



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Gestión por procesos para mejorar la eficiencia del
proceso comercial de la empresa FSA Cosmetis S.A.C.**

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTOR:

Br. Luis Eduardo Inga Anaya (ORCID: 0000-0001-6324-1096)

ASESOR:

Dr. Jorge Roger Aranda Gonzales (ORCID: 0000-0002-0307-5900)

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO-PERU

2020

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a mis padres, por haberme forjado como la persona que soy ahora; su apoyo y dedicación han hecho que mis logros sigan en aumento. A mi esposa e hijos, por ser mi motivación en todo momento; siempre a mi lado, permitiéndome dedicar tiempo valioso a realizar este trabajo. A todos ellos con gran cariño y e inmenso agradecimiento.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por siempre brindarme su comprensión, paciencia y cariño.

A mis profesores del programa de formación para adultos, por el gran entusiasmo en compartir sus conocimientos y velar por que los estudiantes formen sus capacidades.

A FSA COSMETICS S.A.C., por brindar las facilidades para el desarrollo de este trabajo de investigación, a pesar de las limitaciones y las adversidades en este año.

INDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	vi
Abstract	vii
I. Introducción	01
II. Marco teórico	03
III. Metodología.....	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Operacionalización de variables.....	17
3.3. Población y muestra	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	19
3.6. Métodos de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	20
IV. Resultados	21
4.1. Descripción de la empresa	21
4.2. Descripción de los procesos actuales	23
4.3. Eficiencia actual y factores de la baja eficiencia del proceso comercial .	28
4.4. Implementar la gestión por procesos	38
4.5. Eficiencia post aplicación de gestión por procesos	48
4.6. Análisis costo beneficio de la implementación	50
V. Discusión	52
VI. Conclusiones	54
VII. Recomendaciones	56
Referencias	57
Anexos	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 01. Descripción de los procesos actuales de FSA COSMETICS	25
Tabla 02. Factores de baja eficiencia en actividades del proceso comercial ..	37
Tabla 03. Diagrama general SIPOC de procesos operativos	41
Tabla 04: Ficha de caracterización del proceso comercial	42
Tabla 05: Ficha de caracterización del proceso producción	43
Tabla 06: Ficha de caracterización del proceso abastecimiento	44
Tabla 07: Ficha de caracterización del proceso distribución y entrega	45
Tabla 08. Eficiencia D1 pre y post aplicación de la gestión por procesos	50
Tabla 09. Eficiencia D2 pre y post aplicación de la gestión por procesos	50
Tabla 10. Costo beneficio anual de implementación de gestión por procesos	52
Cuadro 01. Eficiencia comercial dimensión 01 mensual 2019	31
Cuadro 02. Eficiencia comercial dimensión 02 mensual 2019	31
Cuadro 03. Resumen de resultados de encuesta a los clientes	36
Cuadro 04. Frecuencia promedio de causas de baja eficiencia	37
Cuadro 05. Cuadro de mando de la eficiencia del proceso comercial	52

INDICE DE FIGURAS

Grafica 01. Respuesta a la pregunta 01 encuesta de satisfacción	32
Grafica 02. Respuesta a la pregunta 02 encuesta de satisfacción	32
Grafica 03. Respuesta a la pregunta 03 encuesta de satisfacción	32
Grafica 04. Respuesta a la pregunta 04 encuesta de satisfacción	33
Grafica 05. Respuesta a la pregunta 05 encuesta de satisfacción	33
Grafica 06. Respuesta a la pregunta 06 encuesta de satisfacción	33
Grafica 07. Respuesta a la pregunta 07 encuesta de satisfacción	34
Grafica 08. Respuesta a la pregunta 08 encuesta de satisfacción	34
Grafica 09. Respuesta a la pregunta 09 encuesta de satisfacción	34
Grafica 10. Respuesta a la pregunta 10 encuesta de satisfacción	35
Grafica 11. Respuesta a la pregunta 11 encuesta de satisfacción	35
Grafica 12. Respuesta a la pregunta 12 encuesta de satisfacción	35
Grafica 13. Tendencia de pedidos en el año 2019	51
Figura 01. Etapas de la implementación de la gestión por procesos	11
Figura 02. Organigrama de FSA COSMETICS S.A.C.	24
Figura 03. Mapa de procesos actuales de la empresa FSA COSMETICS	28
Figura 04. Interacción de los procesos operativos de FSA COSMETICS	29
Figura 05. Diagrama de Ishikawa para eficiencia del proceso comercial	36
Figura 06. Diagrama de flujo de interacción de procesos operativos	47
Figura 07. Mapa de procesos posterior a la aplicación de GPP	49

RESUMEN

La presente investigación implementa la gestión por procesos para incrementar la eficiencia del proceso comercial en FSA COSMETICS S.A.C. Se identificó los procesos actuales mediante técnica de observación y herramientas gráficas como el diagrama de flujo de procesos y mapa de procesos. Se analizó la eficiencia previa en dos dimensiones mostrando una media del 63% y 60% respectivamente. Se identificó los factores de la baja eficiencia mediante encuesta a los clientes y diagrama de Ishikawa, dando las causas: “procesos mal agrupados”, “no existe proceso de marketing y publicidad”, “no existe proceso de distribución y entrega”, “falta estandarizar procesos” y “falta integrar sistema de inventarios”. Se implementó un sistema integrado ERP, desvinculo el proceso de marketing y publicidad y distribución y entrega. Se estandarizaron los nuevos procesos mediante mapro's. Se aplicó la herramienta SIPOC para los procesos operativos y fichas de procesos. Se aplicaron herramientas graficas como el diagrama de flujo de procesos y mapa de procesos post aplicación. Se estableció un cuadro de mando de las dos dimensiones de eficiencia. Se evaluó la eficiencia posterior mostrando un incremento del 25% en las dos dimensiones. Se realizó un análisis costo beneficio, dando un resultado de 61% y beneficio-costo representa el 163%.

Palabras clave: gestión, procesos, proceso, eficiencia, incrementar.

ABSTRACT

This research implements process management to increase the efficiency of the business process at FSA COSMETICS S.A.C. Current processes were identified using observation techniques and graphic tools such as the process flow diagram and process map. The previous efficiency was analyzed in two dimensions, showing an average of 63% and 60% respectively. The factors of low efficiency were identified through a customer survey and the Ishikawa diagram, giving the causes: "poorly grouped processes", "there is no marketing and advertising process", "there is no distribution and delivery process", "lack standardize processes" and "need to integrate inventory system". An integrated ERP system was implemented, decoupling the marketing and advertising process and distribution and delivery. New processes were standardized using mapro's. The SIPOC tool was applied for operating processes and process sheets. Graphic tools such as the process flow diagram and post application process map were applied. A scorecard of the two dimensions of efficiency was established. The subsequent efficiency was evaluated showing an increase of 25% in the two dimensions. A cost benefit analysis was performed, giving a result of 61% and benefit-cost represents 163%.

Keywords: management, processes, process, efficiency, increase.

I. INTRODUCCION

A escala global, existe una lucha constante de todas las organizaciones por tener una ventaja competitiva y mantener una diferencia en una industria cubierta de competidores, esta situación les conlleva a replantear su forma de gestión, a redefinir sus estrategias y sobre todo a innovar en nuevas formas de lograr ser eficientes y eficaces en la inversión y la optimización de recursos, logrando resultados positivos en favor a las personas o grupos interesados en el desarrollo de la organización (Zambrano, 2017).

Debido a la globalización presente hoy en día, así mismo la tendencia dinámica de nuevos mercados existentes y constante crecimiento, dio paso para que las empresas modifiquen su plan estratégico y su pensamiento tradicional sobre su direccionamiento, en el lineamiento de ser más competitivos y proactivos, es por ello, que las organizaciones dedicadas al servicio de comercialización de productos, requieren adaptarse para generar mejores beneficios (Michilot, 2019).

Hoy en día la gestión por procesos, es aplicada por instituciones públicas y privadas en respuesta a las demandas de la sociedad cambiante, buscando la satisfacción de los usuarios u clientes (Cortijo, 2017). Es una de las herramientas administrativas que posee gran amplitud de aplicaciones y grandes ventajas, ya que ayuda a poder medir y evaluar el desempeño de los procesos, con respecto a la inversión de sus recursos y los objetivos planteados (Zambrano, 2017).

En el Perú, las empresas de nivel pequeño y mediano, no se encuentran preparadas para competir y hacer frente a las exigencias que en el mercado hoy existen. Las organizaciones constituidas, ya sea una persona natural o una persona jurídica, indistintamente al régimen o gestión empresarial contempladas en la legislación actual y que tienen que competir con las empresas del mercado internacional (Sánchez, 2017).

La empresa FSA COSMETICS S.A.C. es una empresa que produce y comercializa distintos tipos de artículos de uso y cuidado personal, como cremas corporales, jabones, desodorantes, acondicionadores, etc. Esta empresa está

establecida en el mercado hace once años aproximadamente, se encuentra ubicada en el distrito de Miraflores, de la provincia y región de Lima. La empresa dentro de sus procesos operativos cuenta con un proceso comercial, que se ve afectada por distintos factores como: la mala agrupación de procesos, procesos no estandarizados, integrar un sistema de inventario, falta de capacitación de los trabajadores, mal uso de las herramientas de trabajo, falta de compromiso de los trabajadores, retrasos en la entrega de los productos, entrega de pedidos incompletos, asimismo, la ausencia de indicadores dentro del proceso. Llegando a obtener como problema general del proceso de comercialización a la baja eficiencia dentro de sus actividades. Frente a esta problemática que mantiene vigente la empresa, se desarrolla el presente trabajo de investigación, que busca aplicar los conocimientos y herramientas que se han adquirido a lo largo de la formación profesional, para incrementar el nivel de eficiencia del área comercial y solucionar el problema que presenta la empresa FSA COSMETICS S.A.C. aplicando la metodología de la gestión por procesos.

II. MARCO TEÓRICO

Según Puertas (2016), en su tesis titulada “Propuesta de un modelo de gestión por proceso y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa ENERGY PALMA S.A.”, desarrolla una investigación dentro del área de contaduría y el área de inteligencia dentro de los negocios, en la sede de la ciudad de Quito - Ecuador, y tiene como principales problemas a una mala organización definida, existencia de reprocesos, problemas de mala gestión, recursos mal utilizados, poca eficiencia y eficacia. Inicialmente se definen los aspectos positivos y los aspectos negativos, que se pueden generar en la aplicación de la gestión por procesos. Posteriormente se realizó un análisis de la realidad de los procesos actuales, además de una evaluación en aspectos generales del área de contaduría y del área de inteligencia dentro de los negocios, con la finalidad de conocer exactamente cuáles son los procesos y reprocesos que se desarrollan dentro de dichas áreas y poder tener un panorama más preciso de que procesos o partes del proceso se deben mejorar, de que se pueda implementar y de que actividades se deben eliminar dentro de las áreas involucradas. Una vez conocido el diagnóstico, se entra en una etapa de rediseño de procesos, donde se propone una mejora o varias mejoras dentro de los procesos involucrados en el área de estudio, así la elaboración de un mapa de procesos, para poder visualizar y poder establecer un orden, así como los estándares de calidad en los procesos que se realizan diariamente, a su vez esto generará un mejor rendimiento por parte de los colaboradores. Posteriormente se presenta la propuesta de implementación, que se obtiene luego de analizar los procesos involucrados. Se realiza un análisis riesgos que se puedan generar, se realiza un análisis costo – beneficio en caso se dé la implementación. Se concluye que todos los procesos requieren una planificación, control y responsables, con la finalidad de garantizar que en su ejecución de los mismos se logre un incremento de la eficiencia, eficacia, así como una notable reducción de costos, dar posibilidad a acortar plazos y mejorar la calidad.

También Oliva (2018), en su tesis “Propuesta de la mejora del proceso de distribución para la satisfacción de los clientes de la empresa Courier Jaén SRL en la ciudad de Jaén-año 2017”. Planteo una propuesta de mejora del proceso

de repartición con la finalidad de satisfacer a sus clientes, donde obtuvo los siguientes resultados, que un 51% de las personas que son clientes de esta empresa se encuentran satisfechos con el servicio que se les brinda, y estadísticamente se refleja que mantiene relación con el grado de eficiencia del proceso de reparto, otro resultado obtenido fue que un 51% de los clientes utilizan el servicio una o dos veces a la semana, lo que indica que son clientes usuales o frecuentes y apuestan por esta empresa. Esta investigación nos ayudara en la gestión por procesos, ya que Luis Oliva mejoro los procesos de reparto en una empresa Courier, incrementando el nivel de satisfacción del cliente, así como otras herramientas aplicadas en el estudio.

Así mismo, Balabarca (2017), en su tesis titulada “Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. – Comas 2017”, realizo una investigación, con el principal propósito de determinar si la aplicación de la gestión por procesos causara un beneficio en la productividad dentro del sector de préstamos y créditos, dentro de la sociedad anónima cerrada Grupo Peruano de Inversiones. Se elaboraron diagramas de flujo de los procesos del área de otorgamiento de créditos para identificar los procesos no necesarios y buscar implementar las mejoras dentro del proceso, así mismo se crearon fichas de procesos para dar seguimiento a los indicadores establecidos y medir el nivel de aumento de la productividad. La técnica empleada para la recopilación de datos fue la observación y el instrumento de recolección fue la ficha de observación, así mismo esta técnica e instrumento contaron con la validación de juicio de expertos. Para poder analizar los datos obtenidos se utilizó la estadística descriptiva e inferencial sobre la variable en estudio. La conclusión final del estudio fue que, al aplicar la gestión por procesos, mejoró en un 25% la productividad dentro del sector de préstamos y créditos de la empresa.

También, Sánchez (2017) en su tesis titulada “Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa BRUMODA S.A.C. Lima – 2017”, realizo una investigación enfocada en el desarrollo y aplicación de la gestión por procesos, en el proceso comercial de la empresa. En ese sentido, dentro de la investigación se definieron dos variables, la variable independiente, que es la

gestión por procesos y la segunda variable, que es la variable dependiente, está enfocada al proceso comercial. La hipótesis creada inicialmente, señala que al aplicarse la gestión por procesos favorece al proceso de comercial, al reducir la dimensión del tiempo de atención al cliente, mejorar la dimensión calidad en la eficiencia, así como reducir la dimensión el costo promedio por proceso en la empresa BRUMODA S.A.C. Se realizó un análisis comparativo entre una muestra inicial, sin haber realizado alguna modificación o la aplicación de la gestión por procesos (pre-test) y, otra muestra, ya sometida a la aplicación de la gestión por proceso (post-test). La técnica utilizada para recopilar datos, fue la observación y el instrumento para su recolección fue la ficha de observación, las cuales fueron elaboradas bajo un enfoque de análisis cuantitativo, puesto que todos los datos obtenidos mediante la técnica utilizada fueron procesados y expresados en valores numéricos. La eficiencia inicial del proceso comercial, previa a la aplicación de la gestión por procesos era de unos 128,026 pedidos recibidos, posteriormente con la aplicación de la gestión por procesos, se logró un incremento en 228,184 pedidos, todos ya programados para los clientes corporativos, lo que significa un incremento significativo en la atención de pedidos del proceso comercial. En conclusión, la aplicación de la gestión por procesos dentro del área comercial, produce un aumento de 56%, por tanto, influye favorablemente en la Empresa Brumoda S.A.C.

Por otro lado, Verona (2016), en su tesis titulada “Diseño de un modelo de gestión de procesos utilizando herramientas BPM para mejorar la eficiencia del proceso de recaudación en la IEP deportivo SAC, Chiclayo – 2014.” realizó esta investigación con el propósito de diseñar un modelo de gestión de procesos, empleando las herramientas de gestión por procesos para aumentar el nivel de eficiencia del proceso de recaudación en la Institución Educativa Particular ADEU DEPORTIVO SAC de la ciudad de Chiclayo. De manera inicial, se recaudó datos e información sobre los elementos que representan la parte crítica del negocio en relación al proceso de recaudación, con la finalidad de aplicar algún tipo de tecnología existente que gestione y mejore dichos procesos. Posteriormente, se elaboró un diagnóstico; así mismo luego se diseñó el modelo de gestión, con el objetivo de obtener una solución factible de gestión por procesos, pudiéndose aumentar la eficiencia en el proceso de recaudación. La

herramienta para la recolección de datos fue un cuestionario aplicado a todos los trabajadores que se desempeñan dentro del proceso de recaudación de fondos. Los resultados demuestran que es necesaria la implementación de un modelo de gestión por procesos, ya que el 100% de los trabajadores indican y confirman su necesidad. Como conclusión final, se determina la eficiencia del tiempo y la eficiencia de los costos actuales del proceso de recaudación: para el área de inscripción y matrícula 40%, para el área de contabilidad un 38.6%, para el área de pagos un 50% y para el área de cobros 45.45% de eficiencia, con la implementación de la gestión por procesos, se logró mejorar las distintas áreas del proceso de recaudación significativamente: inscripción y matrícula en un 54.35%, contabilidad en un 47.06%, pagos en un 70.27%, cobros en un 56.25%.

También, Iglesias (2016), en su tesis titulada “Propuesta de mejora en la gestión del proceso de planchado y pintura en la empresa AUTONORT S.A.”. Realizo una investigación con el objetivo general de poder reducir costos operacionales, mediante la propuesta de mejora en el servicio de planchado y pintura en la empresa AUTONORT S.A aplicando la gestión por procesos. Inicialmente se diagnosticó cualitativamente y cuantitativamente el impacto producido sobre los costos operacionales, los aspectos que afectan la eficiencia del servicio de planchado y pintura; Las propuestas desarrolladas, se obtuvieron través de la aplicación de herramientas tanto para el diagnóstico: Diagrama de Ishikawa, método de Pareto, matriz de priorización de causas, encuestas y matriz de ponderación. Posteriormente se analizó en qué medida reducían los costos operacionales. Producto del análisis se llegó a determinar que los costos operacionales se ven incrementados debido a la ausencia de control de calidad, a no poseer procedimientos estandarizados en el área, a una mala distribución de la planta, a un uso inadecuado de materiales y equipos, y a no poseer un establecido un costo de hora hombre y hora máquina. La aplicación de la mejora de los procedimientos operacionales, permitió acortar los tiempos ociosos, logrado mediante la aplicación de capacitaciones al personal, pudiéndose involucrar en cada uno de los procesos. En conclusión, el logro obtenido mediante la implementación de la propuesta permitió reducir significativamente los costos operacionales, obteniendo un beneficio monetario de s/. 11,452.13 soles; complementados por los indicadores financieros del valor actual neto

(VAN) de s/. 70,192, una tasa interna de retorno (TIR) de 35%, y un análisis costo beneficio de 2.29. Además de generar en otras áreas como compras, logística, contabilidad y finanzas, características que se multiplican y poder permitirles contar con mayor disponibilidad de fondos, para satisfacer otras necesidades aplazadas, además de la adquisición de materiales e insumos no programados, disponer de efectivo en caja para compras de emergencia o tener mayor capacidad de negociación en las compras a proveedores.

Además, Carpio (2017), en su tesis titulada “Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la unidad gerencial de emprendimiento juvenil del programa Jóvenes Productivos”. El cual planteo implementar la gestión por procesos para mejorar la eficiencia dentro de la unidad de gerencia de emprendimiento juvenil, donde obtuvo los siguientes resultados: respecto al personal de recursos humanos, iniciando con la secretaria genera con frecuencia un mayor tiempo improductivo del 16% aproximadamente con base al tiempo total de su jornada. Además, su lead time es de 242 min aproximadamente, representando un 16% que concierne al tiempo improductivo en relación con sus tareas que desarrolla habitualmente, a pesar que el tiempo aprovechado por la profesional que desarrolla esta actividad es de 30 minutos en el actual proceso, que representa el 2% en el mismo proceso. En el campo practico para optimizar recursos la secretaria debe cumplir dicha función, la cual aprovecha su tiempo en tan solo 10 minutos en la actividad. A través de esta investigación nos ayuda a mejorar la variable dependiente, la eficiencia, aplicando dicha metodología de la gestión por procesos, utilizada por este autor, para conocer como se encuentra la empresa antes de la implementación de esta metodología y servirá como ayuda para poder aplicarla.

Por otro lado, (Chávez y Martell, 2016) en su tesis “Gestión de procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de centros de educación técnica productiva en la provincia de Trujillo”. Realizaron una investigación con el propósito de cumplir con los nuevos requerimientos que el sector educación exige en cuanto dar una mejoría sobre las características de la gestión administrativa de los CETPRO (Centros de Educación Técnica Productiva) dentro de la provincia de Trujillo. Para poder desarrollar esta investigación, se

utilizaron técnicas de gestión por procesos y métodos que apoyan al desarrollo del modelo propuesto, con la finalidad de incrementar indicadores puntuales como la eficiencia y la eficacia. Una vez aplicada la gestión por procesos, se obtuvieron resultados positivos dentro del estudio, el modelo que se ha propuesto, muestra mejoras sumamente importantes para el desarrollo del estudio, y adquiere un alto grado de validez en todo sentido por la valoración y juicio de los expertos. Finalmente, se concluyó la investigación, mostrando el incremento de los indicadores inicialmente propuestos, indicadores que se diseñaron a partir de la necesidad de incrementar la eficiencia y la eficacia para el área de administración. Teniendo como resultados y quedó demostrado y se mejoró la eficiencia del área de administración de los centros de educación técnica productiva, respecto a disponibilidad de la información en un 322% y respecto a la utilización de procedimientos en un 325%.

Es por ello que teóricamente, inicialmente se debe definir a la gestión por procesos, esta herramienta se entiende como un sistema de gestión de la calidad e institucional, que orienta todo el esfuerzo hacia los clientes, que añade valor a todas las actividades que realiza dentro de los procesos, así como eliminar aquello que no representa valor alguno (Cortijo, 2017). La gestión por procesos es una herramienta clave para poder mejorar o aumentar la eficiencia y eficacia, siendo de gran ayuda en la etapa de planificación, desarrollo y análisis de las actividades, siempre manteniéndose de acuerdo a la estrategia de gestión de calidad ya establecida, para responder a las necesidades y aumentar la satisfacción de los usuarios (Chávez y Martell, 2016).

La gestión de procesos, funciona como uno de los modelos de mejora continua de múltiple aplicación y que gracias al enfoque metodológico puede adaptarse a cualquier tipo de organización. Puede aplicarse múltiples finalidades como estandarizar un proceso, reducir el uso y poder optimizar los recursos, proponer y evaluar indicadores de gestión, así mismo someter a evaluación los resultados obtenidos en una fase de tiempo determinado (Zambrano, 2017).

La gestión por procesos es un principio y herramienta de la gestión de la calidad. La relevancia de esta herramienta radica en que la eficiencia de las actividades

incrementa y se ve mejorada cuando todas las actividades y los recursos empleados en ellas están relacionadas y se gestionan como un solo proceso. Esta herramienta es uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad, cuando nació de la transformación del concepto de aseguramiento de la calidad (Rojas, 2016).

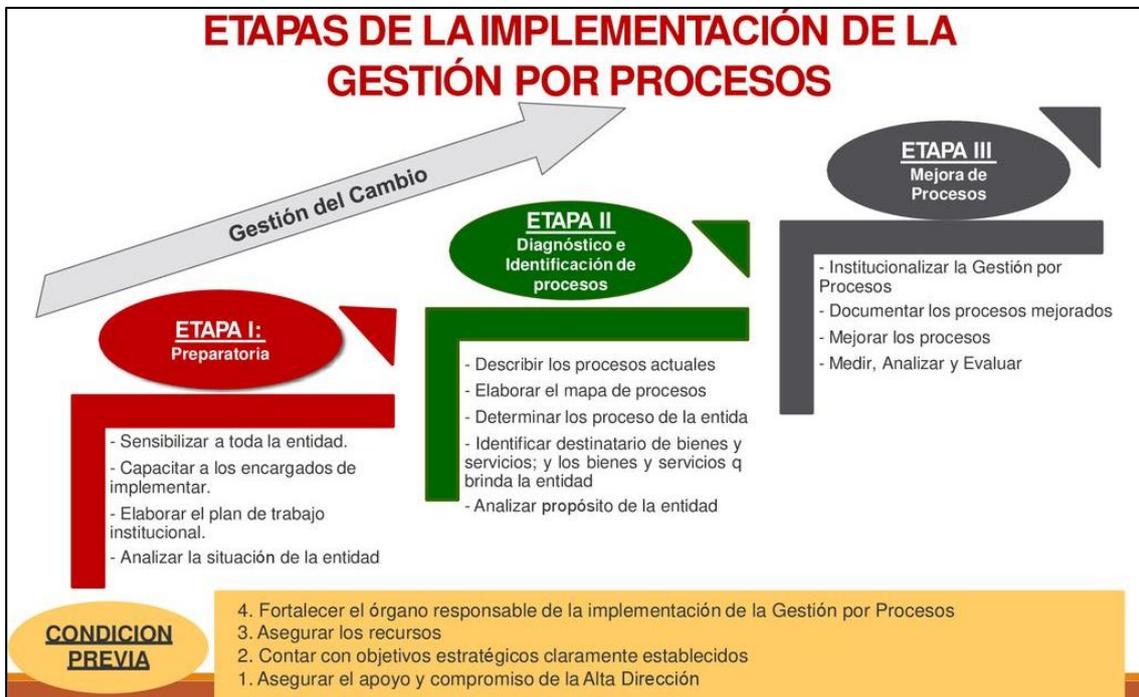


Figura 01. Etapas de la implementación de la gestión por procesos

Fuente: Rojas, 2016.

Según la norma ISO 9000:2015 nos describe que esta metodología se fundamenta en el mejoramiento de los sistemas para hacerlo más entendible, como un grupo de procesos conectados a través de la relación de causa-efecto. Por otro lado, el enfoque basado en procesos radica en identificar y gestionar de manera sistemática los procesos existentes de una compañía u organización y en especial poner atención en la relación de los mismos.

Para comprender mejor la gestión por procesos debemos comprender de manera independiente el significado de estos conceptos. El término gestión viene asociado a realizar una acción con la finalidad de cumplir objetivos fijos. Así mismo el término proceso se define como una secuencia de pasos orientada con cierta lógica a cumplir un resultado específico (Fernández, 2010).

También, se puede decir que un proceso es un conjunto de actividades interconectadas entre sí, y se presentan durante uno o varios ingresos de materiales y/o información (entradas), y dan paso a una o varias salidas de estas mismas, pero con cierto valor añadido (salidas). Estos deben estar gestionados adecuadamente aplicando las diferentes herramientas existentes en la metodología de procesos (Maldonado, 2018).

Un proceso tiene los siguientes elementos, entrada (input), definido como un proveedor dentro de la cadena de procesos que da salida a otro, se explica que son recursos, factores y medios que son utilizados durante una actividad (proceso), interrelacionándose y transformándose para finalmente generar una salida (output), resultado destinado a un cliente en específico y por consiguiente se puede convertir en un input para este (Fernández, 2010).

La técnica o método SIPOC, consiste en emplear una matriz de cinco columnas que representan los suministros o proveedores, las entradas, el proceso e insumos, las salidas o resultados y el cliente final (Pellegrini, 2015).

Para la implementación de la herramienta gestión por procesos, primero se deben clasificar de tres maneras a los procesos (Fernández y Ramírez, 2017): Los procesos estratégicos: estos procesos están directamente relacionados con las estrategias que posee la empresa, y que además son a largo plazo, como la visión, la misión, los valores, los objetivos corporativos, objetivos de otras sedes y objetivos personales y el programa de acción entre otros componentes; Los procesos del negocio: estos procesos poseen la única función de satisfacer las necesidades de los clientes, estos procesos mantienen una estrecha relación con el grado de direccionamiento de la organización, mientras más direccionada se encuentre, el número de procesos del negocio es menor; Y los procesos de apoyo: estos procesos se encuentran enfocados para los clientes internos, como son la gestión de talento humano, de abastecimiento o logística, de administración de proveedores (de materiales), de control de calidad y revisión del sistema de gestión de calidad.

Para completar la idea de gestión por proceso, esta contiene ciertos pasos que ayudan a un eficiente trabajo, primera etapa, que es donde se asigna y comunica la misión de un proceso, la esencia de su razón de ser y existir, los objetivos ligados a la calidad y funcionabilidad, al tiempo y servicio, los costos de las actividades que conforman un proceso, que guarden coherencia con los requisitos establecidos por los clientes, y también de las partes interesadas con el plan estratégico asignado por la empresa. Además, de asegurar que el responsable del proceso entiende las restricciones existentes, especialmente lo relacionado con los recursos. Luego, fijar límites del proceso, definir input, el o los outputs, proveedores y cliente (Pérez, 2012).

Por consiguiente, planificar el proceso, representar en un flujograma, diseñar una hoja de procesos, establecer el equipo de proceso y el sistema de control, herramientas que ayuden a medir (Pérez, 2012). Se puede utilizar diagrama de bloques, el cual es un diagrama conceptual del proceso, sirven para determinar cuáles son los pasos que se deben de realizar dentro del proceso. Estos bloques, se encuentran en serie y están conectados mediante flechas que representan las corrientes de entrada o salida (Gonzales, 2014). Así mismo se puede utilizar un diagrama de flujo de proceso, que sirve como un documento clave para del diseño que el proceso, tienen mayor información en comparación con un diagrama de bloques, estos muestran los equipos, personas, flujos y contenido de cada una de las corrientes de entrada y salida (Gonzales, 2014).

Luego se procede, a identificar, caracterizar y entender las interacciones con el resto de los procesos, especialmente el que está dirigido al cliente (Pérez, 2012). Una vez clasificados los procesos, se puede utilizar un mapa de procesos, el cual es una herramienta que permite tener un panorama general y una visión más amplia de la organización, se entiende como un diagrama en el cual se puede representar e identificar los procesos estratégicos, los procesos de apoyo, en base a la misión de la organización, los objetivos estratégicos, las entradas (input) y las salidas (output servicios), inicia desde los requerimientos del cliente y finaliza hasta su satisfacción, así mismo en el mapa de procesos se debe mantener interrelación entre todos los procesos dentro de la organización (Fernández y Ramírez, 2017).

Según la norma ISO 9001:2015, el mapeo de procesos es una herramienta que nos ayuda a visualizar fácil y rápidamente cuales y como están relacionadas las actividades que conforman un proceso en cualquier organización. A través que lo identifica, describe y define el o los procesos, se logran solucionar dificultades que surgen en las compañías como los siguientes, costos elevados, funcionamiento complejo, cuellos de botella, duplicidad de actividades, y tareas de desperdicio que no generan valor a la organización.

Seguidamente, los recursos disponibles deben asegurarse tanto físicos, de información y materiales imprescindibles para el control y también operación del proceso. Después, la ejecución del proceso, el responsable no interviene, pero el representante del proceso se ve involucrado de forma influyente en resolver las incidencias presentadas, elimina los riesgos y asegura el buen trabajo efectuado por los controles (Pérez, 2012).

Posteriormente, la etapa donde se mide y realiza un seguimiento, para ello primero se obtiene datos utilizando las herramientas establecidas para el control del proceso, algunas son: el cuadro de mando, las auditorias, etc. Estas deben considerarse con una periodicidad adecuada de verificación, es preferible diariamente, y finalmente la etapa de mejora continua que se da sistemática y periódicamente (Pérez, 2012).

Ya conocidos los procesos, se procede a identificar los problemas y hacer un diagnóstico utilizando la herramienta del diagrama causa-efecto. Esta es una herramienta que puede ayudar a identificar los problemas es el diagrama causa efecto, inicialmente al momento de crear un diagrama causa-efecto, se desconoce si las causas propuestas son o no responsables de los efectos. Para elaborar este diagrama se puede proceder de dos formas distintas: la primera consiste en identificar y enlistar todos los problemas, dar prioridad definiendo cuáles son los problemas que tienen mayor efecto y cuáles son sus causas en sí; otra opción consiste en analizar e identificar las ideas generales ubicándolas en las espinas primarias dentro del diagrama, para después proceder a identificar causas secundarias, estas se ubicarán en las espinas secundarias, que mantienen dependencia de las espinas principales (Romero y Díaz, 2010).

En el desarrollo de la implementación de gestión por procesos, es importante aplicar la simplificación administrativa, porque al realizar esta actividad contribuye a mejorar la calidad, incrementar la eficiencia y aprovechar la oportunidad de reducir los tiempos dentro de los procedimientos que se desarrollan en el proceso. Esta etapa, de simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de actividades, posibles obstáculos o mantener costos innecesarios para el cliente final. (Carpio, 2017).

Después se podrá plasmar en un documento, de manera clara la relación existente entre los insumos que se utilizan, el proceso que se lleva a cabo, el producto obtenido y los resultados, así como el impacto dentro de toda su cadena de valor. Los manuales de procedimientos (MAPROs), es una herramienta donde queda establecida la manera como la empresa transforma los insumos disponibles y empleados en los productos que tendrán como resultado satisfacer la necesidad del cliente (Carpio, 2017).

La eficiencia, de acuerdo a la norma ISO 9000:2015, se define este término como la proporción entre los recursos utilizados dentro de un proyecto y los resultados conseguidos con el desarrollo del mismo.

La eficiencia, se puede decir que, mide la relación de los recursos utilizados y la producción obtenida asimismo busca optimizar los costos de los recursos. En términos numéricos es la razón de la producción obtenida y la producción estándar (Balabarca, 2017). Este indicador intenta cumplir con ciertos resultados que se desea optimizando los recursos racionalmente (Molina et al, 2016). La eficiencia se determina mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$eficiencia = \frac{salidas\ utiles}{entradas} * 100$$

Analizando la información, surge la siguiente problemática: ¿Cuál es el efecto de aplicar la gestión por procesos en la eficiencia del área comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.?

La presente investigación está justificada teóricamente, pues permite poner a prueba la eficiencia de la aplicación de las teorías de gestión por procesos, en el marco de una gestión empresarial aplicado en el contexto de servicios privados, donde se identifican una variable dependiente (eficiencia) y una independiente (gestión por procesos).

También se justifica de manera práctica, pues al aplicar la gestión por procesos permite a la empresa tener un proceso más eficiente, buscando mejoras, estableciendo procedimientos, retirando actividades innecesarias dentro del proceso y minimizando el desperdicio de recursos.

Así mismo también está justificada económicamente, ya que, al establecer procedimientos, retirar actividades innecesarias y minimizar el desperdicio de los recursos, conlleva a una disminución de costos en devoluciones, descuentos, pérdidas de clientes, además de una notable insatisfacción por parte del consumidor final, mejorando la imagen de la empresa, atrayendo más clientes pudiendo estar a la altura de la demanda y servicio exigido.

Además, está justificado metodológicamente pues se aplican herramientas adecuadas para la medir las variables de estudio que pueden servir como guías o bases para futuras investigaciones sobre empresas del sector privado.

Ante esta problemática, se puede decir que, la implementación de la gestión por procesos en el área comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C incrementara la eficiencia, reduciendo pérdidas económicas y aumentando la satisfacción del cliente.

Esta investigación tiene como objetivo general, aplicar e implementar la gestión por procesos en la empresa FSA COSMETICS S.A.C. para mejorar la eficiencia del proceso comercial.

La investigación también cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Describir los procesos actuales que se desarrollan en la empresa FSA COSMETICS S.A.C.
- Analizar la eficiencia actual y hacer un diagnóstico de los factores de la baja eficiencia en el proceso comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.
- Implementar la gestión por procesos: mejorar, simplificar y estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados en el proceso comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.
- Evaluar la eficiencia en el proceso comercial después de la aplicación de la gestión por procesos en la empresa FSA COSMETICS S.A.C.
- Realizar un análisis costo beneficio, de la implementación de la gestión por procesos y la reducción de pérdidas, gastos o aumento de ingresos.

III. METODOLOGIA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

Tipo de investigación: Por el propósito, es una investigación aplicada, ya que busca dar solución a un problema en la empresa FSA COSMETISC S.AC., con la finalidad de mejorar el servicio, aumentar la eficiencia y en consecuencia aumentar el nivel de conformidad del cliente.

Diseño de investigación: Por el nivel, es una investigación pre experimental, ya que se hace un análisis y diagnóstico inicial del nivel de satisfacción del cliente, así como un análisis posterior a la aplicación de la herramienta, que en este caso sería la gestión por procesos.

Se analiza una parte inicial previa a la aplicación de la gestión por procesos, en este caso el diagnóstico inicial del proceso de comercialización de la empresa FSA COSMETICS S.A.C., y un análisis final posterior a la aplicación de la gestión por procesos, y el efecto que produce en cuanto a la eficiencia del área.

G: O1 X O2

Esquema

Dónde:

G: grupo de prueba

O1: observación de la eficiencia antes de la aplicación de la gestión por procesos

X: gestión por procesos

O2: observación de la eficiencia después de la aplicación de la gestión por procesos

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente (V.I.): gestión por procesos

Modelos de mejora continua sustentables en aplicación, con la finalidad de estandarizar el proceso, optimizar los recursos y manejar indicadores de gestión para evaluar los resultados en un determinado periodo (Zambrano, 2017).

Variable dependiente (V.D.): eficiencia

Expresa la relación entre los recursos empleados y la producción resultante, asimismo busca optimizar los costos de los recursos. (Balabarca, 2017).

Para una mayor comprensión se elaboró una matriz de operacionalización de variables descrita en el Anexo 01.

3.3. POBLACION Y MUESTRA

Población: La población está conformada por todos los procesos que se encuentran activos dentro de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.

Muestra: Dado que la población consta de todos los procesos, y la muestra de investigación está fijada entre ellos, se considera a la muestra el proceso de comercialización de la empresa FSA COSMETICS S.A.C. El tipo de muestreo utilizado para el desarrollo de esta investigación es no probabilístico y también por conveniencia.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán en el desarrollo de esta investigación, serán las siguientes:

- Objetivo específico 01: se utilizará la técnica de la observación, para identificar todos los procesos que se desarrollan dentro de la empresa y

serán anotados en el instrumento de ficha de registro. Ya descritos los procesos se procede a utilizar la técnica de análisis documental, analizando la documentación dada por la empresa y la ficha de registro aplicada anteriormente, para tener una mejor visión de los procesos que se desarrollan, se aplicara los instrumentos gráficos de mapa de procesos y diagrama de flujo de procesos.

- Objetivo específico 02: para identificar la eficiencia pre aplicación de la gestión por procesos y los factores de la baja eficiencia se utilizó la técnica de análisis documental evaluando los resultados del instrumento encuesta y análisis documental de los reportes de la empresa aplicando el instrumento de diagrama de Ishikawa. Ya identificados los factores de la baja eficiencia se procede a aplicar la técnica de análisis documental de los resultados obtenidos anteriormente, se procedió a ordenarlos e identificar la raíz del problema dentro de las actividades aplicando el instrumento de ficha de registro.
- Objetivo específico 03: para implementar la gestión por procesos se aplicó la técnica de análisis documental, buscando solucionar las causas raíz ya identificadas, se simplificó, modificó, mejoró el proceso comercial y se describió el resultado final en herramientas graficas como el SIPOC, diagrama de flujo de proceso. Finalmente se hizo un análisis documental de como variaron los procesos y sus actividades, aplicando el instrumento de mapa de procesos y mapros para plasmar las modificaciones.
- Objetivo específico 04: para evaluar la eficiencia antes y después de la aplicación de la gestión por procesos se aplicó la técnica de análisis documental para ver en qué porcentaje vario la eficiencia, aplicando el instrumento de ficha de registro y la herramienta grafica cuadro de mando.
- Objetivo específico 05: para evaluar el costo beneficio de la aplicación de la gestión por procesos se aplicó la técnica de análisis documental en cuanto los costos de la implementación y los beneficios que esta

implementación trae, el análisis se registró mediante la herramienta ficha de registro.

- Para mayor detalle de las técnicas análisis y los instrumentos de recolección de datos aplicados se puede revisar el anexo 27.

3.5. PROCEDIMIENTOS

Inicialmente se procede a describir los procesos actuales que se desarrollan en la empresa FSA COSMETICS S.A.C. como se menciona en el objetivo específico número uno. Los procesos que realiza la empresa se detectaran mediante la observación y se plasmaran en una ficha de registro (Anexo 02) Una vez que ya se encuentren los procesos registrados se procede a expresar de manera gráfica los procesos mediante un mapa de procesos y a describir el proceso comercial mediante un diagrama de flujo de proceso.

Posteriormente a definir la eficiencia actual mediante un análisis documental, luego se procede a realizar un diagnóstico y analizar los factores de la eficiencia en el proceso comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C. como se menciona en el objetivo específico número dos. Los factores de la baja eficiencia se recolectarán mediante una encuesta de satisfacción especifica al proceso comercial, realizada a los clientes (Anexo 03). Asimismo, se realiza un diagrama de Ishikawa para poder hallar las causas de la baja eficiencia a criterio del investigador. Una vez realizada la encuesta y elaborado el diagrama de Ishikawa, se procede a describir y a ordenarlos por actividades dentro del proceso comercial en una ficha de registro (Anexo 04).

Después se procede a implementar la gestión por procesos: mejorar, simplificar y estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados en el área comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C. como se menciona en el objetivo específico número tres. Se aplicarán herramientas graficas como el SIPOC y el diagrama de flujo de proceso para describir y establecer los límites del proceso de comercialización actualizado, modificado, simplificado y mejorado, además de la herramienta de cuadro de mando para llevar un control y dar seguimiento

a la evolución del proceso comercial, así mismo la elaboración de manuales de procedimientos (mapro's) para documentar el proceso de comercialización mejorado y para tener una visión más general de la situación de los procesos de la empresa se utilizara mapa de procesos mostrando el resultado final a la aplicación de la gestión por procesos.

Una vez implementada la gestión por procesos, se procede a evaluar la eficiencia en el proceso comercial después de la aplicación de la gestión por procesos en la empresa FSA COSMETICS S.A.C. como se describe en el objetivo específico número cuatro, en donde se recogerán los datos en cuanto a eficiencia en una ficha de registro (Anexo 05) y se determinara mediante una fórmula matemática.

Finalmente se procede a realizar un análisis costo beneficio, de la implementación de la gestión por procesos entre la reducción de pérdidas, costos y aumento de ingresos, como menciona el objetivo específico número cinco, aplicado una ficha de registro (Anexo 06).

3.6. MÉTODOS DE ANALISIS DE DATOS

Se utilizará el programa de Microsoft Excel para procesar la información obtenida, este programa permite traducir los datos a tablas gráficas, diagramas y gráficos de líneas para poder demostrar de manera resumida la situación del proceso de comercialización de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.

Con respecto al cálculo de la eficiencia y el análisis costo beneficio, también se realizará mediante la utilización del programa Microsoft Excel, para poder tener mayor facilidad y comprensión de la eficiencia antes y después de la aplicación de la gestión por procesos dentro de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.

3.7. ASPECTOS ÉTICOS

El investigador se compromete a respetar la validez y confiabilidad de los datos e información obtenida que responde a los usuarios y comunidad estudiantil que tiene interés en los resultados que se obtengan en la presente investigación.

Respecto a los instrumentos, solo se describirá la información obtenida y facilitada por la empresa, serán con fines exclusivamente universitarios, con la finalidad de ser utilizada en la presente investigación. Para que esta se sustente a si misma con base en los principios de ética.

IV. RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

FSA COSMETICS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, es una empresa con responsabilidad social y ambiental, que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de limpieza y cuidado personal con materias primas orgánicas, garantizando productos con altos estándares de calidad.

Esta empresa fue fundada por Marjorie Esquinarila en el año 2009 bajo el nombre de NAGHAB SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, la cual en búsqueda de expansión de la marca NAGHAB, en alianza con otras micro empresas se decidió fusionar la empresa a FSA COSMETICS S.A.C., actualmente identificada con registro único de contribuyentes N° 20605015183, se encuentra estructurada de la siguiente manera:

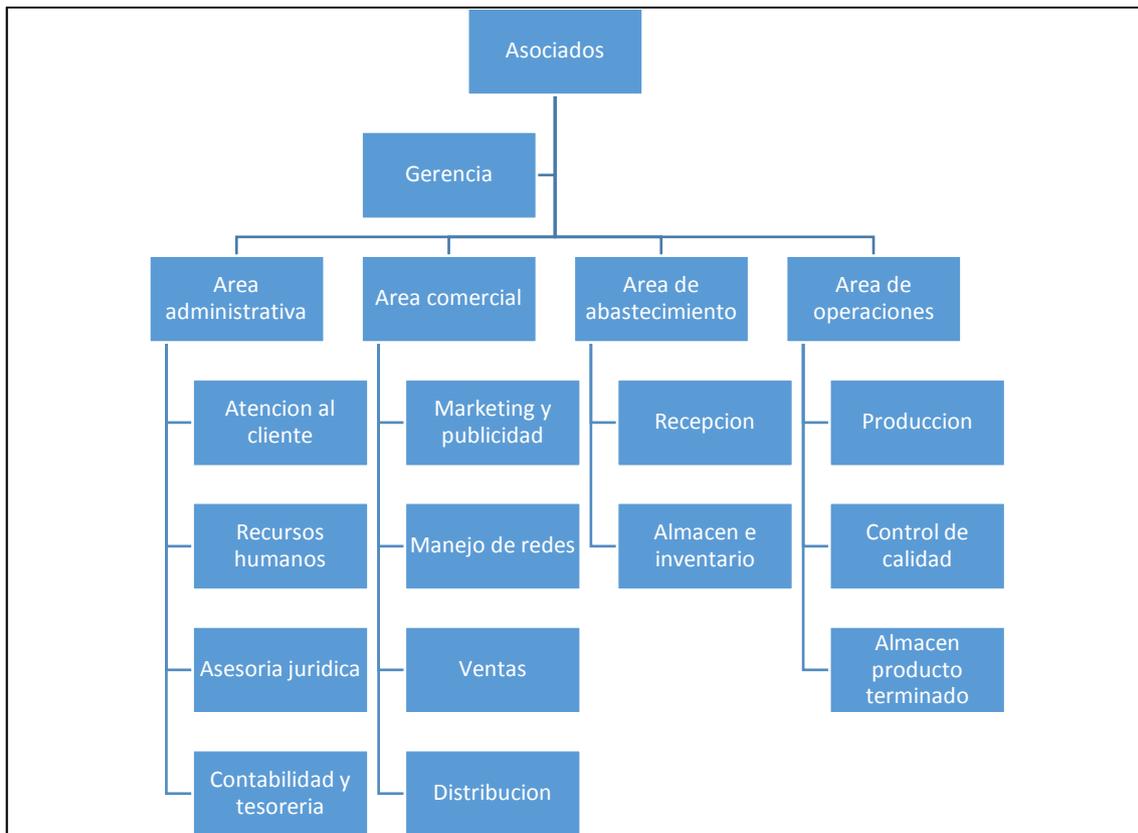


Figura 02. Organigrama de FSA COSMETICS S.A.C.

Fuente: elaboración propia

FSA COSMETICS tiene como misión “liderar la industria de artículos de limpieza y cuidado personal basados en impulsar la pasión por el estilo de vida saludable y medioambientalmente responsable”.

FSA COSMETICS Tiene como visión “ser líderes en innovación y diseño para ayudar a las personas en su limpieza y cuidado personal logrando la máxima satisfacción y rendimiento con cada producto que presentamos al mercado”.

FSA COSMETICS Mantiene una política de valores en los que se incluyen la responsabilidad, integridad, colaboración, compromiso ambiental, compromiso de calidad, transparencia, no discriminación, confianza y disponibilidad al cambio.

FSA COSMETICS Mantiene como mercado actual la ciudad de Lima y Trujillo, con proyecciones de apertura de puntos de venta en las ciudades de Arequipa,

Cajamarca y Cusco, además de incluir un sistema de ventas por envió a nivel internacional.

FSA COSMETICS Actualmente posee puntos de ventas en los distritos de Miraflores, Surco, Barranco, San Isidro, San Borja y San Miguel en la ciudad de Lima, también en el distrito y ciudad de Trujillo, mantiene redes sociales activas en facebook (anexo 12 y 13), twitter (anexo 18 y 19) e instagram (anexo 16 y 17), asimismo, cuenta publicaciones en el portal de directorio de pymes (anexo 15) y tienda virtual en juntoz.com (anexo 14).

4.2. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS ACTUALES

Se describieron los procesos actuales que se desarrollan en la empresa FSA COSMETICS S.A.C. se aplicó la técnica de observación y se utilizó una herramienta (Anexo 02) para la recolección de la información obtenida, dando como resultado el siguiente cuadro:

Tabla 01. Descripción de los procesos actuales de FSA COSMETICS S.A.C.

Número	Proceso	Tipo de proceso	Actividades	Descripción	Responsable
1	Alta dirección	Estratégico	Planificación	Establecer los objetivos, metas, visión y misión de la empresa	Asociados
			Organizar la empresa	Funciones y tareas de los trabajadores y sus beneficios	Asociados
			Asignación de recursos	Inversiones a prioridades de la empresa	Asociados
2	Políticas empresariales	Estratégico	Toma de decisiones	Análisis de alternativas de inversión o mejora	Asociados y Gerente
			Análisis de problemas	Buscar causas y priorizar	Asociados y Gerente

			Negociación	Con clientes corporativos y proveedores	Gerente
			Difusor	Transmisión a los empleados de los planes de la empresa	Gerente
3	Abastecimiento	Operativo	Coordinación	La entrega de proveedores	Jefe de área
			Recepción	De insumos y materiales	Operadores
			Verificación, almacén e inventario	Contraste de lo recibido e ingreso al sistema	Jefe de área y operadores
4	Producción	Operativo	Plan de producción	Por pedidos y/o análisis de la demanda	Jefe de área
			Proceso	Elaboración de productos	Operadores
			Control de calidad	Cumplir con los estándares	Jefe de área y operadores
			Almacén producto terminado	Almacenar los productos terminados	Operadores
5	Comercial	Operativo	Venta online	Venta por redes sociales	Asistente de publicidad y Operadores
			Venta directa	Venta en tiendas	Operadores
			Venta por teléfono	Venta por llamadas y/o mensajes	Operadores
			Preparación de pedidos	Elaborar paquetes de entrega	Jefe de área y operadores
			Manejo de redes	Actualización en las redes sociales	Asistente de publicidad
			Marketing y publicidad	Promociones, ofertas, etc en los distintos canales	Asistente de publicidad
			Distribución y entrega	Elaborar plan de recorrido y	Operadores

				entregar los productos	
6	Atención al cliente	Apoyo	Atención de reclamos	Recepción de llamadas	Operador
			Seguimiento de entregas	Ubicación del pedido en tiempo real	Operador
			Actualización de datos	Registro de información actual del cliente	Operador
7	Asesoría jurídica	Apoyo	Ofrecer información oportuna	Normativas, reglamentos y/o problemas legales de la empresa	Abogado
			Representar	Legalmente a la empresa	Abogado
			Redacción documentaria	Contratos legales de empleados o con clientes	Abogado
8	Recursos humanos	Apoyo	Gestión administrativa	Elaboración de perfiles y administrar remuneración y beneficios	Jefe de área y asistentes
			Formación profesional	Planificar la capacitación del personal	Jefe de área y asistentes
			Evaluación de desempeño	La eficiencia, eficacia y competencias del personal	Jefe de área y asistentes
9	Contabilidad y tesorería	Apoyo	Administrar fondos e ingresos	Para pagos, compras e inversiones	Contador
			Administrar los tributos	Hacer declaraciones y pagos	Contador

Fuente: elaboración propia

Se expresó de manera gráfica los procesos descritos en el cuadro 03 mediante un mapa de procesos:

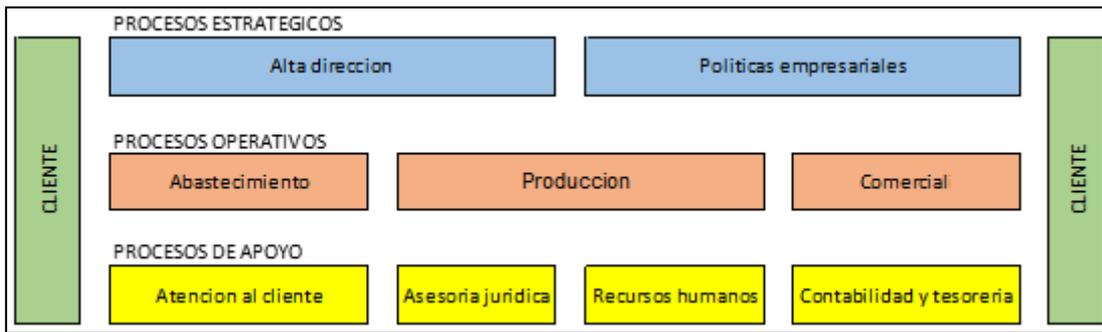


Figura 03. Mapa de procesos actuales de la empresa FSA COSMETICS

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se describió el proceso comercial y sus interacciones con los demás procesos en el siguiente diagrama de flujo de proceso:

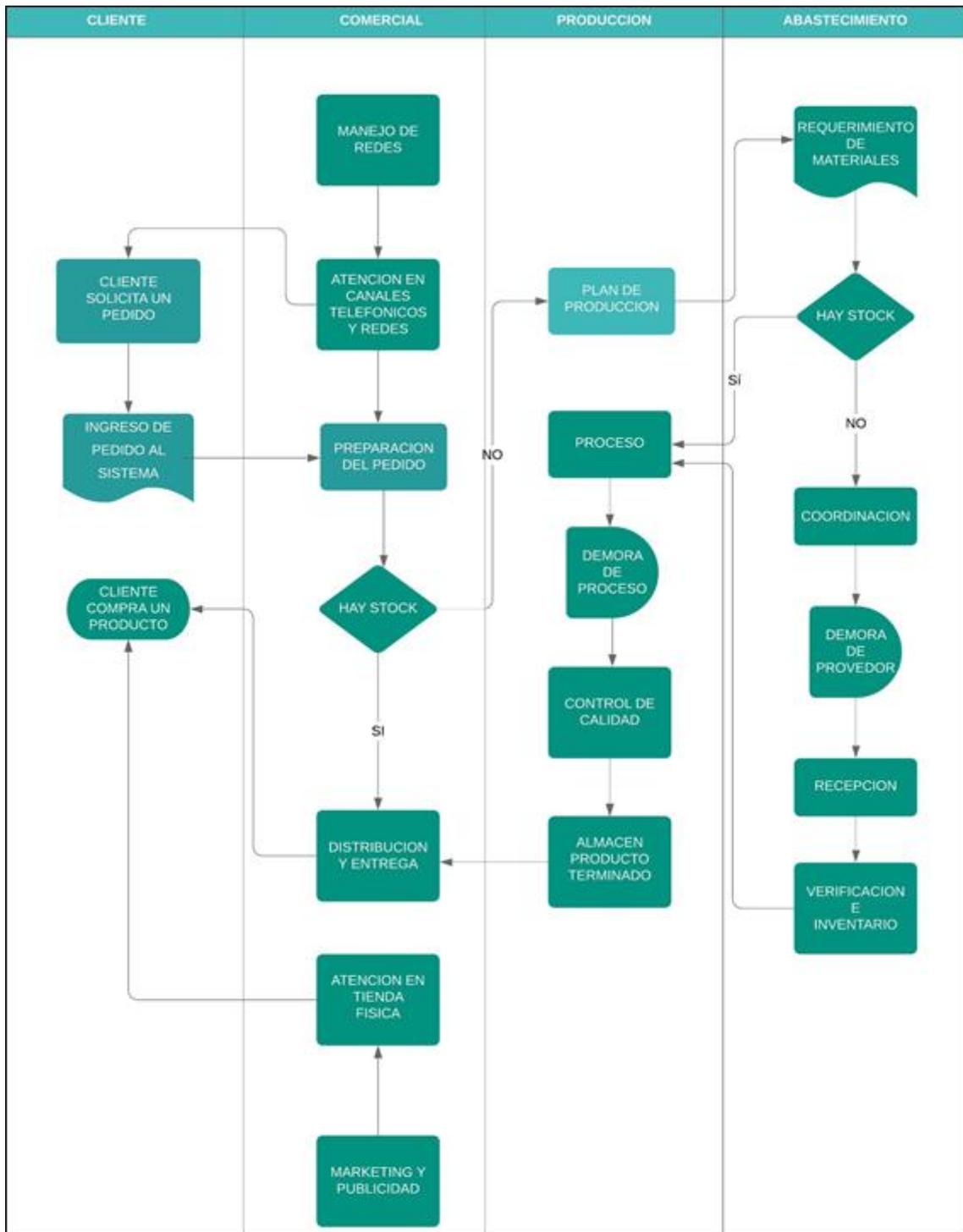


Figura 04. Interacción de los procesos operativos de FSA COSMETICS

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 04, las actividades de manejo de redes y marketing y publicidad, generan atracción y la necesidad por parte de los clientes, tienen como consecuencia la satisfacción de dicha necesidad (cliente compra un producto), a través de la atención en tienda física y la atención en los

canales telefónicos y digitales. Como se puede visualizar en la actividad de atención en tienda física, se venden los productos en stock con los que cuenta la tienda, siendo este un canal de venta directa sin demoras en la entrega y/o problemas al completar los pedidos por falta de stock.

Por otro lado, la actividad de atención en los canales telefónicos y digitales es más compleja, ya que una vez ingresado el pedido al sistema, se pasa a la actividad de preparación del pedido, pudiendo esta actividad tener demoras por falta de stock y no contar con un sistema integrado de inventario, dependiendo de los tiempos de demora de los procesos de producción y de abastecimiento, para finalmente pasar a la distribución y entrega del pedido. En caso la actividad de preparación de pedido se encuentre frente a un quiebre de stock, pasa a incluirse todo o parte del pedido al plan de producción, el cual a su vez depende del stock de materiales o materias primas para realizar el proceso. Asimismo, en caso que en el proceso de abastecimiento exista un quiebre de stock, se efectúan las actividades de coordinación con los proveedores, recepción de los materiales o materias primas y finalmente verificar e inventariar lo recibido. Posteriormente pasa a la actividad de proceso, donde se somete a control de calidad y a almacenar el producto terminado. Finalmente, el producto ya elaborado pasa de manera directa a la distribución y entrega para satisfacer la necesidad del cliente.

4.3. EFICIENCIA ACTUAL Y FACTORES DE LA BAJA EFICIENCIA DEL PROCESO COMERCIAL

Se evaluó la eficiencia del proceso comercial en dos dimensiones, de acuerdo al Anexo 01, utilizando el consolidado de ventas del año 2019 (Anexo 22), y se describen a continuación:

$$Eficiencia D1 = \frac{Pedidos\ entregados\ a\ tiempo}{Entregas\ programadas} * 100$$

Cuadro 01. Eficiencia comercial dimensión 01 mensual 2019

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
74%	72%	71%	64%	61%	60%	73%	72%	71%	66%	52%	49%

Fuente: elaboración propia

$$Eficiencia D2 = \frac{Pedidos\ entregados\ completos}{Pedidos\ programados} * 100$$

Cuadro 02. Eficiencia comercial dimensión 02 mensual 2019

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
75%	73%	72%	66%	62%	65%	73%	71%	70%	64%	43%	41%

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se realizó un diagnóstico de los factores de la eficiencia en el proceso comercial de la empresa FSA COSMETICS mediante la aplicación de una encuesta (Anexo 03) a través de la plataforma de google forms (Anexo 20 y 21), dando los siguientes resultados:

Para una muestra de 87, de un total de 863 clientes registrados en el año 2019, con un margen de error de variación entre muestras del 10% y un nivel de confianza del 95%, determinada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(p * q)}{e^2 + \left(\frac{Z^2(p * q)}{N}\right)}$$

Donde:

n = tamaño de muestra

z = nivel de confianza

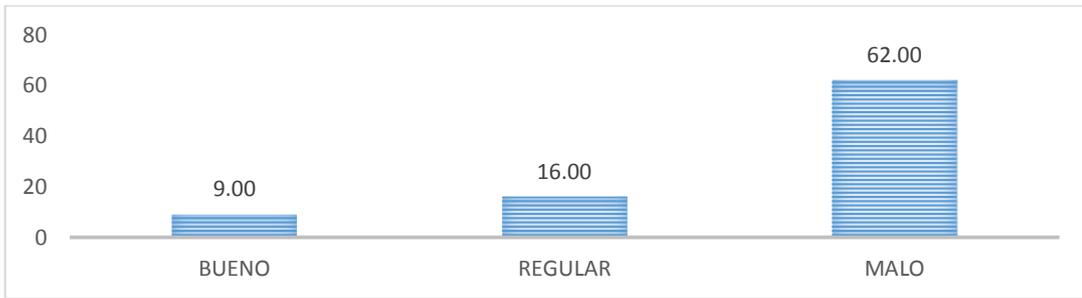
p = proporción de éxito

q = proporción de fracaso

e = nivel de error

N = tamaño de población

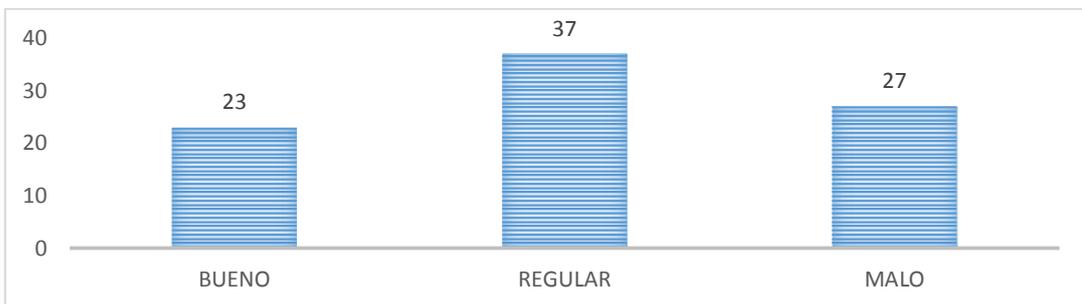
a. Pregunta 1: Como califica usted la atención recibida a través de los distintos canales



Grafica 01. Respuesta a la pregunta 01 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

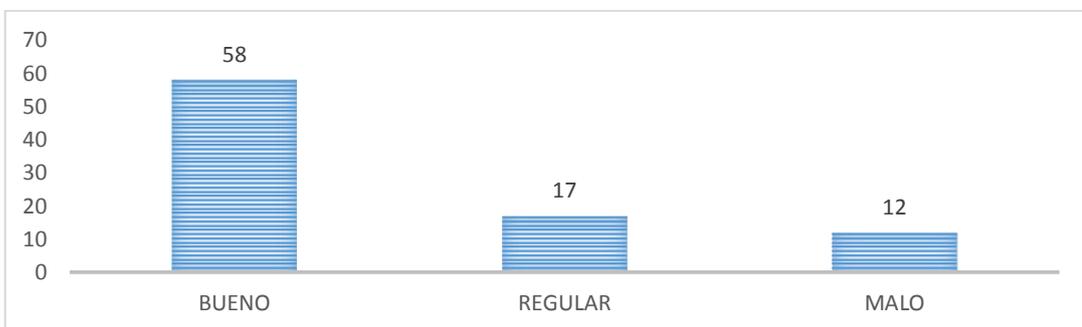
b. Pregunta 2: Como califica la atención recibida por los trabajadores de tienda



Grafica 02. Respuesta a la pregunta 02 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

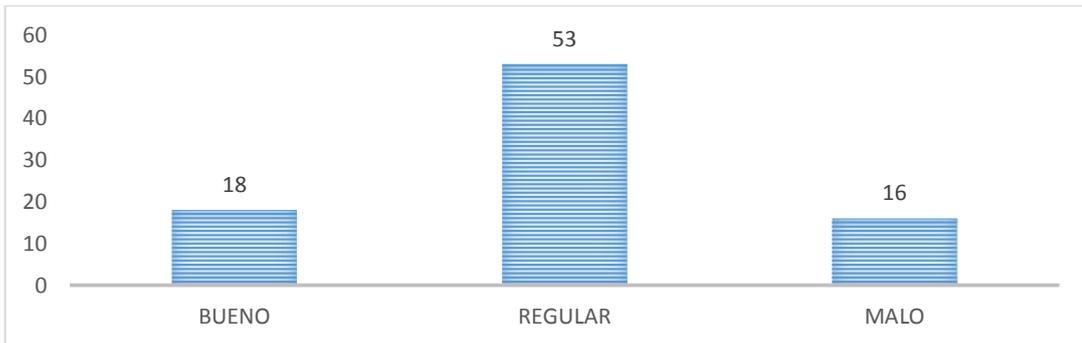
c. Pregunta 3: Como califica la presentación de los trabajadores de tienda



Grafica 03. Respuesta a la pregunta 03 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

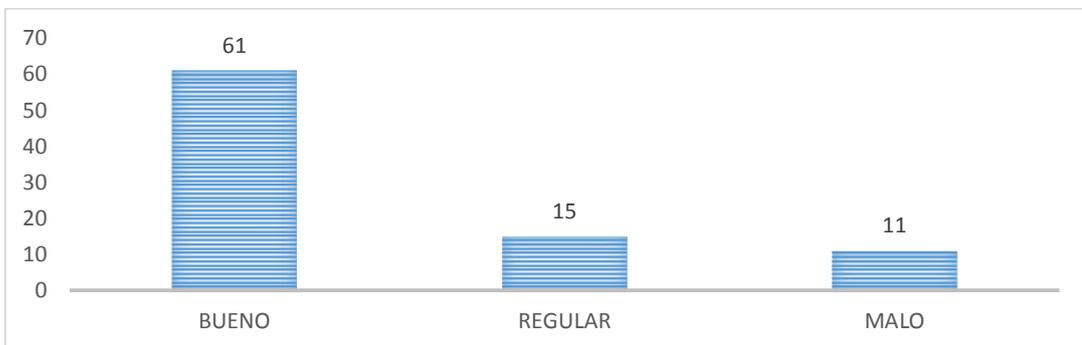
d. Pregunta 4: Como califica los equipos con los que cuenta la tienda de venta directa



Grafica 04. Respuesta a la pregunta 04 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

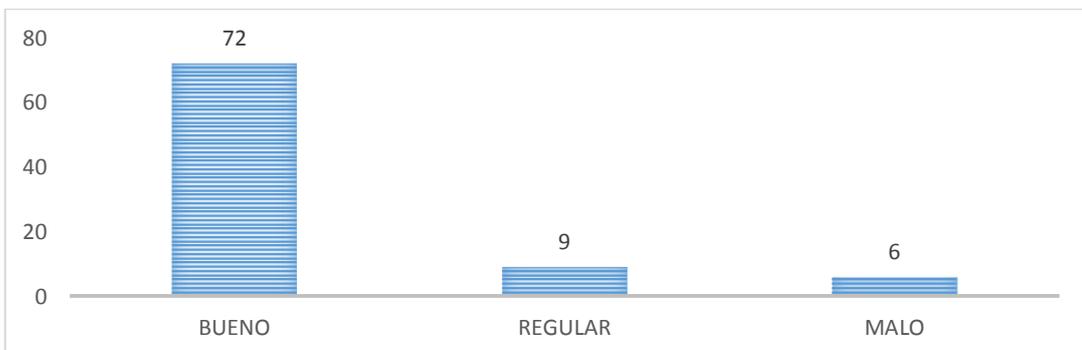
e. Pregunta 5: Como califica los materiales con que cuenta la tienda de venta directa



Grafica 05. Respuesta a la pregunta 05 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

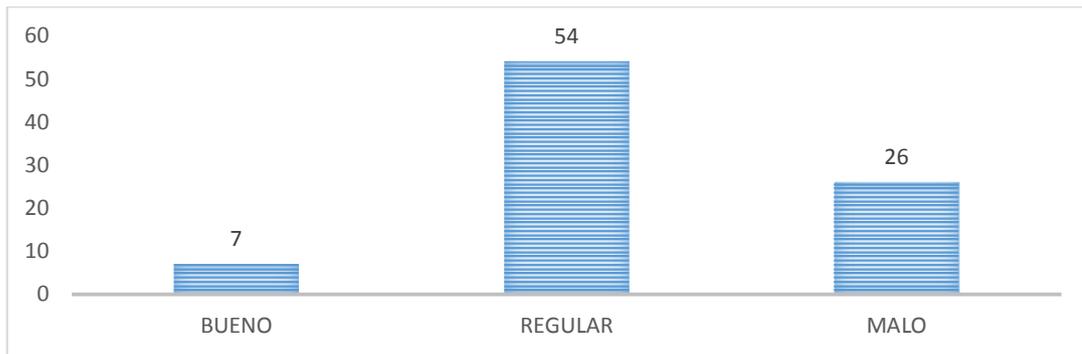
f. Pregunta 6: Como califica el empaque y embalaje de los productos ofrecidos



Grafica 06. Respuesta a la pregunta 06 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

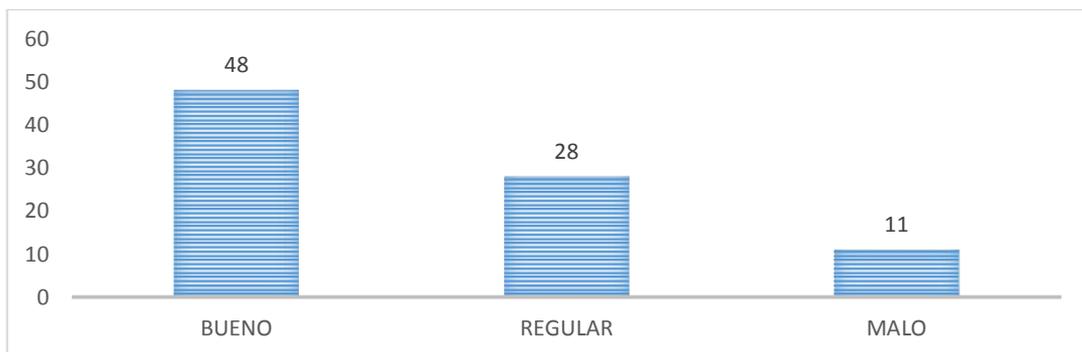
g. Pregunta 7: Como califica la variedad de canales de atención ofrecidos



Grafica 07. Respuesta a la pregunta 07 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

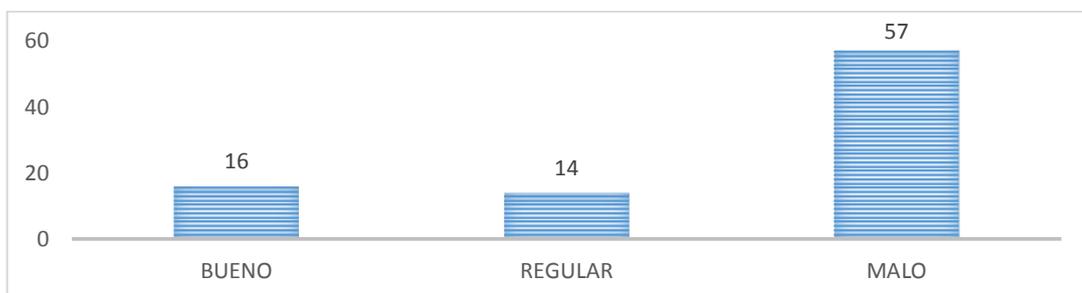
h. Pregunta 8: Como califica usted la infraestructura de las tiendas de venta



Grafica 08. Respuesta a la pregunta 08 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

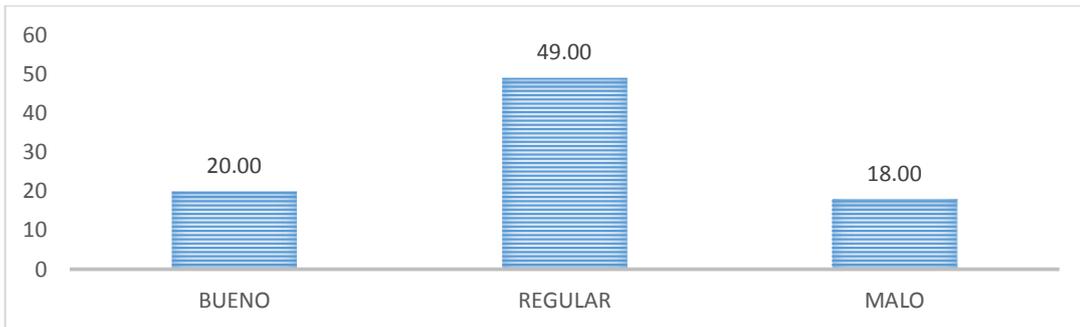
i. Pregunta 9: Como califica las formas de pago de las tiendas de ventas directas y virtuales



Grafica 09. Respuesta a la pregunta 09 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

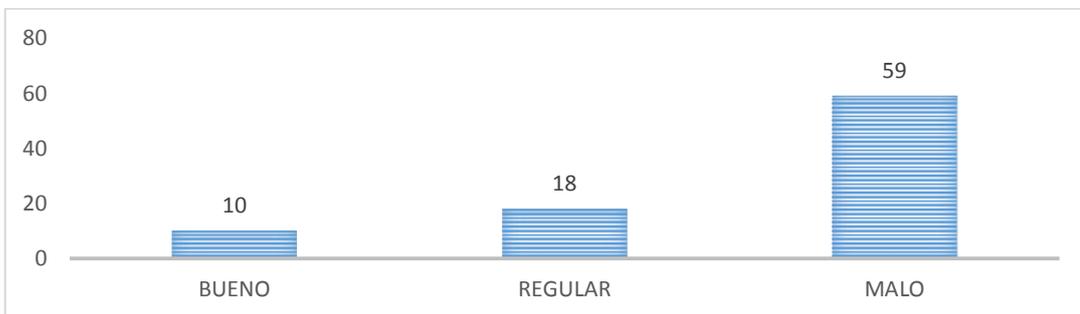
- j. Pregunta 10: Como califica la eficiencia en la atención de en la tienda de venta directa



Grafica 10. Respuesta a la pregunta 10 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

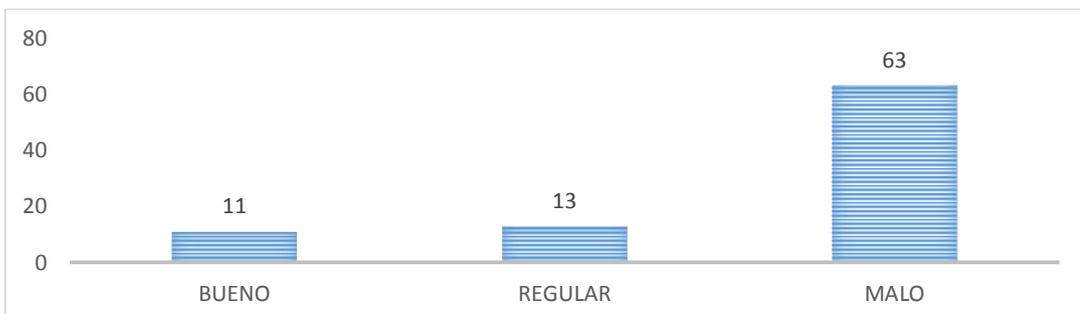
- k. Pregunta 11: Como califica la eficiencia de entrega de sus productos a domicilio



Grafica 11. Respuesta a la pregunta 11 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

- l. Pregunta 12: Como califica la eficiencia en el tiempo de entrega de sus productos a domicilio



Grafica 12. Respuesta a la pregunta 12 encuesta de satisfacción

Fuente: elaboración propia

Se recogieron los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los clientes, generando el siguiente cuadro resumen:

Cuadro 03. Resumen de resultados de encuesta a los clientes

Pregunta	Bueno	% Bueno	Regular	% Regular	Malo	% Malo
1	9	10.34	16	18.39	62	71.26
2	23	26.44	37	42.53	27	31.03
3	58	66.67	17	19.54	12	13.79
4	18	20.69	53	60.92	16	18.39
5	61	70.11	15	17.24	11	12.64
6	72	82.76	9	10.34	6	6.90
7	7	8.05	54	62.07	26	29.89
8	48	55.17	28	32.18	11	12.64
9	16	18.39	14	16.09	57	65.52
10	20	22.99	49	56.32	18	20.69
11	10	11.49	18	20.69	59	67.82
12	11	12.64	13	14.94	63	72.41

Fuente: elaboración propia

Asimismo, analizando los reportes de ventas, devoluciones y costos de la empresa, se elaboró un diagrama de Ishikawa para poder hallar las causas de la baja eficiencia, el cual se describe a continuación:

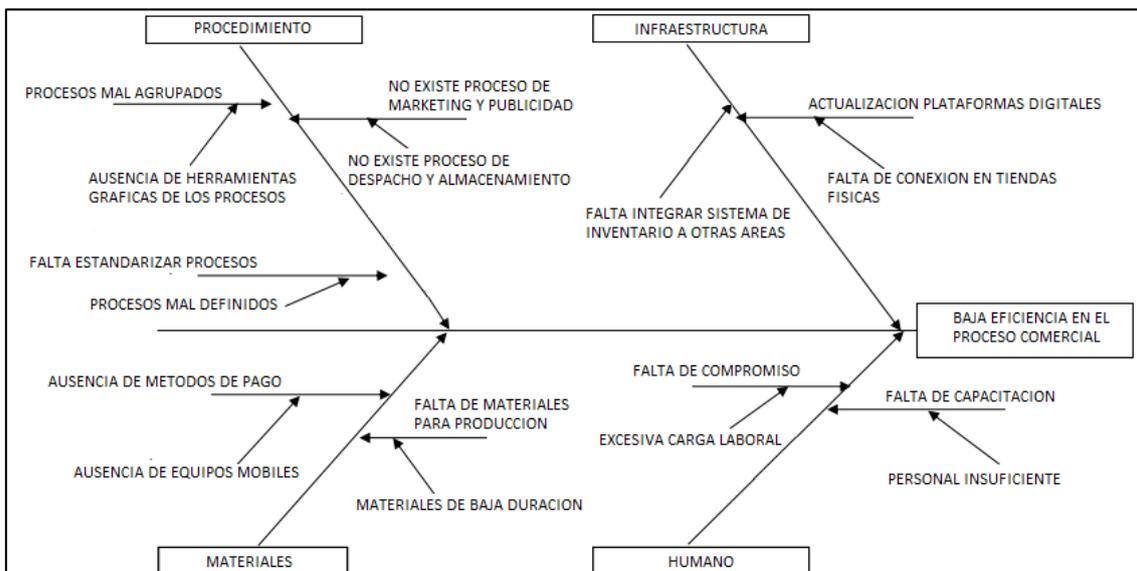


Figura 05. Diagrama de Ishikawa para eficiencia del proceso comercial.

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se analizó la frecuencia mensual de las causas de la baja eficiencia en el proceso comercial, representado en el siguiente cuadro:

Cuadro 04. Frecuencia promedio de causas de baja eficiencia

N°	Causa	Frecuencia de fallas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Procesos mal agrupados	104	31	31
2	No existe proceso de MP y DE	84	25	56
3	Falta estandarizar procesos	57	17	77
4	Falta integrar sistema de inventarios	44	13	86
5	Falta materiales de producción	17	5	91
6	Ausencia de métodos de pago	11	3	94
7	Materiales de baja duración	10	3	97
8	Falta de compromiso	3	1	98
9	Falta de capacitación	3	1	99
10	Actualización de plataformas digitales	3	1	100
		336	100	

Fuente: elaboración propia

Se procedió comparar los resultados de la frecuencia de causas (cuadro 04) con los resultados de la encuesta, asimismo, para hallar la causa raíz del problema, se ordenaron los factores de la baja eficiencia dentro de las actividades del proceso comercial obtenidos en una ficha de registro (Anexo 04), el cual se presenta a continuación:

Tabla 02. Factores de baja eficiencia en actividades del proceso comercial.

Numero	Actividad	Responsable	Factor	Nivel	Observación
1	Venta online	Asistente de publicidad y Operadores	Humano	Bueno	Falta de compromiso
				Regular	
				Malo	
			Materiales	Bueno	Falta de materiales de producción
				Regular	
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	Falta integrar sistema de inventario a otras áreas
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	Corresponde al proceso comercial
				Regular	

				Malo	
2	Venta directa	Operadores	Humano	Bueno	Falta de compromiso
				Regular	Falta de capacitación
				Malo	
			Materiales	Bueno	Ausencia de métodos de pago
				Regular	
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	Actualización de plataformas digitales
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	Corresponde al proceso comercial
				Regular	
				Malo	
3	Venta por teléfono	Operadores	Humano	Bueno	Falta de compromiso
				Regular	Falta de capacitación
				Malo	
			Materiales	Bueno	Falta de materiales de producción
				Regular	Materiales de baja duración
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	Falta integrar sistema de inventario a otras áreas
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	Corresponde al proceso comercial
				Regular	
				Malo	
4	Preparación de pedidos	Jefe de área Operadores	Humano	Bueno	Falta de compromiso
				Regular	Falta de capacitación
				Malo	
			Materiales	Bueno	Falta de materiales de producción
				Regular	Materiales de baja duración
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	Falta integrar sistema de inventario a otras áreas
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	Corresponde al proceso comercial
				Regular	
				Malo	
5	Manejo de redes	Asistente de publicidad	Humano	Bueno	Falta de compromiso
				Regular	Falta de capacitación
				Malo	

			Materiales	Bueno	Falta de materiales de producción Materiales de baja duración
				Regular	
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	Actualización de plataformas digitales
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	Procesos mal agrupados No existe proceso de marketing y publicidad Falta estandarizar proceso
				Regular	
				Malo	
6	Marketing y publicidad	Asistente de publicidad	Humano	Bueno	Falta de compromiso Falta de capacitación
				Regular	
				Malo	
			Materiales	Bueno	Falta de materiales de producción Materiales de baja duración
				Regular	
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	Actualización de plataformas digitales
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	Procesos mal agrupados No existe proceso de marketing y publicidad Falta estandarizar proceso
				Regular	
				Malo	
6	Distribución y entrega	Operadores	Humano	Bueno	Falta de compromiso Falta de capacitación
				Regular	
				Malo	
			Materiales	Bueno	Falta de materiales de producción Materiales de baja duración
				Regular	
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	Falta integrar sistema de inventario a otras áreas
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	Procesos mal agrupados
				Regular	
				Malo	

					No existe proceso de distribución y entrega Falta estandarizar proceso
--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia.

4.4. IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS

Ya descritos los procesos actuales con los que cuenta la empresa FSA COSMETICS S.A.C., y los factores que afectan en la eficiencia dentro de las actividades (tabla 02) que se desarrollan dentro del proceso comercial, se procedió a la implementación de la gestión por procesos, desarrollando el siguiente plan de trabajo:

- Desagrupar el proceso comercial en tres procesos: marketing y publicidad, comercial, distribución y entrega.
- Estandarizar los nuevos procesos mediante la creación de mapro's, describir sus interacciones mediante herramientas gráficas, identificando entradas y salidas.
- Implementar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), manteniendo un sistema integrado de inventarios reduciendo tiempos de espera en los distintos procesos operativos y pérdidas económicas generadas.

Se elaboraron los manuales de procedimientos (Mapro's) para el nuevo proceso comercial (anexo 23) y los nuevos procesos independizados de distribución y entrega (anexo 24) y marketing y publicidad (anexo 25).

Se procedió a desagrupar y simplificar el proceso comercial e implementar un sistema de planificación de recursos empresariales (EPR), dejando una eficiente interacción de los procesos operativos, expresado en el siguiente diagrama SIPOC:

Tabla 03. Diagrama general SIPOC de procesos operativos

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Cliente
Cliente tiene una necesidad	Solicitud de compra	Comercial	Sistema integrado de inventario	Entrega programada
Sistema integrado de inventario	Plan de producción	Producción	Producto terminado	Preparación del pedido
Sistema integrado de inventario	Orden de compra	Abastecimiento	Productos faltantes para producción	Producción
Productos terminados en stock	Pedido preparado	Distribución y entrega	Pedido preparado	Cliente final y pago de pedido

Fuente: elaboración propia

También se procedió a caracterizar los procesos operativos detalladamente, mediante fichas de caracterización de proceso que se muestran a continuación:

Tabla 04: Ficha de caracterización del proceso comercial

FSA COSMETICS S.A.C.		FORMATO			 NAGHAB PAGINA 1 DE 1
CODIGO: XX-XX-XXXX		FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO COMERCIAL			
VALIDACION: V-XX					
NOMBRE	Proceso comercial		RESPONSABLE	Jefe comercial	
OBJETIVO	Asegurar la comercialización de los productos que se ofrecen.		ALCANCE	Inicio: con la venta a través de los distintos canales y programación del pedido. Fin: con entrega del producto o los productos al área de distribución y entrega.	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	CLIENTE
Necesidad insatisfecha por parte del cliente en cuanto a las líneas de productos ofrecidos por la empresa.	Solicitud de compra por parte de los clientes, incluye el tipo de producto, tamaño y cantidad.	Venta online: a través de canales digitales, redes sociales y/o tiendas virtuales. Venta directa: en las tiendas físicas de los productos. Venta por teléfono: en canales telefónicos como son llamadas y/o mensajería. Preparación de pedidos: elaboración de los paquetes para entrega.	Especificaciones de los productos. Consultas del cliente. Stock productos. Plan producción. Stock materiales.	Ingreso del pedido al sistema integrado de inventarios, brinda información sobre stock actual, plan de producción, stock de materiales, plan de requerimiento de materiales.	Entrega del pedido programada, en fecha de entrega probable según sistema integrado de inventarios.
RECURSOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS					
CAPACIDADES		INFRAESTRUCTURA		HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	
Conocimiento en ventas Comunicación efectiva Persuasión		Oficinas de la empresa (Miraflores – Lima) Puestos de venta físicos (Lima y provincias)		Teléfono celular Laptop Impresora	
DOCUMENTOS		REGISTROS DE CONTROL		INDICADORES – PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION	
Política de atención al cliente		Registro de ventas programadas		Pedidos programados ingresados al sistema	

Fuente: elaboración propia

Tabla 05: Ficha de caracterización del proceso producción

FSA COSMETICS S.A.C.		FORMATO			 NAGHAB PAGINA 1 DE 1		
CODIGO: XX-XX-XXXX		FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO PRODUCCION					
VALIDACION: V-XX							
NOMBRE	Proceso producción		RESPONSABLE	Jefe de producción			
OBJETIVO	Asegurar la producción de los productos que se ofrecen.		ALCANCE	Inicio: con la elaboración del plan de producción. Fin: con la elaboración y entrega del producto o productos al área comercial.			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	CLIENTE		
Necesidad dada por el sistema integrado de inventarios.	Plan de producción de distintas líneas de productos ofrecidos por la empresa.	Plan de producción: elaboración del plan de producción diario. Proceso: utilización de las materias primas e insumos para la elaboración de productos. Control de calidad: cumplir con los requisitos exigidos por la gerencia y clientes. Almacén PT: almacenar de acuerdo a la fecha y lote, los productos etiquetados y envasados.	Especificaciones de los productos. Calidad de PT. Stock productos. Plan producción. Stock materiales.	Producto terminado, de diferentes líneas, etiquetado, envasado, con número de lote, con fecha de producción, cumpliendo con los requisitos de calidad.	Entrega del o los productos al área comercial para su posterior preparación.		
RECURSOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS							
CAPACIDADES		INFRAESTRUCTURA		HERRAMIENTAS Y EQUIPOS			
Producción de jabones, cremas, perfume, etc. Control de calidad.		Planta semi-industrial de la empresa (Miraflores – Lima)		Teléfono celular Laptop Impresora		Prensa Marmita Cortadora	
DOCUMENTOS		REGISTROS DE CONTROL		INDICADORES – PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION			
Plan de producción		Registro de producción programados		Producción obtenida/insumos utilizados			

Fuente: elaboración propia

Tabla 06: Ficha de caracterización del proceso abastecimiento

FSA COSMETICS S.A.C.		FORMATO			 NAGHAB	
CODIGO: XX-XX-XXXX		FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO ABASTECIMIENTO			PAGINA 1 DE 1	
VALIDACION: V-XX						
NOMBRE	Proceso abastecimiento		RESPONSABLE	Jefe de abastecimiento		
OBJETIVO	Asegurar el abastecimiento de los materiales e insumos para la elaboración de productos.		ALCANCE	Inicio: con la elaboración del requerimiento de materiales. Fin: con la entrega de los materiales e insumos al área de producción.		
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	CLIENTE	
Necesidad dada por el sistema integrado de inventarios.	Requerimiento de materiales para la producción de acuerdo a la demanda de los productos ofrecidos.	Coordinación: con los proveedores de acuerdo al requerimiento de materiales entregado por el ERP. Recepción: de los materiales e insumos proporcionados por el proveedor. Verificación, almacén e inventario: de los materiales que se recibieron, verificando el cumplimiento de las especificaciones de acuerdo al requerimiento de materiales.	Especificaciones de los materiales e insumos. Stock productos. Plan producción. Stock materiales.	Materiales e insumos de acuerdo al requerimiento de materiales dado por el sistema integrado ERP.	Entrega de los materiales e insumos al área de producción para su posterior proceso.	
RECURSOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS						
CAPACIDADES		INFRAESTRUCTURA		HERRAMIENTAS Y EQUIPOS		
Resolución de conflictos Logística. Control de calidad.		Local de la empresa (Miraflores – Lima)		Teléfono celular Laptop Impresora		Cargadores de paletas Cargadores de barriles Paletas
DOCUMENTOS		REGISTROS DE CONTROL		INDICADORES – PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION		
Requerimiento de materiales		Registro de ingreso de materiales e insumos		Pedido realizado/Tiempo de entrega		

Fuente: elaboración propia

Tabla 07: Ficha de caracterización del proceso distribución y entrega

FSA COSMETICS S.A.C.		FORMATO			 NAGHAB PAGINA 1 DE 1
CODIGO: XX-XX-XXXX		FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO DISTRIBUCION Y ENTREGA			
VALIDACION: V-XX					
NOMBRE	Proceso distribución y entrega		RESPONSABLE	Jefe de distribución y entrega	
OBJETIVO	Asegurar el distribución y entrega a los clientes los pedidos programados.		ALCANCE	Inicio: con la elaboración del plan de distribución y entrega. Fin: con la entrega de los productos y recaudación de los mismos.	
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	CLIENTE
Productos en stock programados a entrega a los clientes.	Pedidos preparados, identificados y codificados por el área comercial.	Elaboración del plan de D.E.: establecimiento de rutas de distribución y programación de fechas de entrega. Distribución: cumplimiento de las rutas programadas dentro del plan de D.E. Entrega: cumplimiento de los plazos de entrega dentro del plan de D.E. Recaudación: cobro de los productos contra entrega mediante métodos de recaudación inalámbricos (POS) o efectivo.	Especificaciones de nombres del cliente y/o persona a recibir. Especificaciones de la dirección y ruta de entrega. Identificación del paquete de entrega. Verificación del pago efectivo o POS del producto.	Pedidos preparados, cargados dentro de las unidades móviles de la empresa, para distribución y entrega.	Entrega de los productos al cliente final y recaudación de los mismos.
RECURSOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS					
CAPACIDADES		INFRAESTRUCTURA		HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	
Resolución de conflictos Puntualidad. Conocimiento de rutas alternas		Local de la empresa (Miraflores – Lima)		Teléfono celular Laptop Impresora	Furgonetas Camionetas
DOCUMENTOS		REGISTROS DE CONTROL		INDICADORES – PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION	
Plan de distribución y entrega		Registro de pedidos entregados		Nivel del cumplimiento de entregas	

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se procedió a describir el proceso comercial y sus interacciones con los demás procesos operativos, así como el proceso de apoyo de marketing y publicidad, en el siguiente diagrama de flujo de proceso:

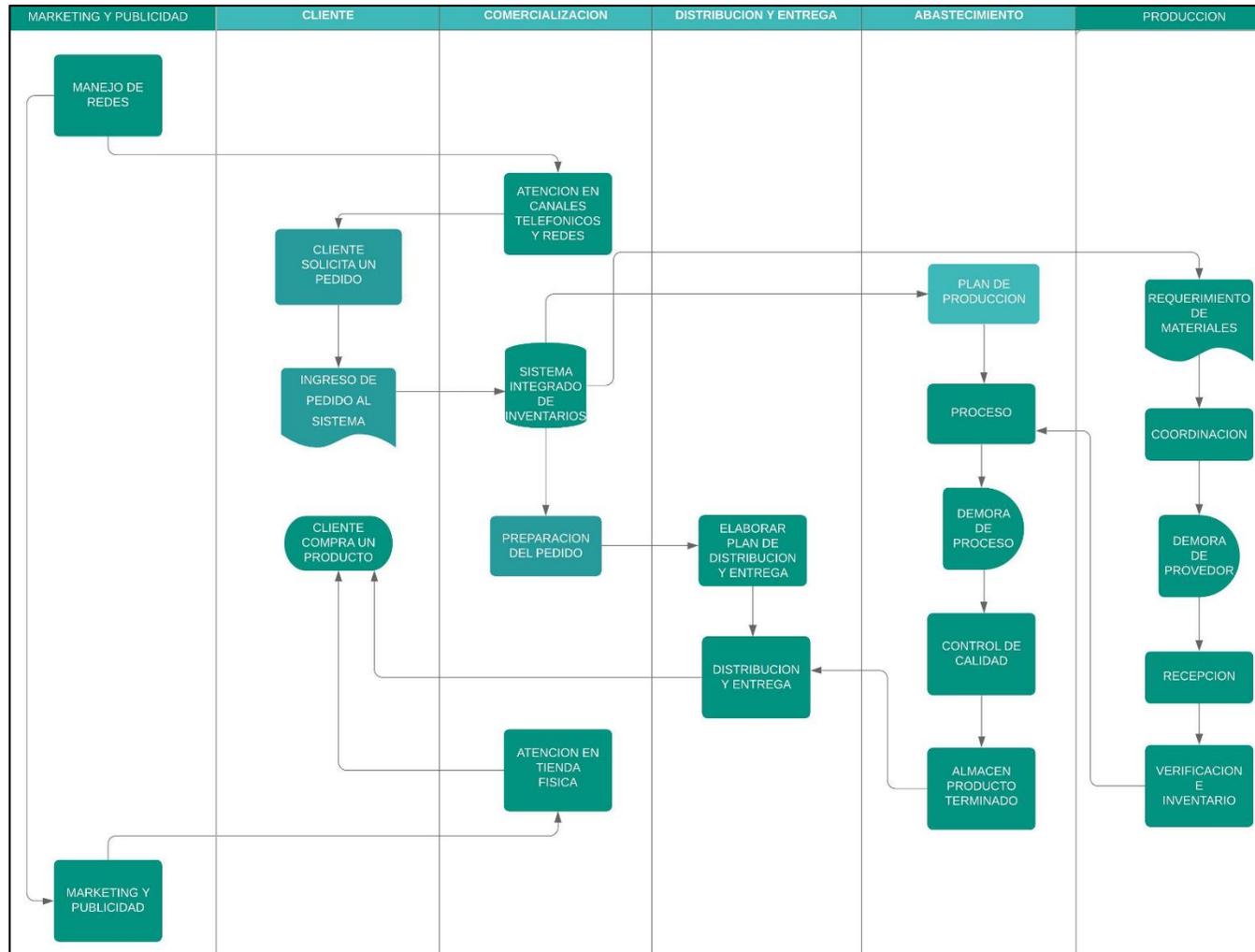


Figura 06. Diagrama de flujo de interacción de procesos operativos.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 06, las actividades de manejo de redes y marketing y publicidad, generan atracción y la necesidad por parte de los clientes, tienen como consecuencia la satisfacción de dicha necesidad (cliente compra un producto), a través de la atención en tienda física y la atención en los canales telefónicos y digitales. Como se puede visualizar en la actividad de atención en tienda física, se venden los productos en stock con los que cuenta la tienda, siendo este un canal de venta directa sin demoras en la entrega y/o problemas al completar los pedidos por falta de stock.

Por otro lado, la actividad de atención en los canales telefónicos y digitales es más compleja, ya que una vez ingresado el pedido al sistema integrado de inventarios, de manera automática se pasa a la actividad de preparación del pedido, una vez implementado el sistema de planificación de recursos empresariales (EPR), de manera inmediata se adhieren los nuevos requerimientos al plan de producción, así como los requerimientos de materiales, reduciendo tiempos de verificación de inventarios así como poder sincerar el tiempo de entrega del pedido completo al cliente. Posteriormente pasa a producción, donde se somete a control de calidad y a almacenar el producto terminado. Finalmente, el producto ya elaborado pasa al proceso de distribución y entrega para satisfacer la necesidad del cliente.

Una vez aplicada la herramienta de gestión por procesos, los procesos quedan distribuidos de acuerdo al siguiente mapa de procesos:



Figura 06. Mapa de procesos posterior a la aplicación de gestión por procesos

Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la Figura 06, se simplificó y separó el proceso comercial creando dos nuevos procesos; el proceso operativo de distribución y entrega, encargado del establecimiento de rutas, establecimiento de programas de entrega, la distribución, entrega y recaudación; también el proceso de apoyo de marketing y publicidad, encargado de realizar la actualización constante de las redes sociales, atención al cliente vía redes (excluyendo ventas online), promocionar los productos y publicitar a la empresa.

4.5. EFICIENCIA POST APLICACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

Se recogió la información en cuanto a los pedidos entregados a tiempo, así como los pedidos entregados de manera completa, para poder evaluar la eficiencia posterior a la aplicación de la gestión por procesos, utilizando una demanda proyectada mediante regresión lineal (grafica 13), aplicando la siguiente ficha de registro (Anexo 05) que se muestra a continuación:

Tabla 08. Eficiencia D1 pre y post aplicación de la gestión por procesos

Mes	Entregas a tiempo	Entregas programadas	Eficiencia pre aplicación GP
Enero	1119	1512	74%
Febrero	1146	1592	72%
Marzo	1238	1768	71%
Abril	1617	2526	64%
Mayo	1843	2972	61%
Junio	1372	2286	60%
Julio	1538	2078	73%
Agosto	1247	1732	72%
Setiembre	1276	1823	71%
Octubre	1231	2279	66%
Noviembre	1317	2532	52%
Diciembre	1583	3165	49%
Global 2019	16526	26267	63%
Mes	Entregas a tiempo	Entregas programadas	Eficiencia post aplicación GP
Enero	2517	2706	93%
Febrero	2507	2786	90%
Marzo	2551	2866	89%
Abril	2356	2945	80%
Mayo	2299	3025	76%
Junio	2329	3105	75%
Global 2020	14559	17433	84%
$Eficiencia\ comercial = \frac{Entregas\ a\ tiempo}{Entregas\ programadas} * 100$			

Fuente: elaboración propia

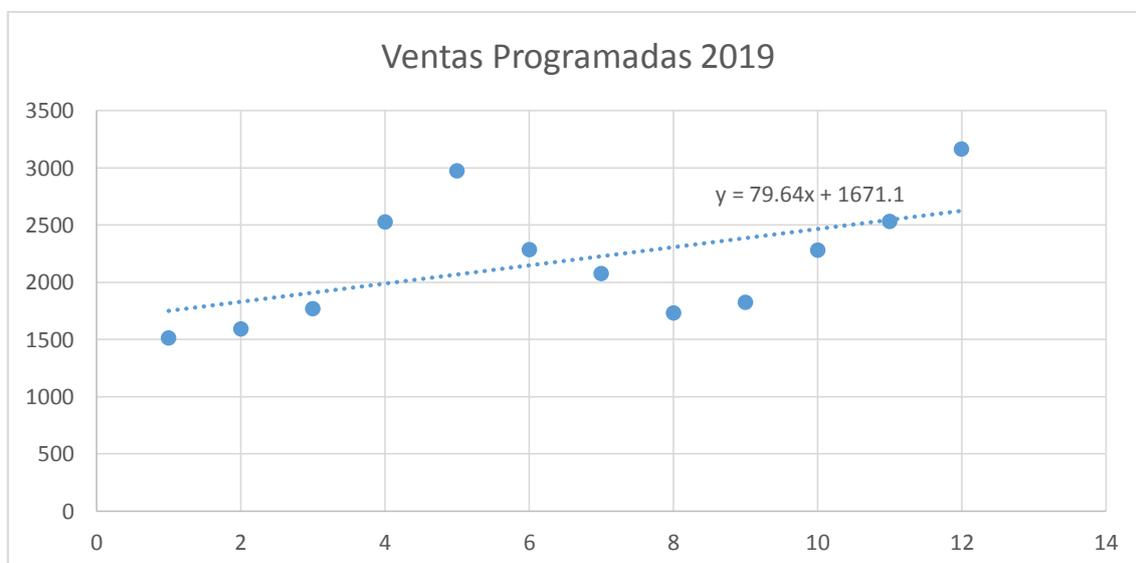
Tabla 09. Eficiencia D2 pre y post aplicación de la gestión por procesos

Mes	Pedidos completos	Pedidos programados	Eficiencia pre aplicación GP
Enero	1134	1512	75%
Febrero	1162	1592	73%

Marzo	1256	1768	72%
Abril	1667	2526	66%
Mayo	1902	2972	62%
Junio	1418	2286	65%
Julio	1517	2078	73%
Agosto	1230	1732	71%
Setiembre	1258	1823	70%
Octubre	1003	2279	64%
Noviembre	1064	2532	43%
Diciembre	1266	3165	41%
Global 2019	15876	26267	60%
Mes	Pedidos completos	Pedidos programados	Eficiencia post aplicación GP
Enero	2544	2706	94%
Febrero	2535	2786	91%
Marzo	2579	2866	90%
Abril	2444	2945	83%
Mayo	2360	3025	78%
Junio	2515	3105	81%
Global 2020	14997	17433	86%
$\text{Eficiencia comercial} = \frac{\text{Pedidos completos}}{\text{Pedidos programados}} * 100$			

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se elaboró un gráfico progresión lineal de tendencia de pedidos programados en el año 2019 y la función lineal que la representa, el cual se muestra a continuación:



Grafica 13. Tendencia de pedidos en el año 2019

Fuente: elaboración propia

También, se procedió a elaborar el cuadro de mando para poder medir la evolución de los resultados en cuanto a la eficiencia en el proceso comercial, se muestra a continuación:

Cuadro 05. Cuadro de mando de la eficiencia del proceso comercial

CUADRO DE MANDO						
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta		Frecuencia	Plan de actuación
			Esperada	Real		
Proceso comercial	Mejorar la eficiencia	ET/EP*100	25%	25%	Mensual	Simplificar y estandarizar procesos, incrementar procesos operativos y de apoyo.
Proceso comercial	Mejorar la eficiencia	PC/PP*100	25%	25%	Mensual	Simplificar y estandarizar procesos, incrementar procesos operativos y de apoyo.

Fuente: elaboración propia

4.6. ANALISIS COSTO BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Se hizo un análisis costo beneficio de la implementación de la gestión por procesos para incrementar la eficiencia del proceso comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C., mediante la aplicación de una ficha de registro (anexo 06), el cual se presenta a continuación:

Tabla 10. Costo beneficio anual de implementación de gestión por procesos

Detalle del costo	Cantidad	Valor
Contratación de profesional para implementación de GPP	14 meses	42 000.00
	1 unidad	4 500.00
Compra de un sistema ERP y licencia	4 áreas	3 600.00
Actualización e integración de las áreas al sistema ERP	14 meses	28 000.00
Contratación para jefe de marketing y publicidad	14 meses	28 000.00
Contratación para jefe de distribución y entrega	240 horas	1 680.00
Pago de horas extra por capacitación	12 meses	10 800.00

Mantenimiento del sistema ERP	2 unidades	90 000.00
Compra de unidades de distribución	4 revisiones	2 000.00
Mantenimiento de unidades de distribución		
Total costo		210 580.00
Detalle del beneficio		
Reducción de desperdicios en logística inversa	1 114 veces	52 991.90
Reducción de cancelación de pedido por demora	4027 veces	281 856.30
Reducción de pagos de horas extra por producción	3696 horas	24 132.90
Reducción de pagos de horas extra por abastecimiento	3461 horas	17 237.80
Reducción de pagos de horas extra por distribución	3962 horas	20 685.30
Total beneficio		403 799.30
Análisis costo beneficio al 85% (S/. 343229.4)		
$\text{Costo Beneficio} = \frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$		Costo beneficio = 0.61
$\text{Beneficio Costo} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$		Beneficio costo = 1.63

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla 10, muestra que la inversión representa el 61% del beneficio que se pueda obtener dentro del primer año, asimismo el beneficio representa el 163%, aproximadamente el doble del costo de inversión en implementar la gestión por procesos durante el primer año.

V. DISCUSIÓN

La parte inicial de la aplicación de la gestión por procesos, consiste en describir los procesos actuales que se desarrollan en una empresa. En el caso de FSA COSMETICS S.A.C. los procesos se identificaron a través de la técnica de observación y el análisis de documentos de la empresa, estos procesos se describieron en una ficha y se representaron de manera gráfica a través de un mapa de procesos, asimismo se describió la interacción inicial de los procesos operativos mediante un diagrama de flujo de proceso. Puertas (2016), considera que para conocer exactamente cuáles son los procesos y actividades que se desarrollan actualmente se debe hacer análisis de la realidad de los procesos, ya conocido el diagnóstico, propone la elaboración de un mapa de procesos, para poder visualizar y poder establecer un orden. Balabarca (2017), considera que elaborar flujogramas del proceso del área ayuda a detectar los procesos innecesarios e identificar donde se debe implementar mejoras al proceso.

Posteriormente se necesita conocer la eficiencia actual del proceso, así poder identificar los factores de la baja eficiencia en el mismo, para tener una idea de la sensación del cliente sobre los factores, se aplica una encuesta de satisfacción específica al proceso comercial, asimismo, analizando la documentación de la empresa se realiza un diagrama de Ishikawa para poder hallar las causas de la baja eficiencia a criterio del investigador pudiendo contrastar con los resultados de la encuesta; ya identificadas las causas de la baja eficiencia se procede a identificar donde se encuentra la raíz del problema dentro de las actividades. Verona (2016), señala que la encuesta es una buena herramienta para la recolección de los factores que afectan la eficiencia. Iglesias (2016) indica que los factores de la baja eficiencia se obtuvieron través de la aplicación de herramientas como diagrama de Ishikawa.

Al implementar la gestión por procesos: supone mejorar, simplificar y estandarizar los procesos y procedimientos. El apoyo en herramientas gráficas como el SIPOC y el diagrama de flujo de proceso ayuda a describir y establecer los límites del o los procesos actualizados, modificados, simplificados y mejorados, además de la herramienta de cuadro de mando para llevar un control

y dar seguimiento a la evolución del proceso, así mismo la elaboración de manuales de procedimientos (mapro's) para documentar el proceso o procesos mejorados, finalmente para establecer un mapa de procesos después de la aplicación de la herramienta. Puertas (2016), menciona que el mapa de procesos ayuda a visualizar y poder establecer un orden de los procesos modificados, simplificados o mejorados. Carpio (2017), nos dice que los manuales de procedimientos sirven para plasmar en un documento de manera clara la relación existente entre los insumos que se utilizan, el proceso que se lleva a cabo, el producto obtenido y los resultados.

Implementada la gestión por procesos, es necesario conocer el impacto en cuanto a la variable dependiente en este caso se tiene que realizar una evaluación posterior a la aplicación de la herramienta, en este caso el proceso comercial tuvo un incremento en su eficiencia del 25%. Iglesias (2016), señala que posterior a la aplicación de la gestión por procesos se pudo analizar en qué medida se reducían los costos operacionales al incrementar su eficiencia. Verona (2016), nos dice que, al implementar la gestión por procesos dentro del proceso de recaudación, este mostro un incremento de eficiencia promedio de 50% en sus actividades. Balabarca (2017), muestra un incremento del 25% en las actividades posterior a la implementación de la gestión por procesos en el proceso de préstamos y créditos.

Es necesario realizar un análisis costo-beneficio, de la implementación de la gestión por procesos, en este caso arroja un resultado positivo de 61% (0.61) dentro del primer año, así mismo al realizar el análisis beneficio-costos representa el 163% (1.63) dentro del primer año. Puertas (2016), señala que después de la implementación de la gestión por procesos, la empresa muestra una notable reducción de costos respecto a sus beneficios. Iglesias (2016), muestra un beneficio monetario de s/. 11,452.13 soles y un análisis costo beneficio de 2.29, posterior a la aplicación de la gestión por procesos, dándole mayor validez a la aplicación de esta herramienta.

VI. CONCLUSIONES

Se implementó la gestión por procesos dentro del proceso comercial, en la empresa FSA COSMETICS S.A.C., donde se muestra un incremento de la eficiencia del 25% en cuanto la entrega de los pedidos completos y la entrega de los pedidos dentro de los plazos, reduciendo costos innecesarios, devoluciones y pago de horas extra a trabajadores.

Se identificaron los procesos actuales con los que cuenta la empresa FSA COSMETICS S.A.C., mediante una ficha de registro donde se describieron las actividades dentro de los procesos, responsables y precisar cuáles son las funciones. Se aplicaron herramientas gráficas como el diagrama de flujo de procesos, para describir la interacción de los procesos operativos y mapa de proceso, para la identificación de todos los procesos que se realizan dentro de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.

Se analizó la eficiencia en el proceso comercial, en cuanto a la entrega de los pedidos completos y la entrega de los pedidos dentro de los plazos, anterior a la implementación de la gestión por procesos mostrando una media del 63% y 60% respectivamente. Para conocer la percepción de los clientes en cuanto la eficiencia, se aplicó una encuesta, así mismo posteriormente para identificar los factores de la baja eficiencia se utilizó la herramienta del diagrama de Ishikawa, identificando a “procesos mal agrupados”, “no existe proceso de Marketing y publicidad”, “no existe proceso de distribución y entrega”, “falta estandarizar procesos” y “falta integrar sistema de inventarios” como principales causas. Obtenidas las principales causas se ordenaron en una ficha de registro para conocer el problema raíz dentro de las actividades del proceso comercial.

Se implementó la gestión por procesos, con la finalidad de incrementar la eficiencia del proceso comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C. dando como propuesta principal para dar solución a los principales factores de la baja eficiencia, se consideró implementar un sistema integrado ERP, para reducir los tiempos de espera y sincerar el tiempo de entrega de los pedidos, desvincular el proceso de marketing y publicidad, así como el proceso de distribución y entrega

del proceso comercial, simplificando dicho proceso y simplificando las actividades, centrándose únicamente en el tema de venta y preparación de pedidos. Finalmente estandarizar los nuevos procesos y el proceso comercial ya simplificado. Se aplicaron herramientas graficas como el diagrama de flujo de procesos, para describir la nueva interacción de los procesos operativos y mapa de proceso, para la identificación de todos los procesos y las modificaciones que se realizaron dentro de la empresa FSA COSMETICS S.A.C. Asimismo, aplico la herramienta SIPOC para tener una mejor visión de la relación entre los nuevos procesos operativos, también la descripción de los mismos a través de fichas de procesos. Adicionalmente se plasmaron los nuevos procesos de marketing y publicidad, distribución y entrega, comercial en mapro's. Finalmente se estableció un cuadro de mando en cuanto la entrega de los pedidos de manera completa y la entrega de los pedidos dentro del plazo.

Se evaluó la eficiencia en el proceso comercial después de la implementación de la gestión por procesos en la empresa FSA COSMETICS S.A.C., mostrando un resultado positivo de un incremento del 25% en cuanto la entrega de los pedidos de manera completa y la entrega de los pedidos dentro del plazo, reduciendo gastos innecesarios, devoluciones y pago de horas extra al personal operativo.

Se realizó un análisis costo beneficio, de la implementación de la gestión por procesos y la reducción de pérdidas, gastos o aumento de ingresos, arrojando un resultado positivo de 61% (0.61) dentro del primer año, así mismo se realizó un análisis beneficio-costos representa el 163% (1.63) dentro del primer año.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los asociados y gerencia de la empresa FSA COSMETICS S.A.C., impulsar más investigaciones dentro de sus áreas y procesos, así mantener la identificación de causas e implementación de la herramienta gestión por procesos para la mejora continua.

Se recomienda aplicar mayores herramientas de calidad como gestión por procesos, PHVA, las 5 S, o lean manufacturing para incrementar indicadores de eficiencia, eficacia y productividad dentro de sus procesos.

Se recomienda implementar mayores indicadores dentro de los procesos de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.

Se recomienda replicar el modelo de investigación a otras empresas del mismo o diferente rubro, para dar mayor validez al uso de la herramienta de gestión por procesos.

REFERENCIAS

BALABARCA, M. Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. – Comas 2017. Tesis (Titulación Ingeniería comercial). Lima: Universidad Cesar Vallejo, Facultad de ingeniería, 2017. 126p.

CABALLERO, R. Metodología integral innovadora para planes y tesis. 1ra. edición. México: Cengage Learning Editores, 2014. 238p.
ISBN: 978-607-519-182-9

CARPIO, L. Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la unidad gerencial de emprendimiento juvenil del programa jóvenes productivos. Tesis (Titulación Ingeniera industrial). Lima: Universidad nacional mayor de San Marcos, 2017. 126p.

CHAVEZ, L. y MARTELL, C. Gestión de procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de centros de educación técnica productiva en la provincia de Trujillo. Tesis (Titulación Ingeniería de computación y sistemas). Trujillo: Universidad privada Antenor Orrego, Facultad de ingeniería, 2016. 152p.

DIARIO GESTION. (24 de abril del 2018). Publicidad digital representa más de S/ 340 millones y supera a algunos medios tradicionales. Diario gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/publicidad-digital-representa-mas-s-340-millones-y-supera-medios-tradicionales-232219-noticia/?ref=ges>

DIARIO OFICIAL EL PERUANO. (16 de marzo del 2020). Facebook es la red social más popular en el Perú. Diario oficial el peruano. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-facebook-es-red-social-mas-popular-el-peru-93094.aspx>

ETCHEBARNE, R. Gestión por procesos para incrementar la productividad del área de ensamble de camiones 930E-4 Komatsu – Antamina 2016. Tesis (Titulación ingeniería industrial). Lima: Universidad César Vallejo, Facultad de ingeniería, 2016. 160p.

FERNANDEZ, A. y RAMIREZ, L. Propuesta de un plan de mejoras basado en gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A&B. Tesis (Titulación ingeniería industrial). Pimentel: Universidad Señor de Sipan, Facultad de ingeniería, 2017. 199p.

FERNANDEZ, J. Gestión por procesos. Edición única. Madrid: Esic, 2010. 139p.
ISBN: 978-84-7356-697-1

GARCIA, A. (9 de enero del 2019). Innovar o ser cambiado: Medios de pago. Diario gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2019/01/comercios-tendencias-pagos.html/?ref=gesr>

GONZALES, M. Introducción a la ingeniería de procesos. Edición única. Mexico: Editorial Limusa S.A., 2014. 304p.
ISBN: 978-607-05-0496-9

GUAMANZARA, V. Análisis y evaluación del modelo de gestión por procesos en el área de gestión de calidad de servicio y desarrollo institucional que actualmente ejecuta CAD municipal de Salinas, periodo 2016. Tesis (Titulación Ingeniería en administración y gestión pública). Quito: Universidad técnica particular de Loja, Área administrativa, 2018. 114p.

GUEVARA, B. Diseño de un modelo de gestión de procesos para mejorar la eficiencia del área de producción de la fábrica de dulces Sipan - Lambayeque 2015. Tesis (Titulación ingeniería industrial). Pimentel: Universidad Señor de Sipan, Facultad de ingeniería, 2016. 208p.

HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. Metodología de la investigación. 5ta. edición. México: McGRAW-HILL, 2010. 328p.

ISBN: 978-607-15-0291-9

IGLESIAS, D. Propuesta de mejora en la gestión del proceso de planchado y pintura en la empresa AUTONORT S.A. para reducir sus costos operacionales. Tesis (Titulación ingeniería industrial). Trujillo: Universidad privada del norte, Facultad de ingeniería, 2016. 88p.

INSTITUTO NACIONAL DE LA CALIDAD. (15 de diciembre del 2017). La calidad y sus beneficios para los consumidores y productores. RPP noticias. Recuperado de: <https://rpp.pe/seamos-peruanos-de-calidad/la-calidad-y-sus-beneficios-para-los-consumidores-y-productores-noticia-1094592>

LABRA, O., RIVERA, G. y REYES, J. Análisis FODA sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. Revista científica visión del futuro. Junio, 2017.

ISSN: 1669-7634

MALDONADO, J. Gestión por procesos. Única edición. México: S.N., 2018. 7p.

ISBN: 978-84-694-8504-0

MEJIA, L. (18 de setiembre del 2017) Una gestión pública de calidad. Diario oficial el peruano. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-una-gestion-publica-calidad-59426.aspx>

MICHITOL, A. Mercado libre reforzara operación con plataforma logística. Lima: Diario gestión, Diario gestión, Setiembre de 2019.

MOLINA, A., SOLER, V. y LEIVA, V. Estrategias y desarrollo de una guía de implementación de la norma ISO 9000:2015 y aplicación en PYMES

de la comunidad de valencia. Valencia: Área de innovación y desarrollo S.L., 2016. 88p.

ISBN: 978-84-945424-8-0

MONTAÑO, A. Análisis de la implementación del ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad de servicio en el área de AT YOUR SERVICE en la actualidad. Tesis (Titulación turismo y hotelería). Lima: Universidad de San Martín de Porres, Facultad de ciencias de la comunicación turismo y hotelería, 2017. 116p.

PELLEGRINI, S. Ordenando el caos: gestión y modelamiento de los procesos en la industria de la comunicación. Chile: universidad católica de Chile, 2015. 73p.

ISBN: 978-956-14-1707-6

PEREZ, J. Gestión por proceso. Sin edición. Madrid: Esic, 2012. 291p.

ISBN: 978-84-7356-854-8

PUERTAS, D. Propuesta de un modelo de gestión por proceso y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa ENERGY PALMA S.A. Tesis (Maestría en administración de empresas). Quito: Pontificia universidad católica del Ecuador, Facultad de ciencias administrativas y contables, 2016. 301p.

RINCON, F. (17 de septiembre del 2018). Una ventaja para algunos que debería ser para todos. Diario gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/mas-alla-del-efectivo/2018/09/una-ventaja-para-algunos-que-deberia-ser-para-todos.html/?ref=gesr>

ROJAS, M. Conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores del distrito de Trujillo, julio – setiembre 2016. Tesis (Titulación administración y servicios turísticos). Trujillo: Universidad privada del norte, 2016. 60p.

ROMERO, E. y DIAZ, J. El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. Revista latinoamericana de estudios educativos. 2010.

ISSN: 0185-1284

SANCHEZ, G. Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa BRUMODA S.A.C. Lima – 2017. Tesis (Maestría en ingeniería de sistemas). Lima: Universidad Cesar Vallejo, Escuela de postgrado, 2017. 161p.

VERONA, J. Diseño de un modelo de gestión de procesos utilizando herramientas BPM para mejorar la eficiencia del proceso de recaudación en la IEP deportivo SAC, Chiclayo – 2014. Tesis (Titulo en ingeniería industrial). Lambayeque: Universidad Señor de Sipan, Escuela de ingeniería, 2016. 133p.

ZAMBRANO, L. La gestión por procesos y su efectividad en el ámbito universitario. Caribeña de ciencias sociales. Junio, 2017.

ISSN: 2254-7630

ZAMBRANO, L. La gestión por procesos: caso efectividad en los procesos de apoyo. Caribeña de ciencias sociales. Marzo, 2017.

ISSN: 2254-7630

ANEXO 01

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES				
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala
V.I. Gestión por procesos	Modelos de mejora continua sustentables en aplicación, con la finalidad de estandarizar el proceso, optimizar los recursos y manejar indicadores de gestión para evaluar los resultados en un determinado periodo (Zambrano, 2017).	La gestión por procesos es una herramienta de mejora continua conformada por cuatro fases, la identificación de los procesos, estandarización de los procesos, mejora de los procesos actuales y la evaluación del proceso mejorado (Zambrano, 2017), además la gestión por procesos de forma funcional, hace posible que las actividades interrelacionadas entre si afecte a los procesos haciéndolos entendibles, definibles, repetitivas y medibles (Guevara, 2016), por otro lado es una forma de administrar las actividades de la empresa, mediante la agrupación por procesos, enfocado en las necesidades de cliente (Balabarca, 2017).	SIPOC	Nominal
			Diagrama de flujo de proceso	Nominal
			Mapa de proceso	Nominal
			Cuadro de Mando	Nominal
			Manual de procedimientos	Nominal
V.D. Eficiencia	Mide la relación de los recursos utilizados y la producción obtenida asimismo busca optimizar los costos de los recursos. (Balabarca, 2017).	La eficiencia alcanzada radica en que los resultados, dónde las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (Rojas, 2016).	Entregados a tiempo/Entregas programadas*100 Pedidos completos/Pedidos programados*100	Razón

ANEXO 02

Ficha de registro 01 - Descripción de procesos actuales

Número (1)	Proceso (2)	Tipo de proceso (3)	Actividades (4)	Descripción (5)	Responsable (6)
1					
2					
3					
4					
...					

ANEXO 03

Encuesta 01 - Encuesta de satisfacción orientada a los clientes

Instrucciones (1)	Marque con una equis (x) la alternativa que usted determine sea conveniente en respuesta a las siguientes preguntas.		
Pregunta (2)	Nivel (2)		
	Bueno (3)	Regular (4)	Malo (5)
1. Como califica usted la atención recibida a través de los distintos canales			
2. Como califica la atención recibida por los trabajadores de tienda			
3. Como califica la presentación de los trabajadores de tienda			
4. Como califica los equipos con los que cuenta la tienda de venta directa			
5. Como califica los materiales con que cuenta la tienda de venta directa			
6. Como califica el empaque y embalaje de los productos ofrecidos			
7. Como califica la variedad de canales de atención ofrecidos			
8. Como califica usted la infraestructura de las tiendas de venta			
9. Como califica las formas de pago de las tiendas de ventas directas y virtuales			
10. Como califica la eficiencia en la atención de en la tienda de venta directa			
11. Como califica la eficiencia de entrega de sus productos a domicilio			
12. Como califica la eficiencia en el tiempo de entrega de sus productos a domicilio			
Observaciones (6)			
Recomendaciones (7)			

ANEXO 04

Ficha de registro 02 - Factores de la eficiencia proceso comercial

Numero (1)	Actividad (2)	Responsable (3)	Factor (4)	Nivel (5)	Observación (6)
1			Humano	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Materiales	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	
				Regular	
				Malo	
2			Humano	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Materiales	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	
				Regular	
				Malo	
3			Humano	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Materiales	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Infraestructura	Bueno	
				Regular	
				Malo	
			Procedimiento	Bueno	
				Regular	
				Malo	
...					

ANEXO 05

Ficha de registro 03 - Evaluación de la eficiencia

Histórico (1)	Entregas a tiempo (2)	Entregas programadas (3)	Eficiencia (4)
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo ...			
Setiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
Anual 2019			
Aplicación de gestión por procesos (5)			
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
$\text{Eficiencia comercial} = \frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Entregas programadas}} * 100$			
Histórico (6)	Pedidos completos (7)	Pedidos programados (8)	Eficiencia (9)
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo ...			
Setiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
Anual 2019			
Aplicación de gestión por procesos (10)			
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
$\text{Eficiencia comercial} = \frac{\text{Pedidos completos}}{\text{Pedidos programados}} * 100$			

ANEXO 06

Ficha de registro 04 - Análisis costo beneficio

Detalle del costo (1)	Cantidad (2)	Valor (3)
Total costo (4)		
Detalle del beneficio (5)		
Total beneficio (6)		
Análisis costo beneficio (7)		
$\text{Costo Beneficio} = \frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$ $\text{Beneficio Costo} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$		

ANEXO 07

Formato de validación de instrumentos de recolección de datos

Instrumento 01: Ficha de registro 01 - Descripción de procesos actuales												
Ítem	Criterios a evaluar										Observaciones	
	Lenguaje adecuado		Organización lógica		Coherencia con los objetivos		Pertinente para registrar los datos		Es útil y adecuada al tema			
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
Aspectos generales										Si	No	Sugerencia
Refleja dominio específico de lo que se está midiendo												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información.												
Validez (marque con una equis)												
Aplicable								No aplicable				
Aplicable atendiendo a las observaciones												
Validado por: Pedro Armando Olortegui Nuñez							Código C.I.P.: 96752			Fecha:		
Firma:							Teléfono:			Correo electrónico: polortegui@ucvvirtual.edu.pe		
Validado por: Carlos Humerto Flores Lezama							Código C.I.P.: 75972			Fecha:		
Firma:							Teléfono:			Correo electrónico: cflezama@ucvvirtual.edu.pe		

ANEXO 8

Formato de validación de instrumentos de recolección de datos

Instrumento 02: Encuesta 01 - Encuesta de satisfacción orientada a los clientes												
Ítem	Criterios a evaluar										Observaciones	
	Lenguaje adecuado		Organización lógica		Coherencia con los objetivos		Pertinente para registrar los datos		Es útil y adecuada al tema			
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
Aspectos generales										Si	No	Sugerencia
Refleja dominio específico de lo que se está midiendo												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información.												
Validez (marque con una equis)												
Aplicable								No aplicable				
Aplicable atendiendo a las observaciones												
Validado por: Pedro Armando Olortegui Nuñez							Código C.I.P.: 96752			Fecha:		
Firma:							Teléfono:			Correo electrónico: polortegui@ucvvirtual.edu.pe		
Validado por: Carlos Humerto Flores Lezama							Código C.I.P.: 75972			Fecha:		
Firma:							Teléfono:			Correo electrónico: cflezama@ucvvirtual.edu.pe		

ANEXO 9

Formato de validación de instrumentos de recolección de datos

Instrumento 03: Ficha de registro 02 - Factores de eficiencia proceso comercial												
Ítem	Criterios a evaluar										Observaciones	
	Lenguaje adecuado		Organización lógica		Coherencia con los objetivos		Pertinente para registrar los datos		Es útil y adecuada al tema			
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
Aspectos generales										Si	No	Sugerencia
Refleja dominio específico de lo que se está midiendo												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información.												
Validez (marque con una equis)												
Aplicable								No aplicable				
Aplicable atendiendo a las observaciones												
Validado por: Pedro Armando Olortegui Nuñez							Código C.I.P.: 96752			Fecha:		
Firma:							Teléfono:			Correo electrónico: polortegui@ucvvirtual.edu.pe		
Validado por: Carlos Humerto Flores Lezama							Código C.I.P.: 75972			Fecha:		
Firma:							Teléfono:			Correo electrónico: cflezama@ucvvirtual.edu.pe		

ANEXO 10

Formato de validación de instrumentos de recolección de datos

Instrumento 04: Ficha de registro 03 - Evaluación de la eficiencia											
Ítem	Criterios a evaluar										Observaciones
	Lenguaje adecuado		Organización lógica		Coherencia con los objetivos		Pertinente para registrar los datos		Es útil y adecuada al tema		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
Aspectos generales									Si	No	Sugerencia
Refleja dominio específico de lo que se está midiendo											
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación											
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial											
El número de ítems es suficiente para recoger la información.											
Validez (marque con una equis)											
Aplicable						No aplicable					
Aplicable atendiendo a las observaciones											
Validado por: Pedro Armando Olortegui Nuñez						Código C.I.P.: 96752			Fecha:		
Firma:						Teléfono:			Correo electrónico: polortegui@ucvvirtual.edu.pe		
Validado por: Carlos Humerto Flores Lezama						Código C.I.P.: 75972			Fecha:		
Firma:						Teléfono:			Correo electrónico: cflezama@ucvvirtual.edu.pe		

ANEXO 11

:

Formato de validación de instrumentos de recolección de datos

Instrumento 05: Ficha de registro 04 - Análisis costo beneficio											
Ítem	Criterios a evaluar										Observaciones
	Lenguaje adecuado		Organización lógica		Coherencia con los objetivos		Pertinente para registrar los datos		Es útil y adecuada al tema		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
Aspectos generales									Si	No	Sugerencia
Refleja dominio específico de lo que se está midiendo											
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación											
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial											
El número de ítems es suficiente para recoger la información.											
Validez (marque con una equis)											
Aplicable								No aplicable			
Aplicable atendiendo a las observaciones											
Validado por: Pedro Armando Olortegui Nuñez						Código C.I.P.: 96752			Fecha:		
Firma:						Teléfono:			Correo electrónico: polortegui@ucvvirtual.edu.pe		
Validado por: Carlos Humerto Flores Lezama						Código C.I.P.: 75972			Fecha:		
Firma:						Teléfono:			Correo electrónico: cflezama@ucvvirtual.edu.pe		

ANEXO 12

PÁGINA DE FACEBOOK NAGHAB

The image shows a screenshot of the Facebook page for NAGHAB. The page layout includes a top navigation bar with the user's name 'Luis', 'Inicio', and 'Crear', along with icons for notifications and messages. The main content area features a profile picture of the NAGHAB logo, which consists of a stylized 'M' inside a circle with the text 'NAGHAB' and 'VUELVE A LO NATURAL' below it. The cover photo displays a collection of NAGHAB skincare products, including bottles, jars, and a shopping bag, set against a pink background with snowflake patterns. Below the cover photo are interaction buttons: 'Te gusta', 'Siguiendo', 'Compartir', and 'Enviar mensaje'. The 'Crear publicación' section is visible, with a text input field and options for adding photos/videos, tagging, and receiving messages. On the right side, there is a rating section showing a 5.0 rating based on 131 opinions, and a 'Comunidad' section with options to invite friends and view all community posts.

Naghab
@naghab.p

Inicio

- Eventos
- Publicaciones
- Opiniones
- Fotos
- Tienda
- Grupos
- Comunidad
- Videos
- Información

Te gusta **Siguiendo** **Compartir** **Enviar mensaje**

Crear publicación

Escribe una publicación...

Foto/video **Etiquetar a a...** **Recibir mens...**

Tienda

5,0 5 de 5 - Basada en la opinión de 131 personas

Comunidad Ver todo

- Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página
- A 21 525 personas les gusta esto
- 22 022 personas siguen esto

ANEXO 13

PÁGINA DE FACEBOOK NAGHAB

The screenshot shows the Facebook page for NAGHAB. The page header includes the Facebook logo, the name 'Naghab', a search bar, and navigation options like 'Inicio', 'Crear', and notification icons. The main content area is divided into two sections: 'Aceites presados al frío' and 'Shampoos'. Each section displays a grid of product images with their respective names and prices.

Aceites presados al frío (Ver (7))

Producto	Precio
Aceite de Almendras - 30 ml	S/30,00
Aceite de Castaña Amazónica...	S/30,00
Aceite de Coco - 120 ml	S/20,00
Aceite de Jojoba - 30 ml	S/40,00
Aceite de ...	S/30,00

Shampoos (Ver (8))

Producto	Precio
Shampoo Aguaymanto & Co...	S/34,00
Shampoo de Aguaymanto & ...	S/118,00
Shampoo Coco & Cacao 250 ...	S/34,00
Shampoo coco & cacao - 1 Li...	S/118,00
Shampoo ...	S/24,00

Chat (48)

ANEXO 14

PORTAL DE VENTAS JUNTOZ DE NAGHAB

The screenshot displays the Naghab online store interface. At the top, there is a navigation bar with the 'juntoz' logo, 'Tu Mall Online', and options to 'Comprar por Categoría' and 'Comprar por Tienda'. A search bar contains 'Naghbab' and 'Buscar en Naghab'. On the right, there are icons for 'Abre tu tienda', 'Mi Carrito', and 'Mi Cuenta'. Below the navigation bar, a secondary menu lists categories: 'Promociones Juntoz', 'Ocasiones Especiales', 'Línea nueva', 'Promociones', 'Belleza y Cuidado Personal', 'Cuidado del bebé', 'Niños', 'Belleza', and 'Ver Todo'. The main content area features a 'Filtros Activos' section with 'Cuidado Facial' selected. A 'Categorías' sidebar lists various product types with counts, such as 'Belleza (24)', 'Cuidado Personal (10)', and 'Cuidado Facial (24)'. A 'Marcas' section shows 'Naghbab (24)'. The product grid shows four items: 'Aceite prensado al frío de argán' (S/. 45.00), 'Jabón de Aguaymanto Y Copoazú' (S/. 13.00), 'Jabón de Manzanilla & Caléndula' (S/. 13.00), and 'Sérum antioxidante de ámbar & rosas' (S/. 69.00). The text 'Ordenar por: Relevancia' and 'Se encontraron 24 productos' is visible above the grid.

Producto	Marca	Precio
Aceite prensado al frío de argán	Naghbab	S/. 45.00
Jabón de Aguaymanto Y Copoazú	Naghbab	S/. 13.00
Jabón de Manzanilla & Caléndula	Naghbab	S/. 13.00
Sérum antioxidante de ámbar & rosas	Naghbab	S/. 69.00

PORTAL DE DIRECTORIO DE PYMES DE NAGHAB

Directorio de Pymes Verdes
← Volver al directorio



Naghab

 Salud y bienestar
 Lima Metropolitana

Naghab es una empresa handmade del rubro de la cosmética ecológica, reconocida por ofrecer a sus clientes productos elaborados con insumos vegetales

Contacto

GERENTE - ACCIONISTA
Marjorie Esquinarila Anaya

ADMINISTRADOR - ACCIONISTA
Diana Esquinarila Anaya



Sugerencias

 Diana de Naghab



Ver más ta... Compartir

Del mismo rubro



Killa Vive Verde
Consumo responsable, Moda y accesorios, Salud y bienestar



BAURITIA
Salud y bienestar



Baika
Educación, Movilidad sostenible, Salud y bienestar

ANEXO 16

INSTAGRAM DE NAGHAB

The image shows the Instagram profile page for 'naghab.p'. At the top, the Instagram logo is on the left, a search bar with 'Buscar' is in the center, and navigation icons (home, search, post, heart, profile) are on the right. The profile header includes the name 'naghab.p', a blue 'Seguir' button, and a three-dot menu. Below this, it shows '101 publicaciones', '10.7k seguidores', and '1,910 seguidos'. The bio reads: 'Naghab 🌿 Línea hand-made de cuidado personal 100% vegana 🌱 elaborada con insumos orgánicos. #YoMeQuedoEnCasa ✨ Pedidos por Delivery www.naghab.com'. A row of seven category icons is displayed: 'Óleos' (oil drop), 'Experiencias' (NAGHAB logo), 'Línea Inky' (leaves), 'Línea de R...' (rose), 'Test Porosi...' (hair profile), 'Prensa' (newspaper), and 'Puntos de ...' (location pin). At the bottom, there are three tabs: 'PUBLICACIONES', 'IGTV', and 'ETIQUETADAS'. The first tab is active, showing a grid of posts. The first post in the grid has a pink background with the text '¡Feliz día MAMÁ!'.

ANEXO 17

INSTAGRAM DE NAGHAB

¡SEGUIMOS ATENDIENDO!

¡Solo Delivery!

NAGHAB
VUELVE A LO NATURAL

naghab.p • Seguir
Lima, Peru

cris140506 Buen día! Les mandé un DM para un pedido xfavor :) gracias!!
2 sem Responder
— Ver respuestas (1)

deliazir Precio x favor gracias
2 sem Responder
— Ver respuestas (1)

ross.nc Hola quisiera un shampoo gel de manzanilla y caléndula, dónde hago el pedido
1 sem Responder
— Ver respuestas (1)

68 Me gusta
19 DE MARZO

Agrega un comentario... [Publicar](#)

ANEXO 18

TWITTER DE NAGHAB

Naghab Perú
4 Tweets [Seguir](#)

Naghab Perú @NaghabPeru · 1 dic. 2016
Ya estamos en La Parada Verde. Encuéntranos en el patio interior hasta las 5 pm.
Av. Arequipa 4545, Miraflores. Palacio la Moneda.



Naghab Perú @NaghabPeru · 1 dic. 2016
También pueden adquirir, previa confirmación, en nuestro taller, Pasaje Bahía de Matarani 160, Maranga - San Miguel.
01 6071650 / 933987170

PUNTOS DE VENTA
DELIVERY LIMA Y PROVINCIAS
www.naghab.juntox.com
MADRE NATURA
Chiclayo 815 - Miraflores

Buscar en Twitter

Juan Dejo @dejosj [Seguir](#)

Mostrar más

Tendencias para ti

- coronavirus
- trump
- #día56
- #díadelamadre
- el comercio

Mostrar más

Términos Política de privacidad Cookies
Información de anuncios Más opciones
© 2020 Twitter, Inc.

ANEXO 19

TWITTER DE NAGHAB

PUNTOS DE VENTA
DELIVERY LIMA Y PROVINCIAS
www.naghab.juntoz.com

MADRE NATURA
.Chiclayo 815 - Miraflores
.Av. Encalada 300 - Surco

PUNTO ORGÁNICO
.La Mar 718 - Miraflores

VACAS FELICES
.Jr. Colina 108 - Barranco

ORGÁNICA BIODEGA
.Bolivar 194 - Trujillo

ECOFERIAS: DOMINGOS (8am a 3pm)
Feria Ecología de Barranco
Ecomarcket de San Isidro

También pueden adquirir, previa confirmación, en nuestro taller, Pasaje Bahía de Matarani 160, Maranga - San Miguel.
01 6071650 / 933987170

10:27 p. m. · 1 dic. 2016 · Twitter for Android

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCION

Seleccione la alternativa que usted determine sea conveniente en respuesta a las siguientes preguntas.

1. Como califica usted la atención recibida a través de los distintos canales

- Bueno
- Regular
- Malo

2. Como califica la atención recibida por los trabajadores de tienda

- Bueno
- Regular
- Malo

3. Como califica la presentación de los trabajadores de tienda



ANEXO 21

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

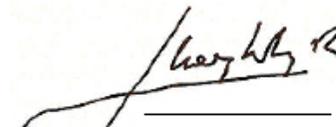
	<input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	
	11. Como califica la eficiencia de entrega de sus productos a domicilio <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	
	12. Como califica la eficiencia en el tiempo de entrega de sus productos a domicilio <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	
	RECOMENDACIONES	

ANEXO 22

CONSOLIDADO DE VENTAS AÑO 2019 FSA COSMETICS S.A.C.

MES	VENTAS PREVISTAS	MONTO PREVISTO	CONSOLIDADO DE VENTAS 2019			VENTAS REALES	PORCENTAJE DE VENTAS	MONTO REAL
			PEDIDOS RETRASADOS	PEDIDOS INCOMPLETOS	PEDIDOS ANULADOS O DEVUELTOS			
ENERO	1512	S/. 105,841.6	393	378	154	1358	89.80%	S/. 95,045.7
FEBRERO	1592	S/. 111,412.2	446	430	175	1417	89.00%	S/. 99,156.8
MARZO	1768	S/. 123,791.3	531	513	209	1560	88.20%	S/. 109,183.9
ABRIL	2526	S/. 176,844.7	909	859	354	2173	86.00%	S/. 152,086.5
MAYO	2972	S/. 208,052.6	1129	1070	440	2532	85.20%	S/. 177,260.8
JUNIO	2286	S/. 160,040.5	915	869	357	1930	84.40%	S/. 135,074.2
JULIO	2078	S/. 145,491.3	540	561	220	1858	89.40%	S/. 130,069.2
AGOSTO	1732	S/. 121,242.8	485	502	197	1535	88.60%	S/. 107,421.1
SEPTIEMBRE	1823	S/. 127,624.0	547	565	222	1601	87.80%	S/. 112,053.8
OCTUBRE	2279	S/. 159,529.97	1048	1276	465	1814	79.60%	S/. 126,985.9
NOVIEMBRE	2532	S/. 177,255.5	1215	1469	537	1995	78.80%	S/. 139,677.3
DICIEMBRE	3165	S/. 221,569.4	1583	1899	696	2469	78.00%	S/. 172,824.1
TOTALES	26267	S/. 1,838,695.8	9742	10391	4027	22241		S/. 1,556,839.4

INGRESO PREVISTO	S/. 1,838,695.8
INGRESO REAL	S/. 1,556,839.4
PERDIDA	S/. 281,856.3


 RICARDO LENGUA
 JEFE COMERCIAL

ANEXO 23

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – PROCESO COMERCIAL

	PROCESO COMERCIAL	Código: xxx-xxx-xxx
		Fecha: xx/xx/xx
		Revisión: xx/xx/xx
		Vigencia: xxx xxxxx
DESCRIPCION		
<p>PROPOSITO: Describir el proceso comercial que funciona dentro del área comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.</p> <p>ALCANCE: A todas las actividades que se desarrollan dentro del proceso comercial del área comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.</p> <p>RESPONSABILIDADES: La responsabilidad de supervisar las funciones de los operadores de venta, dar seguimiento a los pedidos realizados y verificar el correcto preparado de los pedidos recae sobre el JEFE COMERCIAL.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta online: consiste en la venta a través de canales digitales, redes sociales y/o tiendas virtuales, inicia con la atención al cliente y recepción del pedido hasta la programación de la entrega. • Venta directa: consiste en la venta directa en las tiendas físicas de los productos, inicia con la atención al cliente y recepción del pedido hasta la entrega del producto. • Venta por teléfono: consiste en la venta a través de canales telefónicos como son llamadas y/o mensajería, inicia con la atención al cliente y recepción del pedido hasta la programación de la entrega. • Preparación de pedidos: consiste en la elaboración de los paquetes para entrega, inicia con el análisis de pedidos ingresados al sistema integrado de inventarios hasta el embalaje de los productos para entrega. <p>PLAZOS: 12 horas (si se cuenta con stock) 48 horas (si está a espera de producción)</p> <p>ENTREGAR A: Distribución y entrega.</p>		
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Eduardo Inga	Gabriel Lengua	Diana Esquinarila

ANEXO 24

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – PROCESO DISTRIBUCION Y ENTREGA

	<p style="text-align: center;">PROCESO DISTRIBUCION Y ENTREGA</p>	Código: xxx-xxx-xxx
		Fecha: xx/xx/xx
		Revisión: xx/xx/xx
		Vigencia: xxx xxxxx
DESCRIPCION		
<p>PROPOSITO: Describir el proceso del proceso de distribución y entrega que funciona dentro del área distribución y entrega de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.</p> <p>ALCANCE: A todas las actividades que se desarrollan dentro del proceso de distribución y entrega del área de distribución y entrega de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.</p> <p>RESPONSABILIDADES: La responsabilidad de supervisar las funciones de los operadores de distribución y entrega, dar seguimiento a los pedidos salidos a distribución y verificar la correcta entrega pedidos recae sobre el JEFE DE DISTRIBUCION Y ENTREGA.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del plan de distribución y entrega: consiste en el establecimiento de rutas de distribución y programación de fechas de entrega, inicia con la recepción de la programación de pedidos hasta el inicio de ejecución del plan. • Distribución: consiste en el cumplimiento de las rutas de distribución programadas dentro del plan de distribución y entrega, inicia con la ejecución del plan hasta la entrega del producto. • Entrega: consiste en el cumplimiento de los plazos de entrega dentro del plan de distribución y entrega, inicia con la ejecución del plan hasta la entrega y recaudación del precio de venta del producto. • Recaudación: consiste en realizar el cobro de los productos contra entrega de los paquetes de entrega mediante métodos de recaudación inalámbricos (POS) o efectivo, inicia con la entrega del producto hasta la recaudación del monto del dinero pactado o según boleta de venta. <p>PLAZOS: 36 horas (si se cuenta con stock) 96 horas (si está a espera de producción)</p> <p>ENTREGAR A: Cliente final.</p>		
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Eduardo Inga	Gabriel Lengua	Diana Esquinarila

ANEXO 25

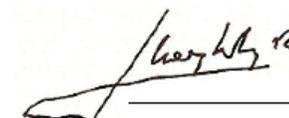
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – MARKETING Y PUBLICIDAD

	PROCESO MARKETING Y PUBLICIDAD	Código: xxx-xxx-xxx
		Fecha: xx/xx/xx
		Revisión: xx/xx/xx
		Vigencia: xxx xxxxx
DESCRIPCION		
<p>PROPOSITO: Describir el proceso del proceso de marketing y publicidad que funciona dentro del área de marketing y publicidad de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.</p> <p>ALCANCE: A todas las actividades que se desarrollan dentro del proceso de marketing y publicidad del área de marketing y publicidad de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.</p> <p>RESPONSABILIDADES: La responsabilidad de supervisar las funciones de los asistentes de marketing y publicidad, dar seguimiento al manejo y actualización de redes, así como verificar la correcta publicación de promociones y labores de la empresa recae sobre el JEFE DE MARKETING Y PUBLICIDAD.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de redes: consiste en el correcto uso, actualización de información, productos, promociones y demás de la empresa en sus cuentas de redes sociales (facebook, twitter, instagram y whatsapp) así como los productos y promociones en la tienda virtual de Juntoz, inicia con la recepción de información por parte de gerencia y el área comercial hasta la adecuación y publicación del mismo. • Marketing: consiste en la identificación y deseos de los clientes, haciendo un análisis de tendencia para ofrecer mejor servicio y calidad en los productos, inicia con la recepción de información por parte de gerencia y el área comercial hasta publicación en las redes y/o canales físicos. • Publicidad: consiste en la divulgación o difusión de la información correspondiente a las líneas de productos, actividades de la empresa y promociones, inicia con la recepción de la información por parte de gerencia y área comercial hasta la publicación en las redes y/o canales físicos. <p>PLAZOS: 48 horas</p> <p>ENTREGAR A: Área comercial.</p>		
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Luis Eduardo Inga	Gabriel Lengua	Diana Esquinarila

ANEXO 26

RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS DEL AÑO 2019 DE LA EMPRESA FSA COSMETICS S.A.C.

RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS 2019												
VENTAS E INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
(+) Ventas	S/. 105,841.6	S/. 111,412.2	S/. 123,791.3	S/. 176,844.7	S/. 208,052.6	S/. 160,040.5	S/. 145,491.3	S/. 121,242.8	S/. 127,624.0	S/. 159,530.0	S/. 177,255.5	S/. 221,569.4
TOTAL VENTAS E INGRESOS	S/. 105,841.56	S/. 111,412.17	S/. 123,791.30	S/. 176,844.71	S/. 208,052.60	S/. 160,040.46	S/. 145,491.33	S/. 121,242.78	S/. 127,623.97	S/. 159,529.97	S/. 177,255.52	S/. 221,569.40
COMPRAS Y GASTOS												
(-) Compra de materiales e insumos	S/. 26,460.4	S/. 27,853.0	S/. 30,947.8	S/. 44,211.2	S/. 52,013.2	S/. 40,010.1	S/. 36,372.8	S/. 30,310.7	S/. 31,906.0	S/. 39,882.5	S/. 44,313.9	S/. 55,392.4
(-) Pago de personal	S/. 32,880.0	S/. 65,760.0	S/. 32,880.0	S/. 32,880.0	S/. 32,880.0	S/. 32,880.0	S/. 65,760.0					
(-) Pago de horas extra	S/. 3,969.06	S/. 4,177.96	S/. 4,642.17	S/. 6,631.68	S/. 7,801.97	S/. 6,001.52	S/. 5,455.92	S/. 4,546.60	S/. 4,785.90	S/. 5,982.37	S/. 6,647.08	S/. 8,308.85
(-) Seguro social de salud	S/. 7,020.0											
(-) Anulacion de pedidos	S/. 10,795.8	S/. 12,255.3	S/. 14,607.4	S/. 24,758.3	S/. 30,791.8	S/. 24,966.3	S/. 15,422.1	S/. 13,821.7	S/. 15,570.1	S/. 32,544.1	S/. 37,578.2	S/. 48,745.3
(-) Mantenimiento de equipos	S/. 930.0											
(-) Mantenimiento de unidades	S/. 930.0											
(-) Costos de entrega	S/. 3,810.30	S/. 4,010.84	S/. 4,456.49	S/. 6,366.41	S/. 7,489.89	S/. 5,761.46	S/. 5,237.69	S/. 4,364.74	S/. 4,594.46	S/. 5,743.08	S/. 6,381.20	S/. 7,976.50
(-) Otros gastos logísticos	S/. 3,050.39	S/. 3,210.94	S/. 3,567.71	S/. 5,096.73	S/. 5,996.15	S/. 4,612.42	S/. 4,193.11	S/. 3,494.26	S/. 3,678.17	S/. 4,597.71	S/. 5,108.57	S/. 6,385.71
TOTAL COMPRAS Y GASTOS	S/. 89,846.0	S/. 93,268.1	S/. 99,981.6	S/. 128,824.3	S/. 145,853.0	S/. 123,111.8	S/. 141,321.6	S/. 98,298.0	S/. 102,294.6	S/. 130,509.8	S/. 141,788.9	S/. 201,448.7
UTILIDAD BRUTA	S/. 15,995.6	S/. 18,144.1	S/. 23,809.7	S/. 48,020.5	S/. 62,199.7	S/. 36,928.6	S/. 4,169.7	S/. 22,944.8	S/. 25,329.3	S/. 29,020.2	S/. 35,466.6	S/. 20,120.7


 RICARDO LENGUA
 JEFE COMERCIAL

ANEXO 27

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Fase de estudio	Fuente	Técnica (s)	Herramienta (s)	Tratamiento	Resultado esperado
Describir los procesos actuales que se desarrollan en la empresa FSA COSMETICS.	Colaboradores	Observación	Ficha de registro	Analizar la información extraída	Procesos descritos.
	Colaboradores	Análisis documental	Mapa de procesos Diagrama de flujo	Analizar la información extraída	
Analizar la eficiencia actual y hacer un diagnóstico de los factores de la baja eficiencia en el área comercial de la empresa FSA COSMETICS.	Colaboradores	Análisis documental	Encuesta Diagrama de Ishikawa	Analizar la información extraída	Conocimientos de la eficiencia actual y factores de la baja eficiencia.
	Colaboradores	Análisis documental	Ficha de registro	Analizar la información extraída	
Implementar la gestión por procesos: mejorar, simplificar y estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados en el área comercial de la empresa FSA COSMETICS S.A.C.	Colaboradores	Análisis documental	SIPOC Diagrama de flujo	Analizar la información extraída	Gestión por procesos implementada, procesos mejorados, simplificados y estandarizados.
	Colaboradores	Análisis documental	Mapa de procesos Mapro's	Analizar la información extraída	
Evaluar la eficiencia en el área comercial después de la aplicación de la gestión por procesos en la empresa FSA COSMETICS.	Colaboradores	Análisis documental	Ficha de registro Cuadro de mando	Analizar la información extraída	Conocimiento de la eficiencia posterior a la aplicación de la gestión por procesos
Realizar un análisis costo beneficio, de la implementación de la gestión por procesos y la reducción de pérdidas, costos e ingresos.	Colaboradores	Análisis documental	Ficha de registro	Analizar la información extraída	Conocimiento del beneficio económico que genera la aplicación.

ANEXO 28

CARTA DE CONSENTIMIENTO DE LA EMPRESA



CONSTANCIA DE AUTORIZACION Y VERACIDAD DE LA INFORMACION

La empresa FSA COSMETICS SAC deja constancia que el alumno LUIS EDUARDO INGA ANAYA, identificado con DNI 47197289, de la escuela de INGENIERIA INDUSTRIAL, de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – Trujillo, cuenta con la respectiva AUTORIZACION para desarrollar y analizar en base a información brindada y recopilada de la empresa, la tesis titulada “Gestión por procesos para mejorar la eficiencia del proceso comercial de la empresa FSA Cosmetis S.A.C.”, asimismo, mencionar que la información presentada es veraz y validada por la empresa.



MARJORIE ESTHER ESQUINARILA
GERENTE