
Tarea Manual	Es una tarea que espera ser ejecutada sin la asistencia de algún motor de ejecución de procesos de negocio o aplicación.	
Tarea Condicional	Es una tarea diseñada para que se lance cuando se cumpla una cierta condición.	




Subprocesos



Un subproceso es una actividad compuesta que se incluye dentro de un proceso. Compuesta significa que puede ser desglosada a niveles más bajos, esto es, que incluye figuras y elementos dentro de ella.

Elemento	Descripción	Notación
Subproceso Embebido	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia. La forma tiene un borde delgado.	
Subproceso Reusable	Identifica un punto en el flujo donde se invoca un proceso pre-definido. Los procesos reutilizables se conocen como Actividades de Llamada en BPMN. La forma tiene un borde grueso.	
Subproceso transaccional	Es un Subproceso cuyo comportamiento es controlado a través de un protocolo de transacción. Este incluye los tres resultados básicos de una transacción: Terminación exitosa, terminación fallida y evento intermedio de cancelación.	
Subproceso múltiple	Los Subprocesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. El ciclo multi-instancia permite la creación de un número deseado de instancias de actividad que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial.	 

Compuertas

Las compuertas se utilizan para controlar la divergencia y convergencia de flujos de secuencia. Determinan ramificaciones, bifurcaciones, combinaciones y uniones en el proceso. El término “Compuerta” implica que hay un mecanismo que permite o limita el paso a través de la misma.

Elemento	Descripción	Notación
Compuerta Exclusiva	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.	
Compuerta Basada en Eventos	Representa un punto de ramificación en los procesos donde los caminos alternativos que siguen la compuerta están basados en eventos que ocurren. Cuando el primer evento se dispara, se usará el camino que sigue a ese evento. Los caminos restantes serán deshabilitados.	
Compuerta Paralela	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.	





Compuerta Compleja	De divergencia: Se utiliza para controlar puntos de decisión complejos en los procesos. Crea caminos alternativos dentro del proceso utilizando expresiones.	
	De convergencia: Permite continuar al siguiente punto del proceso cuando una condición de negocio se cumple.	
Compuerta Inclusiva	De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. La evaluación VERDADERA de una condición no excluye la evaluación de las demás condiciones. Todas las evaluaciones VERDADERAS serán atravesadas por un token.	
	De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos.	

Eventos










Un evento es algo que sucede durante el curso del proceso, afectando el flujo y generando un resultado.

Para hacer que un evento sea receptor o el que lanza el mensaje se debe dar clic derecho sobre la figura y seleccionar Lanza el evento. Esta opción habilita o deshabilita el comportamiento (aplica para algunas figuras de acuerdo a lo que se describe a continuación)


Eventos de Inicio

Elemento	Descripción	Notación
Evento de Inicio Simple	Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.	
Evento de Inicio de Mensaje	Se utiliza cuando el inicio de un proceso se da al recibir un mensaje de un participante externo.	
Evento de Inicio de Temporización	Se utiliza cuando el inicio de un proceso ocurre en una fecha o tiempo de ciclo específico. (e.g, todos los viernes)	
Evento de Inicio de Señal	El inicio de un proceso se da por la llegada de una señal que ha sido emitida por otro proceso. Tenga en cuenta que la señal no es un mensaje; los mensajes tienen objetivos específicos, la señal no.	

Eventos Intermedios

Elemento	Descripción	Notación
Evento Intermedio Simple	Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no iniciará (directamente) o finalizará el mismo.	
Evento de Mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si un proceso está esperando un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo. El marcador de eventos en esta instancia estará lleno. El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.	 Message Throw  Message Catch
Evento de Temporización	Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.	
Evento de Enlace	Este evento se utiliza para conectar dos secciones del proceso. Los eventos de enlace pueden ser utilizados para crear ciclos o evitar líneas de secuencia de flujo largas. Si en un proceso hay dos enlaces (uno que lanza y otro que recibe) el Modelador entenderá que están unidos. Si hay dos que lanzan y uno que recibe el Modelador entenderá que los que lanzan están unidos al que recibe. Si hay varios que lanzan y que reciben, los nombres de las 'parejas' deben ser iguales para que el Modelador sepa cuál corresponde a cuál.	 Link Throw  Link Catch
Evento de Señal	Estos eventos se utilizan para enviar o recibir señales dentro o a lo largo del proceso. Una señal es similar a una bengala que se dispara al cielo para cualquiera que pueda estar interesado en ella y reaccionar. Si el evento es usado para capturar la señal, la marca del Evento de Señal estará rellena. Alternativamente, el marcador del evento vacío estará en el encargado de enviar la señal.	 Signal Throw  Signal Catch
Evento condicional	Es un evento diseñado para que se lance cuando se cumpla una cierta condición.	

Eventos Intermedios adjuntos a los límites de una Actividad




Elemento	Descripción	Notación
Evento Temporizador	Si un Evento Temporizador se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se cumpla un ciclo determinado o se alcance una fecha específica.	

Evento de Error	<p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p> <p>Un Evento Intermedio de Error solo puede ser adjunto a los límites de una actividad.</p> <p>Este evento captura un error específico (si se le asigna un nombre) o cualquier error (si no se especifica nombre).</p> <p>El Evento de Error siempre interrumpe la actividad a la cual se encuentra adjunto, por lo que no existe una versión "No interruptor" de éste y en consecuencia, los bordes de la figura se muestran siempre sólidos.</p>	
Evento de Cancelación	<p>Este evento es utilizado en Subprocesos transaccionales y debe ir adjunto a los límites de uno.</p> <p>El evento se dispara si se alcanza un Evento de fin de Cancelación dentro del Subproceso de transacción o, si se recibe un mensaje de cancelación de un protocolo de cancelación mientras la transacción se encuentra en ejecución.</p> <p>El Evento de Cancelación siempre interrumpe el Subproceso al cual se encuentra adjunto, por lo que no existe una versión "No interruptor" de éste y en consecuencia, los bordes de la figura se muestran siempre sólidos.</p>	
Evento de Compensación	<p>Cuando se encuentra adjunto a los límites de una actividad, este evento se utiliza para capturar la compensación. Cuando esto ocurre, la actividad de compensación será ejecutada.</p> <p>La interrupción o no interrupción de la actividad no aplica para el Evento de Compensación, por lo que los bordes de la figura siempre se mostrarán sólidos.</p>	




Eventos de Finalización

Elemento	Descripción	Notación
Finalización simple	Indica que el flujo finaliza.	
Finalización de Mensaje	Indica que se envía un mensaje una vez finaliza el flujo.	
Finalización de Error	Indica que se debe generar un error. Todas las secuencias activas del proceso son finalizadas. El error será recibido por un evento intermedio de captura de error.	
Finalización de Cancelación	Se utiliza dentro de un Subproceso de transacción e indica que éste debe ser cancelado.	
Finalización de Señal	Indica que una señal es enviada una vez finaliza el flujo.	
Finalización Terminal	Finaliza el proceso y todas sus actividades de forma inmediata.	




Artefactos

Elemento	Descripción	Notación
Grupo	Es un artefacto que provee un mecanismo visual para agrupar elementos de un diagrama de manera informal.	
Anotación	Son mecanismos para que un modelador provea información adicional, al lector de un diagrama.	
Objetos de datos	Proveen información sobre cómo documentos, datos y otros objetos son utilizados y actualizados durante el proceso.	

Carriles (Swim lanes)

Elemento	Descripción	Notación
Contenedor (Pool)	Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades). Un proceso está completamente contenido dentro de un pool. Siempre existirá al menos un pool.	
Carril (Lane)	Es una sub-partición dentro del proceso. Los lanes se utilizan para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos, etc.	
Fase	Es una sub-partición dentro del proceso. Puede indicar diferentes etapas durante el mismo.	

Conectores

Elemento	Descripción	Notación
Flujo de Secuencia	Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.	
Asociación	Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.	
Flujo de Mensaje	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos.	



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Willian Sebastian Flores Sotelo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "**Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017**" de la estudiante **Vanesa Carolina Pittman Alhuay**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 24 de febrero del 2018

Firma

Willian Sebastian Flores Sotelo

DNI: 06175729

Feedback Studio - Google Chrome
 Seguro https://examinis.com/app/catalan/?u=1057155170&lang=es&...=3&oc=955011891
 feedback studio

Tesis_PITTMAN ALHUIY VANESA

Resumen de coincidencias 21 %

16 de 16

1 [www.esibd.com](#) Fuente de Internet 1 % >

2 [www.aldebaran.net](#) Fuente de Internet 1 % >

3 [display.es](#) Fuente de Internet 1 % >

4 [ie.utalca.cl](#) Fuente de Internet 1 % >

5 [Entregado a Pontificia...](#) Trabajo de estudiante 1 % >

6 [biopolicomuniviebi.com](#) Fuente de Internet 1 % >

7 [www.cuauco.org.bs](#) Fuente de Internet 1 % >

8 [Entregado a Universidad...](#) Trabajo de estudiante 1 % >

9 [Entregado a Universidad...](#) Trabajo de estudiante 1 % >

10 [bibdigital.epn.edu.ec](#) Fuente de Internet 1 % >

11 [blog20marcojoseaiaz...](#) Fuente de Internet 1 % >

12 [Medis puco.edu.pe](#) Fuente de Internet 1 % >

21

ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Business process management del proceso de pedidos de la distribuidora D'Licores, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
 Maestra en Gestión de Tecnologías de Información

AUTOR:
 Br. Vanesa Carolina Pitman Alhuy

ASESOR:
 Dr. William Sebastian Flores Sojelo

SECCIÓN:
 Ingeniería

Dr. William Sebastian Flores Sojelo
 Docente Investigador de Posgrado
 C.E. N° 041436

Página 1 de 63 Número de palabras: 10057

Feedback Studio

951-18
William Flores



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:
visto bueno de publicación de tesis

ESCUELA DE POSGRADO

Vanesa Carolina Pittman Alhuay con DNI N° 70935368
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en St. 9 62-1 172-0 4-9 villa el Salvador
(Calle / Lote / N.º / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: del programa: Maestría en
gestión de tecnologías de información
(Promoción) (Nombre del programa)
identificado con el código de matrícula N°
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

solicito visto bueno para publicación de tesis

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

ESCUOLA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
OFICINA DE INVESTIGACIÓN
07 JUL. 2018
RECIBIDO
Hora: Firma:

Lima 05 de Junio de 2018

(Firma del solicitante)

- Documentos que adjunto:
a.
b.
c.
d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:
Teléfonos:
Email:



Dr. William Robinson Flores Sotelo
Docente Investigador de Posgrado
CEI N° 00425
Visto Bueno para publicación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 1163 –2018 – UCV – L – EPG

Los Olivos, 31 de mayo de 2018

VISTO:

El expediente presentado por PITTMAN ALHUAY, VANESA CAROLINA solicitando autorización para sustentar su Tesis titulada: **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DEL PROCESO DE PEDIDOS DE LA DISTRIBUIDORA D' LICORES, 2017** y

CONSIDERANDO:

Que el(los) bachiller(es) PITTMAN ALHUAY, VANESA CAROLINA, ha(n) cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de Maestra en Gestión de Tecnologías de Información;

Que, el proceso para optar el Grado de Maestra está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: "Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Posgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Posgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis";

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;



SE RESUELVE:

Art. 1°.- AUTORIZAR, la sustentación de la Tesis titulada: **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DEL PROCESO DE PEDIDOS DE LA DISTRIBUIDORA D' LICORES, 2017** presentado por PITTMAN ALHUAY, VANESA CAROLINA.

Art. 2°.- DESIGNAR, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis a los docentes:
 Presidente : Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo
 Secretario : Dr. Cesar Humberto Del Castillo Talledo
 Vocal (Asesor de la Tesis) : Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

Art. 3°.- SEÑALAR, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:
 Lugar : Aula 205
 Día : 1 de junio de 2018
 Hora : 10:30 a.m.

Regístrese, comuníquese y archívese.



 Dr. Carlos Ventura Orbegoso
 Jefe
 Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte



 MBA Onimero Trinidad Vargas
 Secretario Académico
 Escuela de Posgrado – campus Lima Norte

Cc. Jurados, interesado, Archivo.

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **PITTMAN ALHUAY, VANESA CAROLINA**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión de Tecnologías de Información*, ha sustentado la tesis titulada:

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DEL PROCESO DE PEDIDOS DE LA DISTRIBUIDORA D' LICORES, 2017

Fecha: 1 de junio de 2018

Hora: 10:30 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo

Firma:

SECRETARIO: Dr. Cesar Humberto Del Castillo Talledo

Firma:

VOCAL: Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

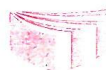
Aprobar por Unanimidad

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Redacción APA

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Pittman Alhuay Vanesa Carolina
D.N.I. : 70935368
Domicilio : St-9 621 nz-0 Lt-9
Teléfono : Fijo : Móvil : 927779027
E-mail : vanesapittman@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestría

Mención : Gestión en tecnología de información

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Pittman Alhuay Vanesa Carolina

Título de la tesis:

Business process management del proceso de
pedidos de la distribuidora D'licores

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

27/08/2018