



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Gestión por procesos para mejorar la administración
documentaria de la empresa de servicios de mantenimiento de
climatización V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.,
2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTORES:

Cabrera Valdivia, Kenny Mitchell (ORCID:0000-0002-8657-0025)

Venegas Chávez, Milagros Alhely (ORCID:0000-0002-1637-0757)

ASESOR:

Dr. González Vásquez, Joe Alexis (ORCID:0000-0001-7816-0977)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión empresarial y productiva

TRUJILLO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios, quien es mi guía y fortaleza ya que gracias a Él pude concluir mi carrera. A mis padres quienes son mi ejemplo a seguir, gracias por su apoyo y consejo para hacer de mí una mejor persona, a mis hermanos por su amor y confianza puestos en mí.

Cabrera Valdivia, Kenny Mitchell

Dedicado a Dios, que siempre caminó conmigo en los peores y mejores momentos. A mis padres que con su dedicación y esfuerzo lograron que sea una mujer de bien. A mis hermanos por ser mi ejemplo para seguir y a la vida que me enseñó que siempre golpeará más fuerte pero premiado será el que resista y con una sonrisa le dé el frente.

Venegas Chávez, Milagros Alhely

Agradecimiento

A mis profesores por su paciencia y apoyo, a mis compañeros en esta vida estudiantil, a mi asesor por su apoyo y contribución gracias a su experiencia en la elaboración y desarrollo de la tesis. Expresar mi más profunda y sincero agradecimiento a todas aquellas personas por brindarme su amistad y colaboración.

Cabrera Valdivia, Kenny Mitchell

Agradezco a mis familiares, amigos y compañeros por su ayuda durante el desarrollo de mi carrera. Agradezco a la Universidad César Vallejo por formarme integralmente a lo largo del desarrollo académico de mi carrera, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias.

Venegas Chávez, Milagros Alhely

Índice de contenidos

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Índice de contenidos	IV
Índice de tablas	V
Índice de gráficos y figuras.....	VII
Resumen	X
Abstract	XI
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	3
III. METODOLOGÍA	8
3.1. Tipo y diseño de investigación	8
3.2. Variables y Operacionalización	9
3.3. Población, muestra y muestreo.....	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimiento	14
3.6. Métodos de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN	107
VI. CONCLUSIONES	111
VII. RECOMENDACIONES.....	112
REFERENCIAS.....	113
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de Variables	10
Tabla 2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
Tabla 3. Macro-procesos identificados en la empresa	39
Tabla 4. Procesos identificados en los macro-procesos de la empresa.....	39
Tabla 5. Número de procesos actuales	42
Tabla 6. Procesos Estratégicos.....	42
Tabla 7. Procesos Operativos	51
Tabla 8. Procesos de Soporte	55
Tabla 9. Factores de Criticidad.....	61
Tabla 10. Escala de Clasificación de Factores de Criticidad.....	62
Tabla 11. Niveles de Criticidad.....	62
Tabla 12. Matriz de Procesos Críticos	62
Tabla 13. Resumen de Procesos Críticos	63
Tabla 14. Ficha de documentación del proceso Direccionamiento Estratégico.....	64
Tabla 15. Ficha de documentación del proceso Dirección Administrativa	65
Tabla 16. Ficha de documentación del proceso Planificación Financiera.....	66
Tabla 17. Ficha de documentación del proceso Tesorería.....	67
Tabla 18. Ficha de documentación del proceso Gestión Comercial	68
Tabla 19. Ficha de documentación del proceso Ventas	69
Tabla 20. Ficha de documentación del proceso Compras y Almacén.....	70
Tabla 21. Ficha de documentación del proceso Contabilidad.....	71
Tabla 22. Ficha de documentación del proceso Reclutamiento y Selección.....	72
Tabla 23. Ficha de caracterización del proceso de Dirección Administrativa.....	73
Tabla 24. Ficha de Indicador del proceso Dirección Administrativa.....	78
Tabla 25. Ficha técnica de indicador del proceso de Dirección Administrativa.....	79
Tabla 27. Ficha de Indicador del proceso Planificación Financiera	85
Tabla 28. Ficha técnica de indicador del proceso de Planificación Financiera	86
Tabla 29. Ficha de caracterización del proceso de Gestión Comercial.....	87
Tabla 30. Ficha de Indicador del proceso Gestión Comercial.....	92
Tabla 31. Ficha técnica de indicador del proceso de Gestión Comercial.....	93
Tabla 33. Ficha de Indicador del proceso Ventas	99

Tabla 34. Ficha técnica de indicador del proceso de Ventas	100
Tabla 35. Plan de Inversión	101
Tabla 36. Flujo de Ingresos.....	102
Tabla 37. Costos Fijos	102
Tabla 38. Flujo de Salida	103
Tabla 39. Planilla	103
Tabla 40. Flujo de Caja Proyectado	104
Tabla 41. Inversión	105
Tabla 42. Superávit	105
Tabla 43. Evaluación Económica.....	106
Tabla 44. Resumen de la Evaluación Económica.....	106

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Diagrama Ishikawa de la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.	2
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	18
Figura 3. Se encuentra planificado los procesos del área administrativa.	19
Figura 4. Se encuentran establecidos las funciones o cargos de la empresa.	20
Figura 5. Se encuentran evidenciadas las obligaciones de cada área de trabajo en la empresa.....	21
Figura 6. Se encuentran notificadas las obligaciones de cada trabajador de la empresa.	22
Figura 7. Se encuentran muestras de notificación competente para desempeñar correctamente los procesos en la empresa.....	23
Figura 8. Se encuentra establecida y evidenciada el organigrama o estructura institucional de la empresa.	24
Figura 9. Se encuentran claras y definidas las áreas y niveles de la empresa. ...	25
Figura 10. Se encuentran organizados los equipos con trabajadores eficientes para lograr la continuidad de la finalidad y objetivos trazados por la empresa.....	26
Figura 11. Se encuentra organizado y coordinado el grupo de trabajadores, para el desarrollo de la finalidad y objetivos de la empresa.	27
Figura 12. Se encuentran los trabajadores necesarios para elaborar las actividades y tareas de la empresa.	28
Figura 13. Se encuentran los recursos y el capital necesario para para elaborar las actividades y tareas de la empresa.	29
Figura 14. Se encuentran los grupos de trabajo ejecutando adecuadamente las decisiones tomadas.....	30
Figura 15. Se encuentran evidenciados las motivaciones por parte del superior o jefe para realizar las tareas o actividades.	31
Figura 16. Se encuentran evidencias de una eficiente comunicación para la correcta realización de las funciones o tareas.....	32
Figura 17. Se encuentran evidencias de un seguimiento y supervisión para la correcta realización de las funciones o tareas.....	33
Figura 18. Se encuentran evidencias de la existencia de un proceso de documentación para la verificación de documentos.....	34
Figura 19. Se encuentran evidencias de la existencia de un método de documentación apropiado para la aceptación de documentos.....	35
Figura 20. Se encuentran evidencias de la existencia del cumplimiento del método de documentación para la actualización y aceptación de los documentos revisados.	36

Figura 21. Se encuentran evidencias de la existencia de un adecuado método de documentación para el reparto de aquellos documentos que sean accesible para los puestos de trabajo.	37
Figura 22. Se encuentran reconocible y comprensible los documentos de la empresa.	38
Figura 23. Codificación de los Macro-procesos.....	40
Figura 24. Nuevo mapa de procesos de la empresa.....	41
Figura 25. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Dirección Gerencial	43
Figura 26. Diagrama de Flujo del proceso Direccionamiento Estratégico	44
Figura 27. Diagrama Sipoc del Proceso Direccionamiento Estratégico	44
Figura 28. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Dirección Administrativa.....	45
Figura 29. Diagrama de Flujo del proceso Dirección Administrativa	46
Figura 30. Diagrama Sipoc del Proceso Dirección Administrativa.....	46
Figura 31. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Planificación Financiera.....	47
Figura 32. Diagrama de Flujo del proceso Planificación Financiera.....	48
Figura 33. Diagrama Sipoc del Proceso Planificación Financiera	48
Figura 34. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Finanzas	49
Figura 35. Diagrama de Flujo del proceso Tesorería	50
Figura 36. Diagrama Sipoc del Proceso Tesorería.....	50
Figura 37. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Gestión Comercial	51
Figura 38. Diagrama de Flujo del proceso Gestión Comercial	52
Figura 39. Diagrama Sipoc del Proceso Gestión Comercial	52
Figura 40. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Ventas.....	53
Figura 41. Diagrama de Flujo del proceso Ventas	54
Figura 42. Diagrama Sipoc del Proceso Ventas.....	54
Figura 43. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Gestión Logística .	55
Figura 44. Diagrama de Flujo del proceso Compras y Almacén	56
Figura 45. Diagrama Sipoc del Proceso Compras y Almacén.....	56
Figura 46. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Contabilidad.....	57
Figura 47. Diagrama de Flujo del proceso Contabilidad.....	58
Figura 48. Diagrama Sipoc del Proceso Contabilidad	58
Figura 49. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Gestión del Capital Humano.....	59

Figura 50. Diagrama de Flujo del proceso Reclutamiento y Selección	60
Figura 51. Diagrama Sipoc del Proceso Reclutamiento y Selección.....	60
Figura 52. Diagrama de flujo mejorado del proceso Dirección Administrativa	77
Figura 53. Diagrama de flujo mejorado del proceso Planificación Financiera	84
Figura 54. Diagrama de flujo mejorado del proceso Gestión Comercial	91
Figura 55. Diagrama de flujo mejorado del proceso Ventas.....	98

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de gestión por procesos para diseñar y mejorar los procesos críticos en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS. El tipo de investigación fue descriptivo no experimental de corte transversal. Se tuvo como población a los 9 procesos del área administrativa. Para esto se usaron técnicas como: Cuestionario, Entrevista, Diagramación y Documentos de calidad. Inicialmente se identificaron 9 Macroprocesos, dividiéndose el mismo en 9 procesos vigentes. Continuo a esto se aplicó una matriz de procesos críticos, dando como resultado 4 procesos que eran realmente críticos para la empresa. Luego se logró proponer alternativas de mejora para los procesos críticos de la empresa. Finalmente se realizó un análisis económico, encontrando que el VAN es igual a S/. 20,464 y la TIR es igual a 55.7% para el escenario proyectado, por lo que esto represento un la viabilidad de la propuesta.

Palabras clave: Gestión por procesos, procesos críticos, documentación, indicadores, propuesta de mejora.

Abstract

The general objective of this research was to develop a process management proposal to design and improve critical processes in the company V&M SOLUCIONES INNOVADORAS. The type of research was descriptive, non-experimental, cross-sectional. The 9 processes of the administrative area were taken as population. For this, techniques such as: Questionnaire, Interview, Diagramming and Quality Documents were used. Initially, 9 Macro-processes were identified, dividing it into 9 current processes. Continuously to this, a matrix of critical processes was applied, resulting in 4 processes that were really critical for the company. Then it was possible to propose improvement alternatives for the critical processes of the company. Finally, an economic analysis was carried out, finding that the NPV is equal to S / . 20,464 and the IRR is equal to 55.7% for the projected scenario, so this represents the viability of the proposal.

Keywords: Management by processes, critical processes, documentation, indicators, improvement proposal.

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, la forma estructural de las empresas, no evoluciono con respecto a las características del enfoque organizacional. Actualmente se logró obtener una nueva definición del concepto de estructura organizativa, donde respeta que toda organización logra conseguir como un conjunto de procesos interconectados o interrelacionados.

A nivel mundial la facturación del sector de climatización tuvo un crecimiento elevado en el mercado de 4.78% equivalente a 1 203,63 millones de euros que corresponde al año 2019, lo que confirmó la gran evolución positiva de este sector siendo este el quinto año consecutivamente, estableciendo así un gran desarrollo en el mercado de este sector (Caloryfrio, 2019).

A nivel nacional, se previó el aumento de temperatura, lo que impulsó la demanda de los equipos de climatización enfocado al sector residencial; la campaña de verano tuvo buenos resultados, lo que impactó en la venta anual de estos equipos, por lo que se estimó un aumento del 55% en relación al 2018 y es porque además la temporada de verano simboliza el 58% de la demanda de todo el año, sin embargo este factor no solo impulsara la comercialización residencial de estos equipos sino que también lo va a hacer el sector comercial e industrial (Gestión, 2019).

A nivel local las empresas de servicios son consideradas un sector que mueve gran parte de la economía, encontrándose estos en los sectores primarios y secundarios del sector económico, pero si hablamos específicamente del servicio de mantenimiento de aire acondicionado y climatización, este sector tuvo una gran descompensación por la situación de la pandemia, pero este mismo se supo levantar por el mismo motivo ya que ahora en la coyuntura en la que estamos las empresas e instituciones tratan en lo más posible que sus ambientes estén ventilados, para no exponer así a sus trabajadores y esto ha causado un gran demanda para estas empresas que brindan el servicio de mantenimiento e instalación de equipos de climatización, además en el 2019 se proyectó el crecimiento de la demanda en un 20% ese año debido a que el crecimiento de la ola de calor no solo se sintió en lima sino que también en Trujillo (Gestión, 2019).

Este año la empresa ha tenido un aumento considerable en su demanda por necesidad del mercado y además por la coyuntura que está sucediendo a nivel mundial como es el covid-19, es por esto que ha crecido de manera considerable y desordenada. Esto ha generado que actualmente la mayor parte de sus procesos no están bien definidos y mantengan una gestión con deficiencia en sus recursos, mano de obra, herramientas, insumos y principalmente en su documentación (Anexo B1). Por lo tanto la pregunta que se plantea en esta investigación es ¿Cómo realizar una propuesta de gestión por procesos para mejorar la administración documentaria en la empresa de servicios V&M SOLUCIONES INNOVADORAS?. De esta manera se justificó esta investigación en lo Social porque brindamos métodos y herramientas que ayuden a las empresas de servicios a mejorar su administración documentaria y tener más eficiencia en el área administrativa, aportando a su competitividad en el mercado; en lo económico porque con esta investigación se comprobó el impacto de la herramienta de gestión por procesos que puede ayudar a mejorar la gestión documentaria; en lo práctico porque esta investigación se realizó porque los procesos de la empresa no están bien definidos y esto conlleva que mantengan una gestión con deficiencia en sus recursos, mano de obra, herramientas, insumos y principalmente en su documentación; en lo metodológico ya que la investigación acudió al uso de herramientas para la investigación como por ejemplo el cuestionario y su análisis en software para la definición de sus procesos en el sector administrativo de la empresa.

Dentro de los objetivos, tenemos como objetivo general elaborar una propuesta de gestión por procesos para diseñar y mejorar los procesos críticos en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS y los específicos son: Realizar un diagnóstico e identificar los procesos y actividades actuales de la empresa, Determinar los procesos críticos de la empresa, Elaborar una propuesta de mejora para la empresa y Realizar un análisis económico sobre la propuesta de mejora para la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

Existen diversas investigaciones sobre este tema, por lo que hemos considerado como antecedentes la siguiente información:

Para (Muñoz, 2018), en su investigación para recibir el grado de magíster titulada “Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria” sustentada ante universidad de Quito facultad de ciencias administrativas, maestría en contaduría pública, la investigación tiene como objetivo desarrollar un patrón para la dirección de gestión por procesos y poder ayudar a la empresa, puesto que la gestión por procesos simboliza una herramienta muy útil y eficaz en la administración moderna ya que permite poder desarrollar con un enfoque general las actividades y sus procesos, por lo mismo es empleado por varias empresas que desean llevar una administración ordenada para así poder cubrir las necesidades de los clientes. Los instrumentos que se aplicaron fueron la entrevista, la encuesta e incluso la observación. En los resultados se logró percibir que un 83% no tiene conocimiento de las funciones de su cargo y un 17% que sería la minoría si sabe qué tareas realizar en su cargo, y el 67% tiene problemas para trabajar entre áreas dejando un 33% capacitado, también un 92% hace todas las labores de la misma manera y un 8% se esmera en trabajar, hay un 50% que tienen un supervisor y otro 50% no los supervisan también un 75% no registra las actividades que realiza en su área y un 25% si lleva un registro con datos, también un 58% alcanza los niveles de calidad y un 42% ocasionalmente alcanza los niveles de calidad. Dejando ver claramente que no existen políticas o normas, ni estándares que regulen el desarrollo de la organización mediante la herramienta de gestión por procesos se logró formalizar las operaciones, por eso que es importante poder implementar y desarrollar una buena documentación en cada proceso.

Para (Barrios, Contreras y Olivero, 2019), en su artículo científico “The management by Processes in the SMEs of Barranquilla: Differentiating Factor of the Organizational Competitiveness” presentado ante la Universidad Simón Bolívar-Colombia, tiene como principal objetivo valorar la influencia de la gestión por procesos en las empresas dependiendo el tamaño y el giro de cada organización siendo esta una investigación cualitativa optando por un enfoque más profundo en

la competitividad y la organización ya que en la región caribe colombiana se ubica la mayor economía del país según los datos del PIB nacional 2016. El 96.4% del total de las empresas lo representan las pymes y el 63% de estas generan empleo al país y con una inversión de US\$30.000 y lo cual genera 17.000 puestos de trabajo, siendo fundamental para el PIB nacional cooperando para el desarrollo de la economía pero a pesar de esto muchas pymes no logran mantenerse a flote ya que en sus primeros años presentan vacíos en la organización y ausencia en la competitividad, se concluyó que el aporte de la aplicación de la gestión por procesos en las pymes fue muy significativa ya que impulsó la competitividad del empresario, logrando orientarlo hacia la explotación y coordinación eficaz de los recursos que posee la organización, mostrando que debe introducir desde el primer día de trabajo la gestión por procesos para lograr una organización eficiente y competitiva.

En el artículo científico de (Eneque, Tello y Vásquez, 2017), titulado "PROCESS MANAGEMENT TO INCREASE PRODUCTIVITY IN THE COMPANY "COMERCIO INDUSTRIA Y SERVICIOS GMV E.I.R.L" presentado en la Universidad Señor de Sipán - 2017, su principal objetivo fue adaptar la gestión por procesos, para acrecentar la utilidad en la organización, la investigación fue de tipo descriptiva y aplicada, para caracterizar los actuales procesos se utilizó herramientas los cuales permitieron caracterizar los procesos de la actual gestión, buscando mejores opciones de mejora y lograr analizarlos, con lo cual se examina implementar una para agilizar los procesos y aumentar la productividad en 260.25% para la línea de pan, 158.87% para la línea de huevos y la mano de obra también se redujo el total de las horas empleadas para cada proceso. Este artículo fue beneficioso para la investigación ya que se logró observar que aplicando una buena gestión en cada proceso podemos ver mejorías en toda la organización aumentando la productividad y reduciendo costos.

En el artículo científico de (Mescua, Ampuero y Delgado, 2020), titulado "Modelo de Gestión "Business Process Management" para mejorar los Resultados del Centro de Salud de Morales - San Martín", el objetivo principal de esta investigación es lograr plantear un modelo de la gestión por procesos para aumentar los resultados en el centro de salud, se logró evaluar la gestión por procesos de la

organización donde los trabajadores se esfuerzan para poder organizarse, de los cuales el 53% califican de regular la actual gestión por procesos y el 85% califica de muy pésimo los procesos administración documentaria. Como conclusión se pudo observar que al caracterizar los procesos, los trabajadores podrán familiarizarse y tener una idea con cada actividad principal hacia donde esté orientada la gestión por procesos, utilizando herramientas de procesos o herramientas de soporte BPM, lo cual se verá reflejado en la mejora de cada proceso, su utilidad y la calidad del prestación que aporta.

Para (Bravo y Flores, 2018), en su tesis “Gestión por procesos y su influencia en la administración documentaria de una constructora de Trujillo” sustentada ante la universidad privada del norte, esta investigación tuvo como su principal objetivo definir el predominio de la gestión por procesos en la administración documentaria, en esta investigación se siguió una metodología en la que mediante la muestra por conveniencia, tomada a 5 trabajadores del área del Gerente General y el área administrativa. Puesto que es una herramienta guiada a suministrar e identificar orientación para el uso en la entidad o empresa, enfocándose en sus procesos para lograr cubrir las expectativas y necesidades de los trabajadores logrando cumplir los objetivos. Además, demuestran mediante sus dos variables que la variable dependiente se logró la preservación de la documentación en un 121.52% y la reproducción del tiempo de consulta de la misma aumentó en un 226.47% y el tiempo para poder obtener información se redujo en un 50.96% y por ende el nivel de contenido de los trabajadores se aumentó en 100%. En su variable independiente el nivel de logro de sus trabajadores se logró aumentar en un 100% y la eficacia, con lo que respecta a la ejecución, mejoró en un 75%, la cantidad de poder dar la ejecución de las capacitaciones a los trabajadores se desempeña en un 100% y también la cantidad de procesos administrativos calificados tuvo un incremento en un 100%, siendo esto beneficioso para la empresa. El aporte de esta investigación fue que ayudó, en que para analizar financiera y económicamente nuestro proyecto vamos a poder obtener valores en VAN y TIR.

Para (Bravo, 2020), en su investigación denominada “Gestión por Procesos y su influencia en la Gestión Administrativa de Salud Dent Familiar de Trujillo” sustentada ante la escuela de posgrado MBA, presenta esta investigación como

respuesta al déficit en la gestión administrativa ya sea en la ignorancia de los procesos, una mala estructura en el diseño de la organización y carencias en la gestión documentaria, su objetivo es establecer cómo impacta la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa. Esta investigación es cuantitativa y descriptiva con una muestra de 6 colaboradores muy activos y 18 procesos de la administración, se aplicaron con la guía de observación y el cuestionario y tiene una confiabilidad de 99%. En este análisis "Gestión por Procesos" demostró que gestión en la parte de la administración se encuentra en un rango malo ya que tiene 83.3% y regular con 16.7%. Luego se logró implementar se pudo lograr crecer al 100% y poder posicionarse en un buen rango de gestión. Por último, este al analizarse se pudo reconocer que la gestión por procesos si logra influir de forma importante en el área administrativa, también los beneficios que logra ofrecer está dirigido al cliente o al consumidor buscando siempre la mejora. El aporte de esta investigación es que es importante implementar en las áreas administrativas la gestión por procesos ya que nos ayudó a mantener los altos estándares en el área administrativa de la empresa.

Dentro del marco teórico hemos considerado:

La Gestión por procesos está netamente relacionado con el esfuerzo para poder llegar a satisfacer a los clientes y cuando se habla de Gestión se refiere a lograr alcanzar el objetivo que tiene la empresa (clientes, eficiencia, calidad) estas características deben estar acorde con la estrategia que tiene la empresa, empezando por planificar luego efectuar un planeamiento de acción de qué hacer, qué recursos utilizar y cuándo hacerlo, la planificación integra y coordina a todos los colaboradores para lograr alcanzar los objetivos de procesos de gestión y lograr estructurar el compromiso del equipo para proponer una mejora de sistemas fundamentada en procesos y lograr así tener un incremento en la eficacia, utilizando los diagramas de flujo (Pérez, 2010).

Se define a los procesos como la parte fundamental en la gestión de negocios, necesita observar los procesos para que el resultado que se obtenga sea una buena gestión, la aplicación para mejorar el del ciclo de los procesos detallada en una Planificación a través de una herramienta gráfica llamada mapa de los procesos, clasifica a los procesos, diagramas de flujo, en tres: también llamados

procesos de dirección o gerenciales, los cuales realizan importantes decisiones para la organización; procesos estratégicos, operativos también llamados los procesos misionales cuales trabajan directo con el servicio o producto que brindan directos con al cliente; y son de soporte son aquellos los cuales se encomienda de ofrecer o apoyar a los procesos estratégicos y los operativos. En la ejecución de los procesos donde se trata de confirmar o rechazar los planteamientos de los objetivos, es decir que vamos hacer siguiendo las directrices plasmadas en los procedimientos, si la planificación fue eficiente y eficaz, los procesos lo serán también lo cual permitirá que la organización permanezca en el mercado por tiempo largo, cualquier tipo incidencia afecta directamente la satisfacción del cliente, los colaboradores deben asumir con responsabilidad todos sus procedimientos, la limpieza y el orden son necesarios para tener un buen desarrollo eficaz de los procesos, el exceso de trabajo también es sostenible en cierto tiempo, esto no debe ser común puesto que tiene consecuencias que repercuten en el trabajador estresado, esto originaría falta de atención, olvidarse y desmotivación de algunas actividades. La verificación de un buen proceso se puede ver reflejado en la satisfacción de los clientes internos al recibir un buen trabajo entre otros colaboradores de las otras áreas lo cual les permitirá la continuación del proceso de forma eficaz, las auditorías también constituyen una práctica de detectar disfunciones en los procesos que permitirán a la empresa encontrar la oportunidad de buscar mejoras en los procesos, la autoevaluación de procesos es un examen que ayuda a la empresa realiza para averiguar el estado actual en el cual se encuentran sus áreas y proponer algunas mejoras, esta autoevaluación se realiza considerando el acuerdo de la dirección, documentación de procesos, identificación de procesos, la revisión periódica de procedimientos, para su actualización lo cual es importante para fijar una periodicidad para su revisión y también designar a un responsable (Pardo, 2017).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

- **Tipo de investigación**

Según (Carlos Muñoz, 2015 pág. 84), las investigaciones científicas contienen temáticas de técnicamente todas las áreas del conocimiento y tratan más que todo sobre el tipo de problemas a los que se hace frente la existencia humana. Los temas que se tratan acostumbran a ser nuevos e intensos, incluso útiles y cotidianos, además pueden incluir estudios de la ciencia, la metodología y el humanitarismo. Por lo tanto con respecto al objetivo del estudio el tipo de investigación fue aplicada-propositiva.

- **Diseño de investigación**

Para (Hernández y Mendoza, 2018 pág. 128), con lo que respecta a la gestión de diseño del estudio este representa el punto en donde se enlazan las partes conceptuales del proceso de investigación como es el planteamiento del problema, el desarrollo desde el punto de vista teórico y las hipótesis con los ciclos consiguientes cuyo modo es mayormente operativo. Por este motivo el presente estudio tuvo un diseño de investigación cuantitativo, descriptivo, no experimental de corte transversal.

3.2. Variables y Operacionalización

- **Variables:**

Según (Hernández y Mendoza, 2018 pág. 105), dicen que una variable es un carácter o noción que logra variar y cuya oscilación es capaz de poderse medir u observar, además de conseguir diversos valores que pueden ser consignados mediante un instrumento de medición.

- **Variable 1: Gestión por procesos**

Según (Contreras, Olaya y Matos, 2017 pág. 13), la gestión por procesos es una manera de administrar una empresa por procesos en la indagación de la calidad incluyendo así importancia a los procesos rumbo a una finalidad general enfocada hacia los efectos en relación a las necesidades del cliente.

- **Variable 2: Administración documentaria**

Según el (Archivo General de la Nación de Colombia, 2015), define a la gestión documental o administración documentaria como el grupo de técnicas y actividades administrativas destinadas a la programación, procesamiento, empleo y regulación de la documentación que se produce y se recibe por sujetos obligados, desde su inicio a hasta su destino, con la finalidad de posibilitar su uso y mantenimiento.

- **Operacionalización de variables:**

Según (Ñaupas y otros, 2018 pág. 260), la operacionalización de las variables es un método racional en el que trata de convertir las variables teóricas en variables intermedias, para a continuación estas se transformen en variables empíricas o indicadores y por ultimo realizar los reactivos con respecto a los indicadores obtenidos.

Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Gestión por procesos	Según (Contreras, Olaya y Matos, 2017 pág. 13), la gestión por procesos es una manera de administrar una empresa por procesos en la indagación de la calidad incluyendo así importancia a los procesos rumbo a una finalidad general enfocada hacia los efectos en relación a las necesidades del cliente.	Es una perspectiva que posibilita examinar las fases de análisis de los procesos adentro de una empresa o institución, al igual que la eficacia con respecto a la ejecución y a la cantidad de procesos calificados.	DIAGNOSTICO	IDENTIFICACION DE PROCESOS Y ACTIVIDADES	Ordinal
			DELIMITACION	DETERMINACION DE PROCESOS CRÍTICOS	
			PLANTEAMIENTO DE MEJORAS	MEJORA DE LA ADMINISTRACION	

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Administración documentaria	Según el (Archivo General de la Nación de Colombia, 2015), define la gestión documental o administración documentaria como el grupo de técnicas y actividades administrativas destinadas a la programación, procesamiento, empleo y regulación de la documentación que se produce y se recibe por sujetos obligados, desde su inicio a hasta su destino, con la finalidad de posibilitar su uso y mantenimiento.	Es la gestión que se sostiene en sistemas y herramientas cuyo objetivo primordial es la recolección, acopio, restauración, exhibición y propagación de algún tipo de documento capaz de ser usado en una institución o empresa.	PLANIFICACION	GRADO DE PLANEACION	Ordinal
			ORGANIZACIÓN	GRADO DE ORGANIZACIÓN	
			DIRECCION	GRADO DE DIRECCION	
			CONTROL	GRADO DE CONTROL	

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Población (Criterio de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

- **Población**

Según (Arias y otros, 2016 pág. 3), dice que la población de estudio es la agrupación de sucesos, delimitados, reducidos y asequibles, que se tendrá como referencia para escoger la muestra y que concluye con una cadena de principios predispuestos. Con esto se define que la población fueron los procesos del área administrativa de la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS.

- **Criterios de inclusión**

Fueron todos aquellos procesos del área administrativa y que están relacionadas directamente con la documentación.

- **Criterio de exclusión**

Fueron todos aquellos procesos que no están directamente relacionados con la documentación y tampoco en el área administrativa.

- **Muestra**

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 pág. 175), comenta que básicamente la muestra es una parte de la población; entonces se diría que es una subpoblación de componentes que corresponden a ese grupo delimitado en sus propiedades al que se llama población. Es por esto que la muestra fueron los 9 procesos que pertenecen al área administrativa de la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS.

- **Muestreo**

De esta manera el tipo de muestreo que fue usado en esta investigación es el no probabilístico.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según (Ñaupas y otros, 2018 pág. 273), las técnicas son una agrupación de reglas y métodos para controlar un preciso proceso y lograr un objetivo definido, además nos dice que los instrumentos son mecanismos ideales o tangibles con los cuales se recauda datos e información. Para llegar a alcanzar los objetivos específicos que planteamos, empezamos realizando la ejecución de algunas técnicas e instrumentos que se mostraran a continuación:

Tabla 2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

FASE DE ESTUDIO	FUENTES DE INFORMACIÓN / INFORMANTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	TRATAMIENTO/ PROCESO	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar un diagnóstico e identificar los procesos y actividades actuales de la empresa.	Gerente de la empresa e investigadores	Encuesta	Cuestionario Mapa de Proceso Diagrama Snake and Leaders Diagrama de Flujo Diagrama Sipoc	Extracción de información	Panorama general de los procesos y actividades involucradas en la empresa.
Determinar los procesos críticos de la empresa.	Investigadores	Entrevista	Guía de entrevista Matriz de Procesos Críticos	Análisis de información	Determinación e identificación de los procesos críticos basados en los niveles de criticidad.
Elaborar una propuesta de mejora para la empresa.	Matriz de priorización de procesos críticos	Análisis de información	Ficha de documentación de proceso Ficha de caracterización de proceso Documentación de proceso Diagrama de flujo Ficha de indicador Ficha técnica de indicador	Análisis de información	Documentación de todos los procesos y alternativas para los procesos críticos de la empresa.
Realizar un análisis económico sobre la propuesta de mejora para la empresa.	Gerente de la empresa e investigadores	Revisión documental	VAN TIR	Análisis económico	Factibilidad de la propuesta de mejora para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Procedimiento

Para el primer Objetivo específico, se realizó un diagnóstico de la empresa además de saber cómo se estaba llevando a cabo la realización de todos los procesos y actividades actuales por lo que se llevó a cabo con una encuesta (Anexo C1) en la que se dividieron en 4 ítems. Consiguientemente se prosiguió a recaudar la información acerca del número de procesos y actividades actuales vigentes, se obtuvo como resultado un inventario general de procesos y actividades; a partir de esto se realizó un mapa de procesos (Anexo C2) por lo que se logró conocer a detalle los procesos de cada área de la empresa y las actividades que diariamente se cumple dentro de la empresa, continuo a esto se describió cada proceso con sus respectivas actividades y responsable para culminar graficando su diagrama de Snake and Leaders (Anexo C3), de flujo (Anexo C4) y SIPOC (Anexo C5).

Continuando con el segundo objetivo específico, para definir los procesos críticos de la empresa se hizo una entrevista (Anexo C6) a la gerente de la empresa, por lo que a partir de esa información se elaboró una matriz de procesos críticos (Anexo C7) en donde se utilizaron 4 factores que intervienen en la criticidad, los cuales fueron: Elevado riesgo técnico, Problemas reiterados, Inadecuación a resultados/expectativas y Elevadas posibilidades de mejora, además se tomó una escala de calificación con un rango del 1 al 5, desde nulo hasta muy alto y finalmente se usaron 3 niveles criticidad, interpretando estos como procesos críticos, poco críticos y no críticos. Se realizó la ponderación de los factores para cada uno de los procesos, además de utilizar los niveles de criticidad establecidos se obtuvo los resultados de los procesos a los cuales se determinaron como críticos, finalmente se realizó un cuadro con el resumen de los procesos críticos encontrados en la empresa.

Para el tercer objetivo, se elaboraron fichas de documentación (Anexo C8) para todos los procesos existentes en la empresa a partir de un formato e información proporcionada por la empresa en la que se detalla todo lo relacionado al proceso como: su dependencia, objetivo, alcance,

proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, etc., además se propusieron alternativas de mejora para los procesos seleccionados, por lo que se diseñaron fichas de caracterización de procesos (Anexo C9), fichas de indicadores (Anexo C10), fichas técnicas de indicadores (Anexo C11) con sus respectivos diagramas de flujo y la documentación de los procesos críticos encontrados dentro de la empresa.

Finalmente lo que corresponde al objetivo N^o4, se quiso fortalecer la investigación y con información referencial de la empresa se realizó un análisis económico de la propuesta para que en el futuro la investigación se desee implementar por parte de la empresa sea factible.

3.6. Métodos de análisis de datos

Según el autor (Niño, 2011 pág. 103), dice que el análisis de datos viéndolo desde una lógica general consiste en analizar o desglosar y observar las fracciones de un total, con la finalidad de identificar su naturaleza, vínculo y propiedades, de manera que esta intervención que concluye con el retorno al todo.

Por otro lado (Hernández y Mendoza, 2018 pág. 465), comenta que en el proceso de análisis cuantitativo lo que se realiza primero es el recojo de datos y posteriormente este se analiza.

Entonces en relaciona al tipo de objetivo que se tuvo del análisis fue:

- **Análisis descriptivo:**

Se usó este tipo de análisis por que permitirá reconocer la información que se obtendrá al realizar una encuesta que nos dará un diagnóstico de la gestión actual de los procesos, posteriormente identificar estos, realizar un mapa de procesos y así analizar las siguientes etapas; además de realizar un Ishikawa antes de la aplicación de la herramienta para así poder tener un mejor panorama de la realidad de la empresa de mantenimiento en la que el proyecto de investigación se efectuó.

3.7. Aspectos éticos

Mediante los instrumentos que se mencionaron en esta investigación, se hizo cumplir los principios y normas de originalidad, además de la confianza que nos brindó la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L. por la posibilidad de proporcionar los diversos tipos de datos que se localizaron para así poder realizarlo.

IV. RESULTADOS

4.1. Generalidades de la empresa

4.1.1. Nombre de la empresa

RUC: 20606135000

Razón Social: V & M SOLUCIONES INNOVADORAS SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.

Logotipo:



4.1.2. Ubicación geográfica

Departamento: La Libertad

Provincia: Trujillo

Distrito: Florencia de Mora

Dirección fiscal: Cal. Husares de Junin Nro. 1751 P.J. Florencia de Mora

4.1.3. Sector Económico

Actividad de Comercio: venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción

Actividad Económica: Mantenimiento de equipos de climatización, sistemas eléctricos.

4.1.4. Breve Reseña Histórica

La empresa V & M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L se dedica al mantenimiento de aire acondicionado y calefacción, Con RUC: 20606135000 está ubicada en Cal. Húsares de Junín Nro. 1751 P.J. Florencia de Mora, en la Provincia de Trujillo. Fue fundada el 1 de agosto del año 2020 por la señora Carmen Rosa Marín Lucano, quien tiene el cargo de gerente general; así pues, emprendió esta idea con ayuda de su experiencia profesional, reclutando a otros jóvenes para conformar un equipo de trabajo. Con el paso del tiempo la empresa ha incrementado sus servicios y se proyecta crecer a futuro. Dentro de los principales servicios se encuentran: Mantenimiento de sistema de hvac, Mantenimiento de Ventilación mecánica, Mantenimiento de Cámaras

frigoríficas, Camiones refrigerados. Entre las principales clientes que solicitan el servicio de V & M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L., se encuentran diversas empresas como: Camposol, Corporación Casa Andina, Grupo RPP, SODEXO, Talsa, Dámper entre otras.

4.1.5. Visión

Ser reconocidos como una empresa líder en el mercado local y nacional logrando la satisfacción total de nuestros clientes con la mejor calidad en los materiales y en el servicio de mano de obra calificada direccionada al desarrollo sostenible de nuestros clientes.

4.1.6. Misión

Brindar un servicio eficiente, oportuno y personalizado de manera que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el campo de los servicios de aire acondicionado a través de sistemas operados por profesionales calificados con una eficiente comunicación para generar así seguridad, confianza y credibilidad generando así un alto nivel.

4.1.7. Organigrama

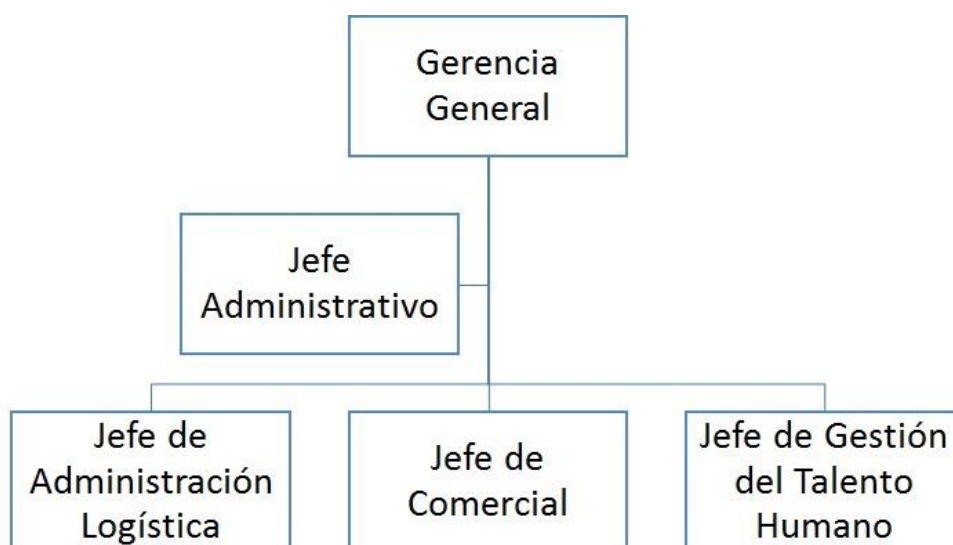


Figura 2. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.2. Diagnóstico de los procesos actuales

Se realizó una encuesta en el primer objetivo con el motivo de saber el diagnóstico de la empresa, además de cómo se estaba llevando a cabo la realización de todos los procesos y actividades actuales, por lo que se obtuvo los siguientes resultados.

➤ Dimensión: Planificación

• Pregunta 1

Se encuentra planificado los procesos de la empresa.

Según los datos que se aprecian el 40% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentra planificado los procesos de la empresa, y un 60% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentra planificado los procesos de la empresa.

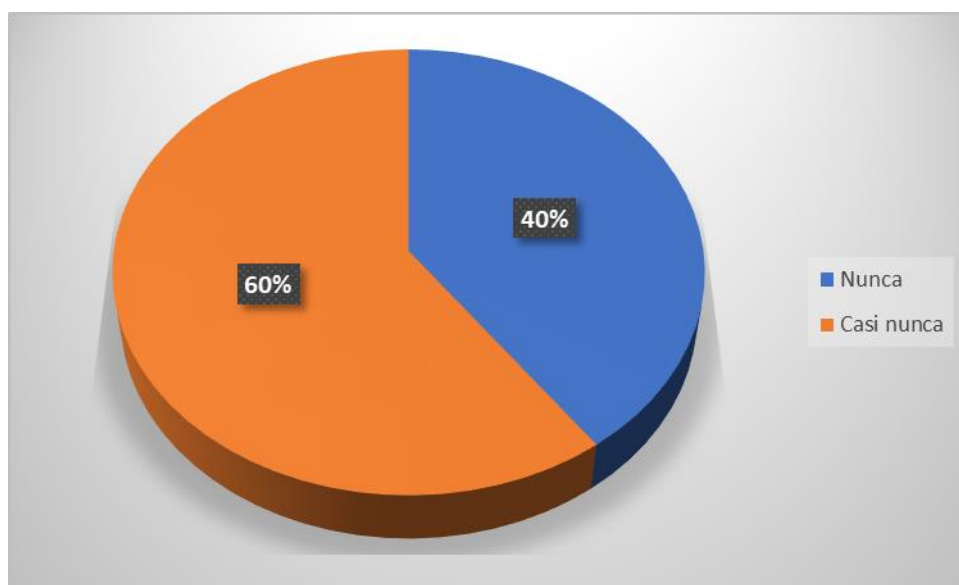


Figura 3. Se encuentra planificado los procesos del área administrativa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 2**

Se encuentran establecidos las funciones o cargos de la empresa.

Según los datos que se aprecian el 60% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran establecidos las funciones o cargos de la empresa y un 40% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran establecidos las funciones o cargos de la empresa.

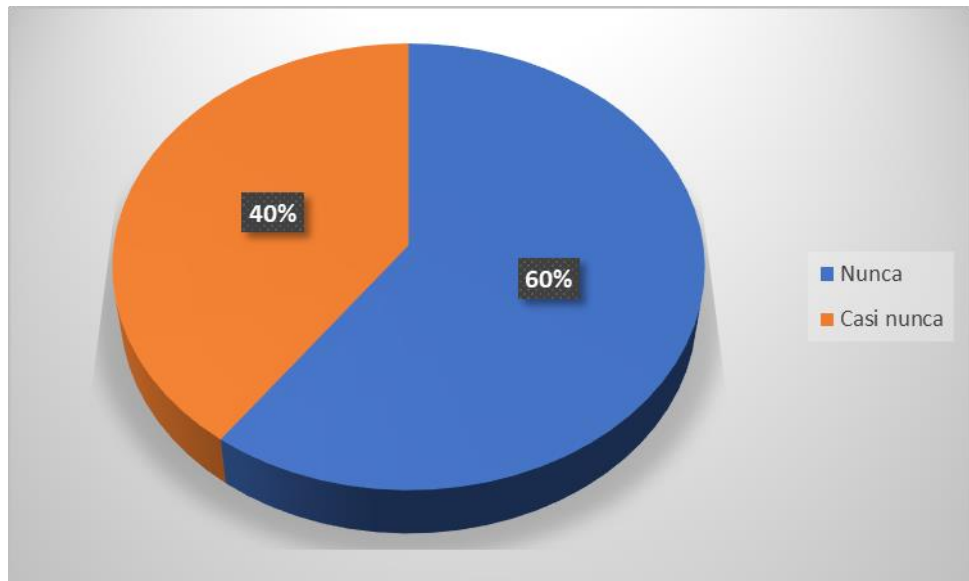


Figura 4. Se encuentran establecidos las funciones o cargos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 3**

Se encuentran evidenciadas las obligaciones de cada área de trabajo en la empresa.

Según los datos que se aprecian el 60% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran evidenciadas las obligaciones de cada área de trabajo en la empresa y un 40% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran evidenciadas las obligaciones de cada área de trabajo en la empresa.

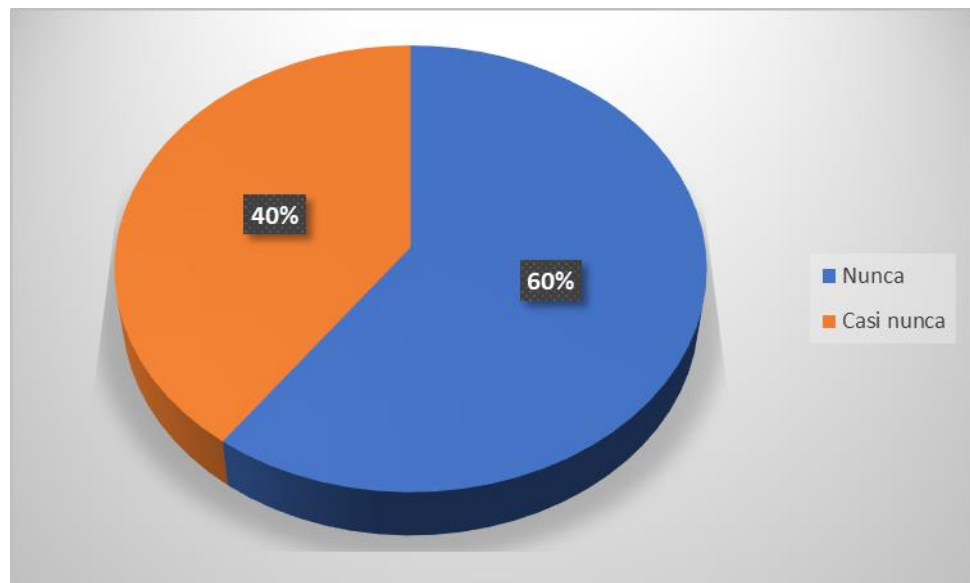


Figura 5. Se encuentran evidenciadas las obligaciones de cada área de trabajo en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 4**

Se encuentran notificadas las obligaciones de cada trabajador de la empresa.

Según los datos que se aprecian el 100% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentran notificadas las obligaciones de cada trabajador de la empresa.



Figura 6. Se encuentran notificadas las obligaciones de cada trabajador de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 5**

Se encuentran muestras de notificación competente para desempeñar correctamente los procesos en la empresa.

Según los datos que se aprecian el 40% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran muestras de notificación competente para desempeñar correctamente los procesos en la empresa y un 60% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran muestras de notificación competente para desempeñar correctamente los procesos en la empresa.

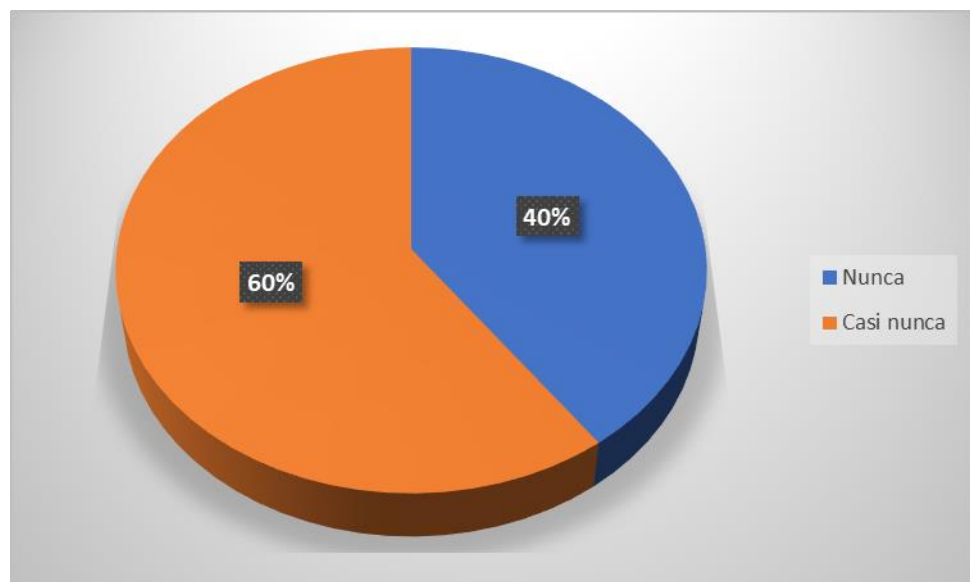


Figura 7. Se encuentran muestras de notificación competente para desempeñar correctamente los procesos en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Dimensión: Organización**

• **Pregunta 6**

Se encuentra establecida y evidenciada el organigrama o estructura institucional de la empresa.

Según los datos que se aprecian el 80% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentra establecida y evidenciada el organigrama o estructura institucional de la empresa y un 20% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentra establecida y evidenciada el organigrama o estructura institucional de la empresa.

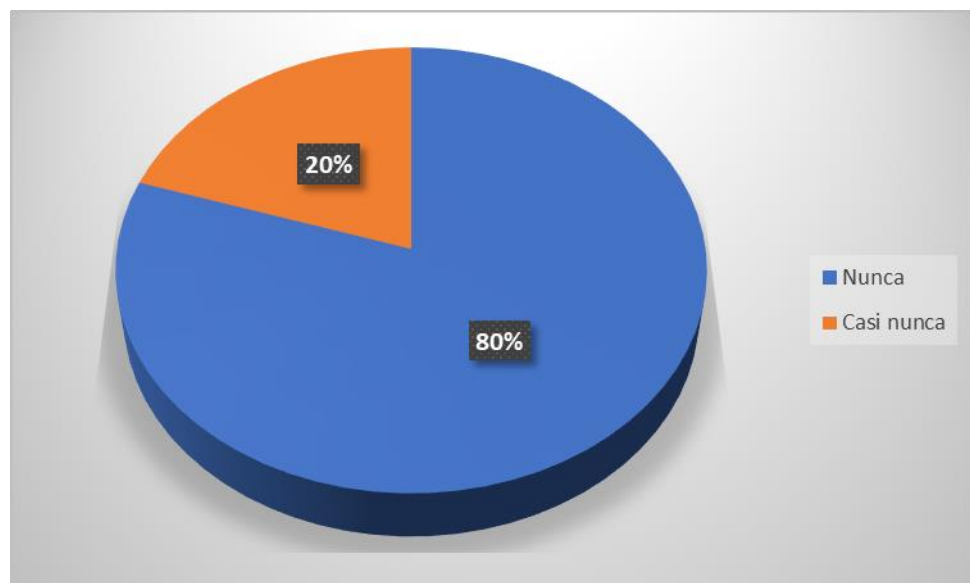


Figura 8. Se encuentra establecida y evidenciada el organigrama o estructura institucional de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 7**

Se encuentran claras y definidas las áreas y niveles de la empresa.

Según los datos que se aprecian el 40% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran claras y definidas las áreas y niveles de la empresa, un 40% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran claras y definidas las áreas y niveles de la empresa y un 20% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentran claras y definidas las áreas y niveles de la empresa.

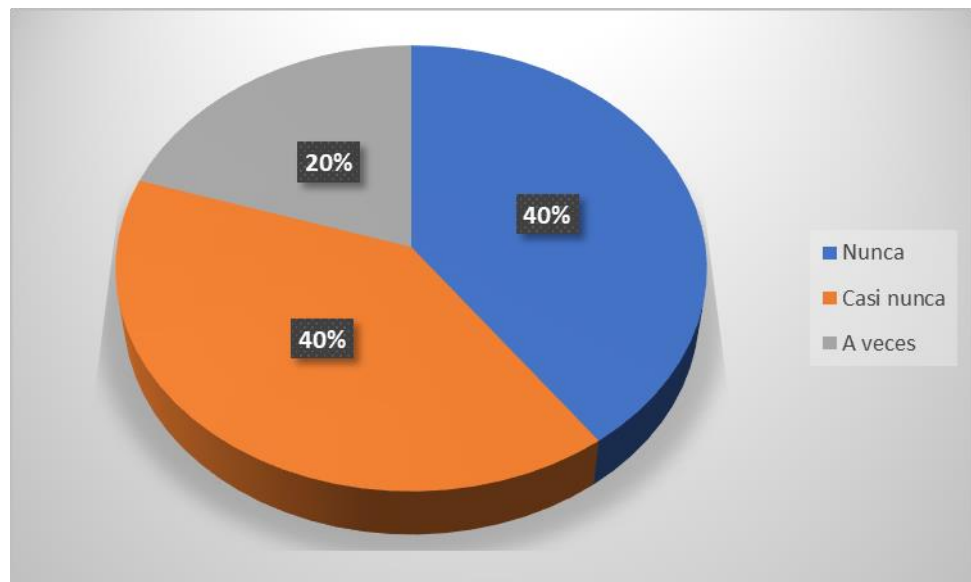


Figura 9. Se encuentran claras y definidas las áreas y niveles de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 8**

Se encuentran organizados los equipos con trabajadores eficientes para lograr la continuidad de la finalidad y objetivos trazados por la empresa.

Según los datos que se aprecian el 80% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran organizados los equipos con trabajadores eficientes para lograr la continuidad de la finalidad y objetivos trazados por la empresa y un 20% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran organizados los equipos con trabajadores eficientes para lograr la continuidad de la finalidad y objetivos trazados por la empresa.

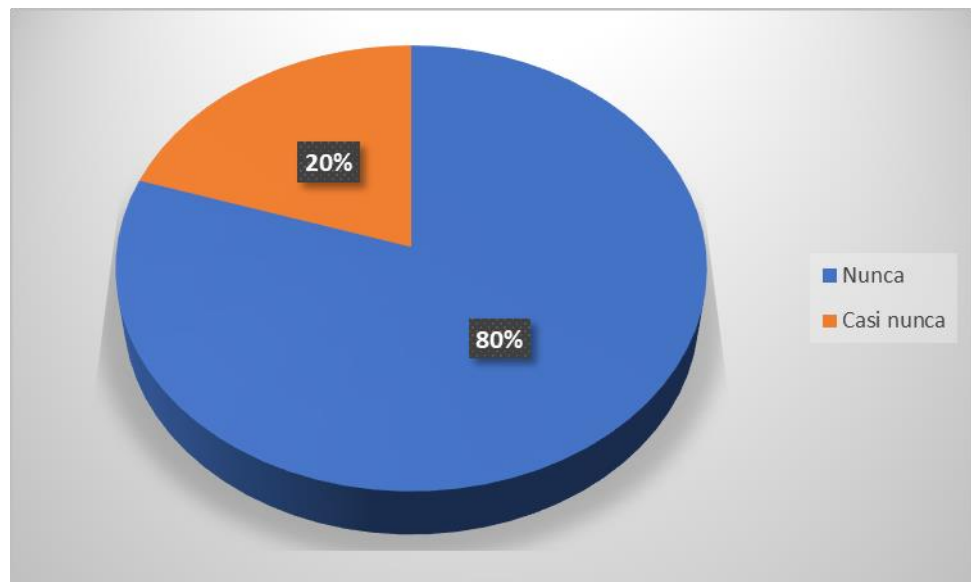


Figura 10. Se encuentran organizados los equipos con trabajadores eficientes para lograr la continuidad de la finalidad y objetivos trazados por la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 9**

Se encuentra organizado y coordinado el grupo de trabajadores, para el desarrollo de la finalidad y objetivos de la empresa.

Según los datos que se aprecian el 40% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentra organizado y coordinado el grupo de trabajadores, para el desarrollo de la finalidad y objetivos de la empresa, un 40% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentra organizado y coordinado el grupo de trabajadores, para el desarrollo de la finalidad y objetivos de la empresa y un 20% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentra organizado y coordinado el grupo de trabajadores, para el desarrollo de la finalidad y objetivos de la empresa.

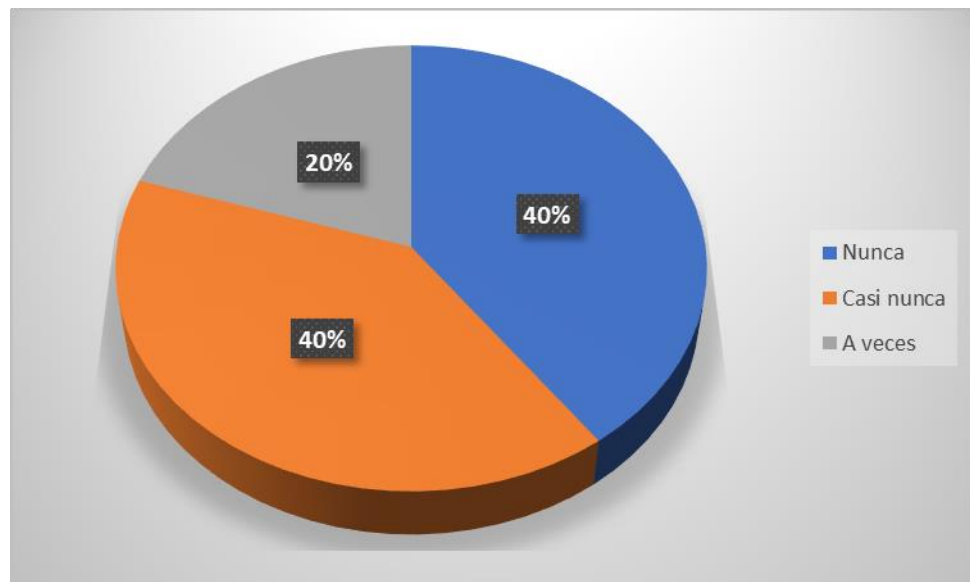


Figura 11. Se encuentra organizado y coordinado el grupo de trabajadores, para el desarrollo de la finalidad y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 10**

Se encuentran los trabajadores necesarios para elaborar las actividades y tareas de la empresa.

Según los datos que se aprecian el 40% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran los trabajadores necesarios para elaborar las actividades y tareas de la empresa, un 20% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran los trabajadores necesarios para elaborar las actividades y tareas de la empresa y un 40% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentran los trabajadores necesarios para elaborar las actividades y tareas de la empresa.

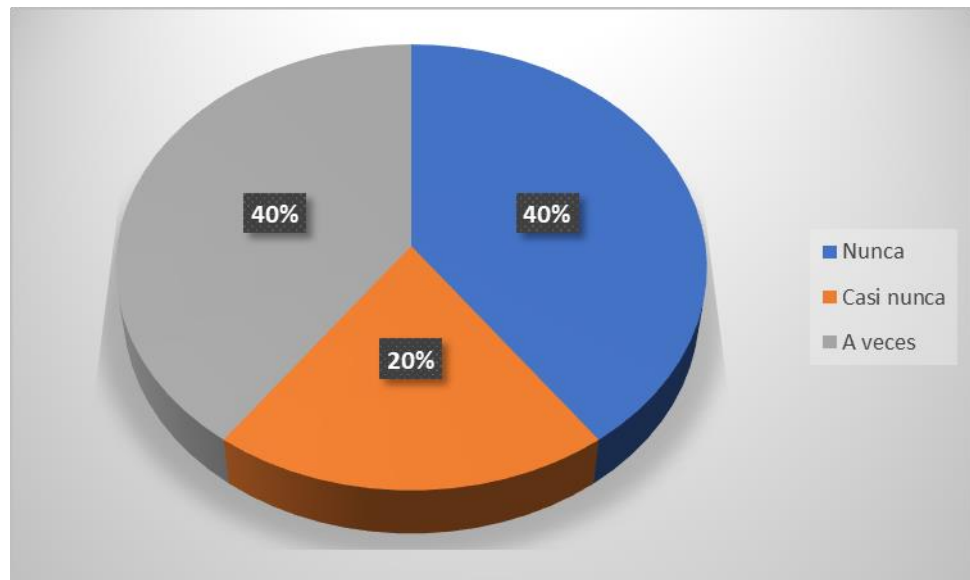


Figura 12. Se encuentran los trabajadores necesarios para elaborar las actividades y tareas de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Dimensión: Dirección**

• **Pregunta 11**

Se encuentran los recursos y el capital necesario para para elaborar las actividades y tareas de la empresa.

Según los datos que se aprecian un 20% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran los recursos y el capital necesario para para elaborar las actividades y tareas de la empresa y un 80% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentran los recursos y el capital necesario para para elaborar las actividades y tareas de la empresa.

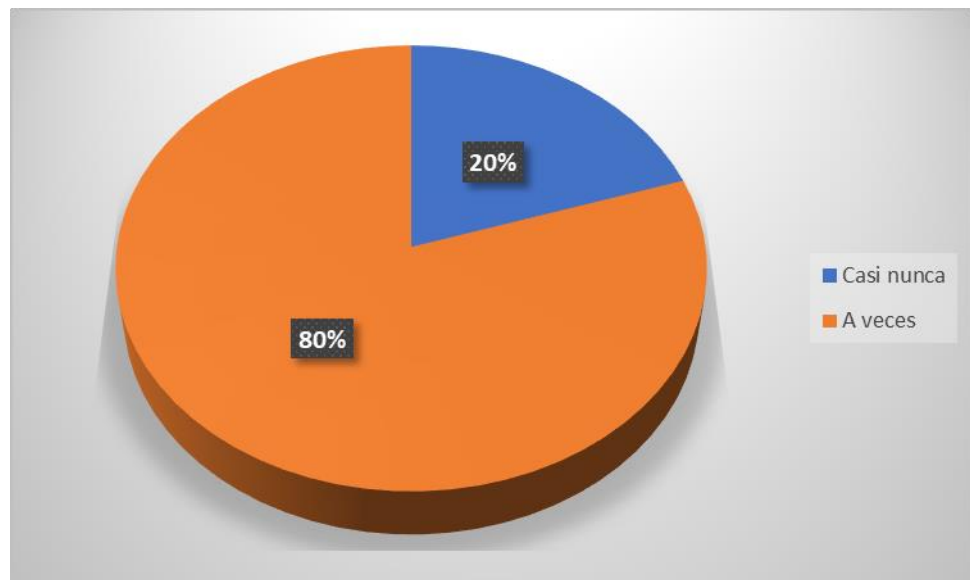


Figura 13. Se encuentran los recursos y el capital necesario para para elaborar las actividades y tareas de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 12**

Se encuentran los grupos de trabajo ejecutando adecuadamente las decisiones tomadas.

Según los datos que se aprecian un 60% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran los grupos de trabajo ejecutando adecuadamente las decisiones tomadas y un 40% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentran los grupos de trabajo ejecutando adecuadamente las decisiones tomadas.

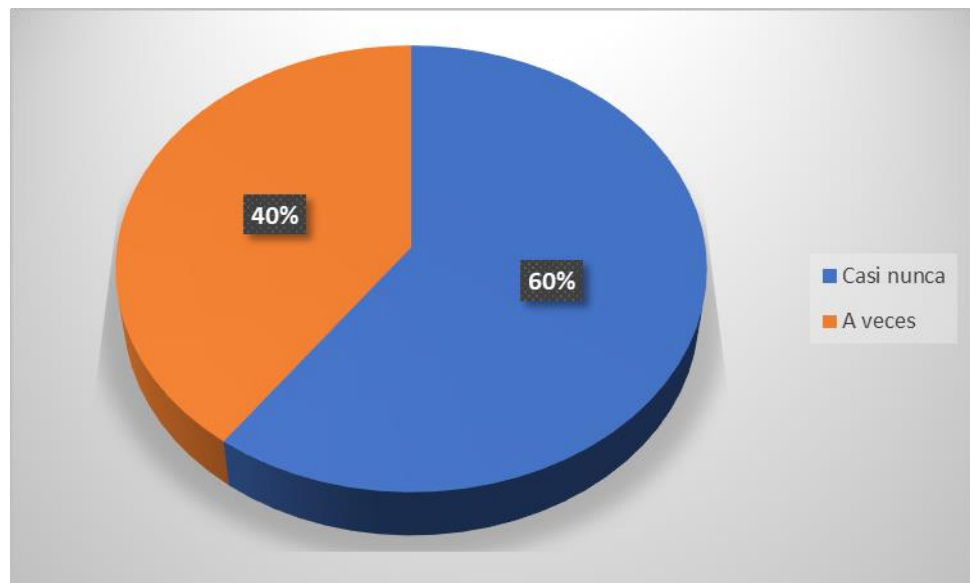


Figura 14. Se encuentran los grupos de trabajo ejecutando adecuadamente las decisiones tomadas.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 13**

Se encuentran evidenciados las motivaciones por parte del superior o jefe para realizar las tareas o actividades.

Según los datos que se aprecian un 80% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran evidenciados las motivaciones por parte del superior o jefe para realizar las tareas o actividades y un 20% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran evidenciados las motivaciones por parte del superior o jefe para realizar las tareas o actividades.

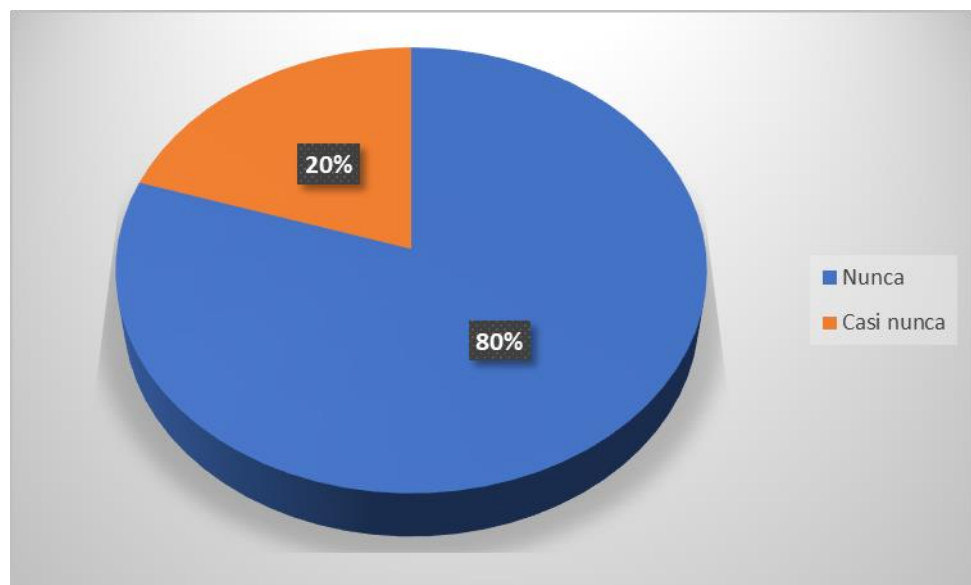


Figura 15. Se encuentran evidenciados las motivaciones por parte del superior o jefe para realizar las tareas o actividades.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 14**

Se encuentran evidencias de una eficiente comunicación para la correcta realización de las funciones o tareas.

Según los datos que se aprecian un 60% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran evidencias de una eficiente comunicación para la correcta realización de las funciones o tareas, un 20% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran evidencias de una eficiente comunicación para la correcta realización de las funciones o tareas y un 20% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentran evidencias de una eficiente comunicación para la correcta realización de las funciones o tareas.

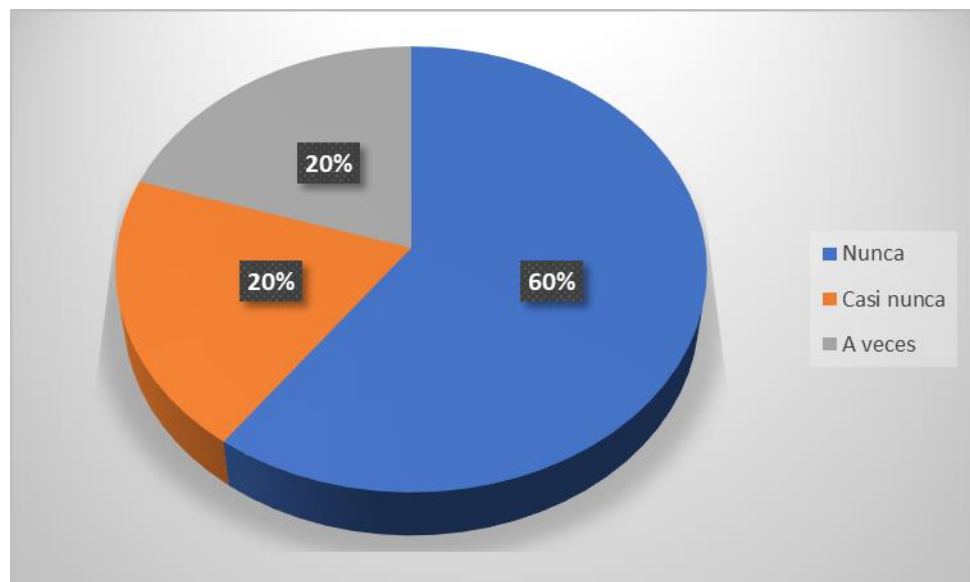


Figura 16. Se encuentran evidencias de una eficiente comunicación para la correcta realización de las funciones o tareas.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 15**

Se encuentran evidencias de un seguimiento y supervisión para la correcta realización de las funciones o tareas.

Según los datos que se aprecian un 80% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran evidencias de un seguimiento y supervisión para la correcta realización de las funciones o tareas y un 20% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentran evidencias de un seguimiento y supervisión para la correcta realización de las funciones o tareas.

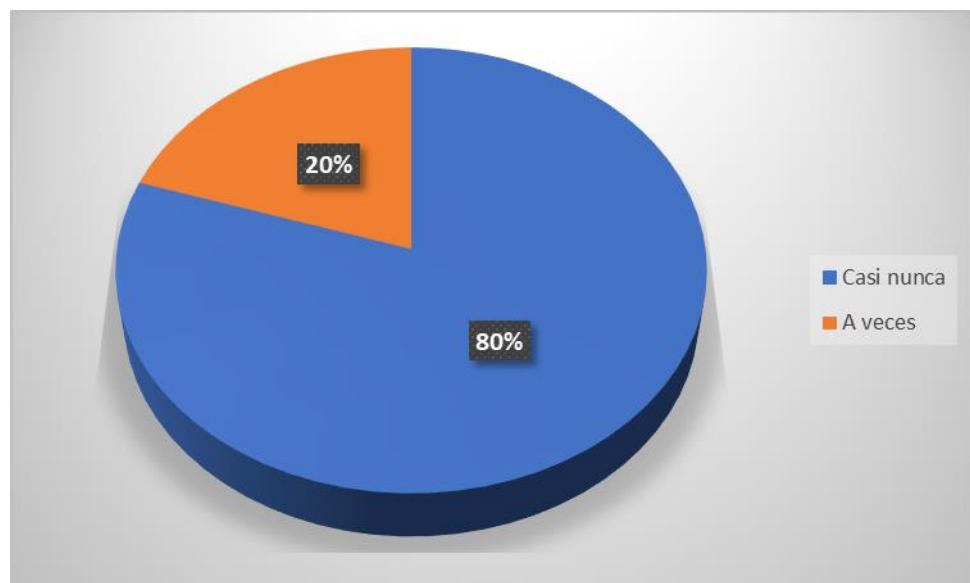


Figura 17. Se encuentran evidencias de un seguimiento y supervisión para la correcta realización de las funciones o tareas.

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Dimensión: Control**

• **Pregunta 16**

Se encuentran evidencias de la existencia de un proceso de documentación para la verificación de documentos.

Según los datos que se aprecian un 20% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran evidencias de la existencia de un proceso de documentación para la verificación de documentos, un 40% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran evidencias de la existencia de un proceso de documentación para la verificación de documentos y un 40% de los encuestados manifestaron que a veces se encuentran evidencias de la existencia de un proceso de documentación para la verificación de documentos.

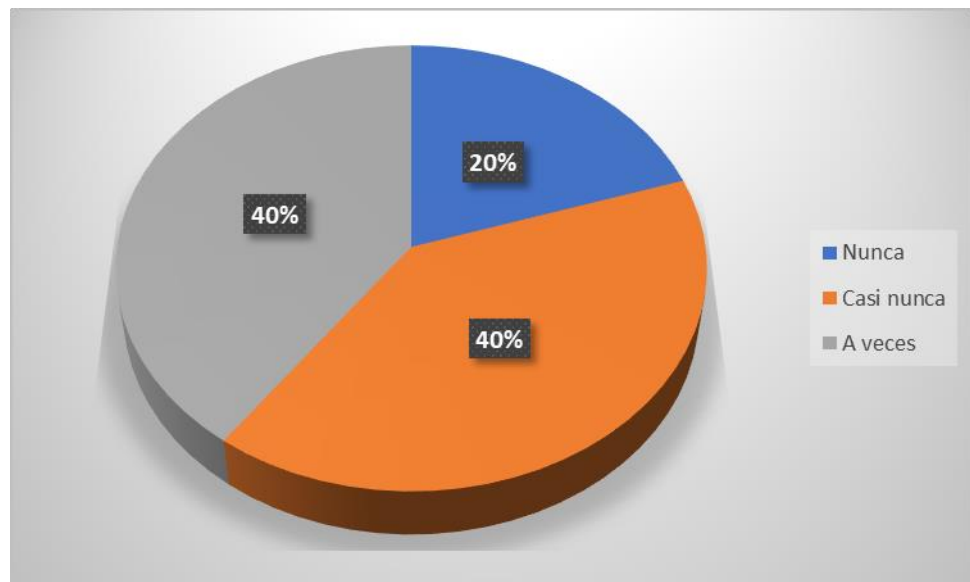


Figura 18. Se encuentran evidencias de la existencia de un proceso de documentación para la verificación de documentos.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 17**

Se encuentran evidencias de la existencia de un método de documentación apropiado para la aceptación de documentos.

Según los datos que se aprecian un 100% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran evidencias de la existencia de un método de documentación apropiado para la aceptación de documentos.



Figura 19. Se encuentran evidencias de la existencia de un método de documentación apropiado para la aceptación de documentos.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 18**

Se encuentran evidencias de la existencia del cumplimiento del método de documentación para la actualización y aceptación de los documentos revisados.

Según los datos que se aprecian un 100% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran evidencias de la existencia del cumplimiento del método de documentación para la actualización y aceptación de los documentos revisados.



Figura 20. Se encuentran evidencias de la existencia del cumplimiento del método de documentación para la actualización y aceptación de los documentos revisados.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 19**

Se encuentran evidencias de la existencia de un adecuado método de documentación para el reparto de aquellos documentos que sean accesible para los puestos de trabajo.

Según los datos que se aprecian un 100% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran evidencias de la existencia de un adecuado método de documentación para el reparto de aquellos documentos que sean accesible para los puestos de trabajo.



Figura 21. Se encuentran evidencias de la existencia de un adecuado método de documentación para el reparto de aquellos documentos que sean accesible para los puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

- **Pregunta 20**

Se encuentran reconocible y comprensible los documentos de la empresa.

Según los datos que se aprecian un 40% de los encuestados manifestaron que nunca se encuentran reconocible y comprensible los documentos de la empresa y un 60% de los encuestados manifestaron que casi nunca se encuentran reconocible y comprensible los documentos de la empresa.

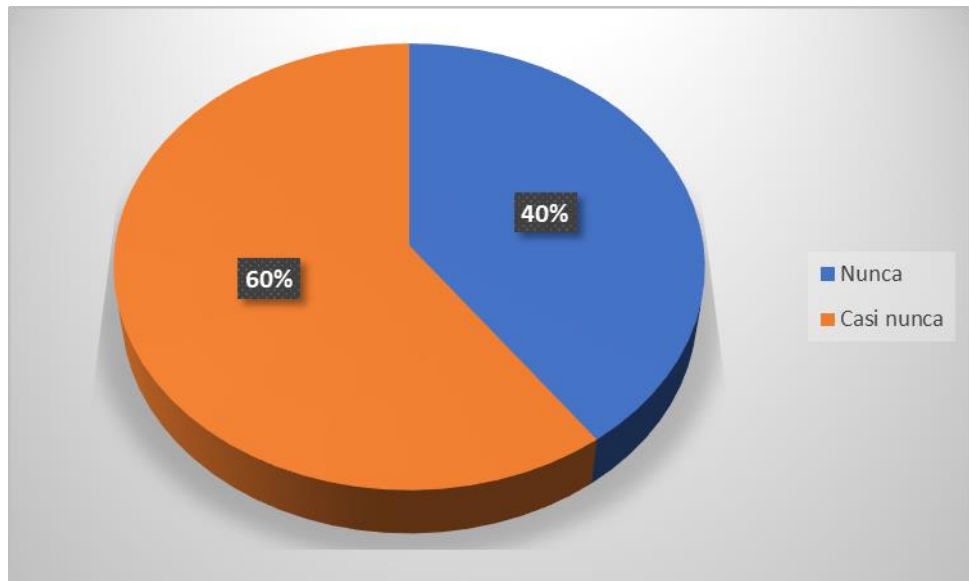


Figura 22. Se encuentran reconocible y comprensible los documentos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Terminadas de realizar las encuestas a todos los trabajadores encargados de cada área de la empresa y continuar con el objetivo, se prosiguió a recaudar la información acerca del número de procesos y actividades actuales vigentes, se obtuvo como resultado un inventario general de procesos y actividades; a partir de esto, se pudo conocer a detalle los procesos de cada área de la empresa y las actividades que diariamente se cumple dentro de la empresa.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra todos los macro-procesos de cada área dentro de la empresa:

Tabla 3. Macro-procesos identificados en la empresa

Nº	Área Organizativa	Macro-Procesos
1	Gerencia General	Dirección Gerencial
2	Área Administrativa	Dirección Administrativa
		Planificación Financiera
		Contabilidad
		Finanzas
3	Área de Administración Logística	Gestión Logística
4	Área Comercial	Gestión Comercial
		Ventas
5	Área de Gestión del Talento Humano	Gestión del Capital Humano

Fuente: Elaboración Propia

Al mismo tiempo dentro de estos macro-procesos existen procesos y actividades que en la que describen de manera más precisa el manejo en cada área.

Tabla 4. Procesos identificados en los macro-procesos de la empresa

Nº	Nombre del macro-proceso	Nº	Nombre del proceso
1	Dirección Gerencial	1	Direccionamiento Estratégico
2	Dirección Administrativa	1	Dirección Administrativa
3	Planificación financiera	1	Planificación Financiera
4	Finanzas	1	Tesorería
5	Gestión Comercial	1	Gestión Comercial
6	Ventas	1	Ventas

7	Gestión Logística	1	Compras y Almacén
8	Contabilidad	1	Contabilidad
9	Gestión del Capital Humano	1	Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte con el motivo de identificar de mejor manera los procesos se decidió emplear un método de codificación con la que más adelante nos permitirá construir un mapa de procesos para la empresa:

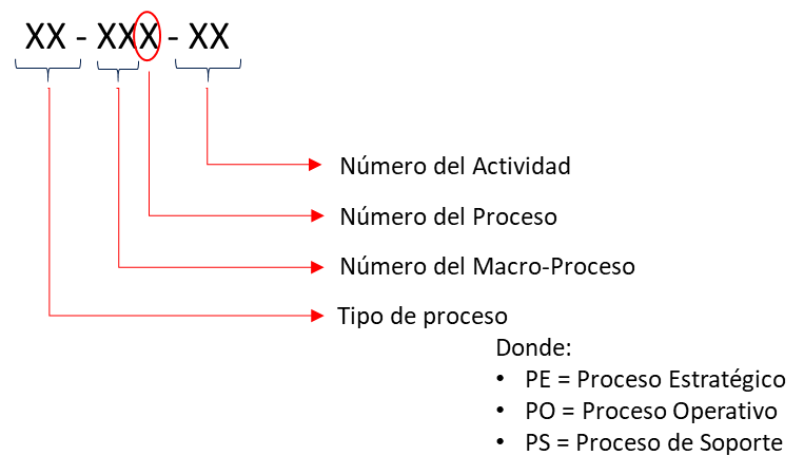


Figura 23. Codificación de los Macro-procesos

Fuente: Elaboración Propia

Bajo este método de codificación se alcanzó a ordenar los macro-procesos dentro del nuevo mapa de procesos de la empresa, como se aprecia en la siguiente figura.

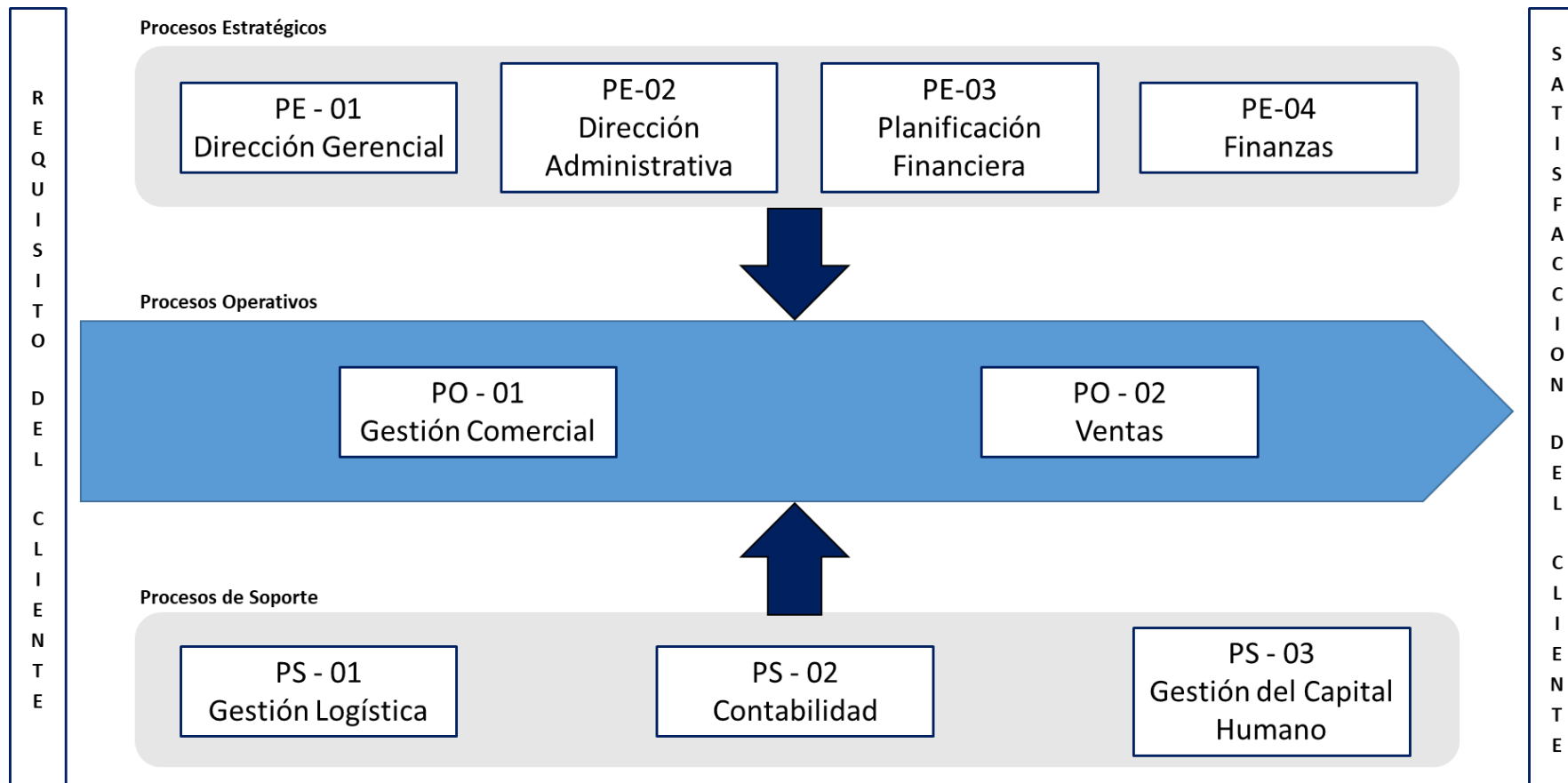


Figura 24. Nuevo mapa de procesos de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se logró identificar lo siguiente:

Nº Macro-procesos: 9

Nº de Procesos: 9

Nº Actividades: 19

Tabla 5. Número de procesos actuales

Tipo de procesos	Macro-Procesos	Procesos	Actividades
Procesos Estratégico	4	4	8
Procesos Operativos	2	2	4
Procesos de Soporte	3	3	7
Total	9	9	19

Fuente: Elaboración Propia

Como se logró apreciar en la tabla Nº 5, la mayor cantidad de procesos y actividades identificados se enfocan en los procesos estratégicos de la empresa.

Además, para especificar las interrelaciones de cada proceso y mayor conocimiento de este, a continuación en el siguiente punto de este capítulo se aplicara el diagrama de Snake and Leaders y los diagramas de flujo.

4.3. Portafolio de los procesos actuales

4.3.1. Procesos Estratégicos (PE)

Tabla 6. Procesos Estratégicos

Tipo de procesos	Código Macro-procesos	Macro-proceso	Código Proceso	Nombre del proceso
Procesos Estratégicos	PE-01	Dirección Gerencial	PE-011	Direccionamiento Estratégico
	PE-02	Dirección Administrativa	PE-021	Dirección Administrativa
	PE-03	Planificación Financiera	PE-031	Planificación Financiera
	PE-04	Finanzas	PE-041	Tesorería

Fuente: Elaboración Propia

❖ PE-01 Dirección Gerencial

▪ PE-011 Direccionamiento Estratégico

Dentro de los primeros procesos estratégicos de la organización, que tiene como objetivo principal la creación del plan estratégico de la organización, dentro de este proceso se construye la misión, visión y estrategias que la organización necesita para ser competitivo, asegurando el desarrollo y prestigio de la organización.

Responsable: Gerente General de la empresa

Actividades:

1. Establecer lineamientos y políticas para el progreso de los procesos y la efectividad del grupo operativo.
2. Dar seguimiento del plan estratégico de la empresa.

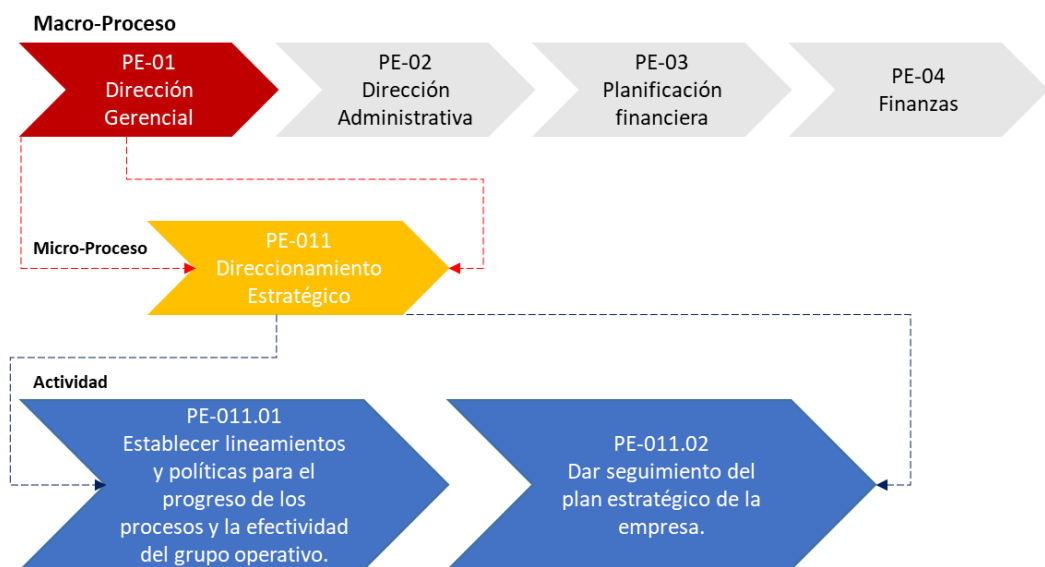


Figura 25. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Dirección Gerencial

Fuente: Elaboración Propia

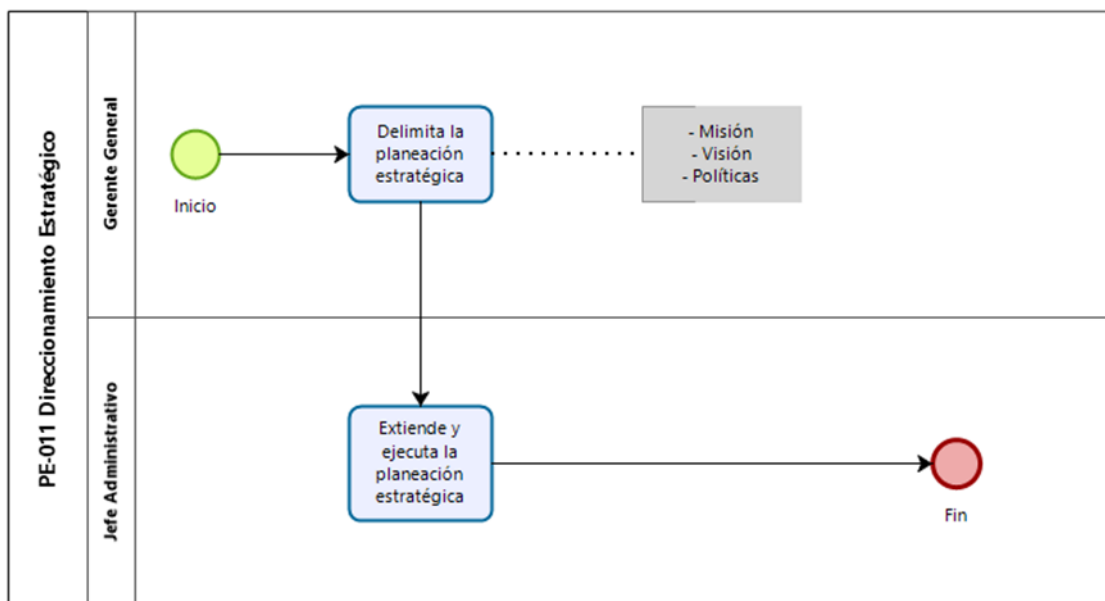


Figura 26. Diagrama de Flujo del proceso Direccionamiento Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

PE-011 Direccionamiento Estratégico				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Lineamiento - Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos y políticas para el progreso de los procesos y la efectividad del grupo operativo. - Dar seguimiento del plan estratégico de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico de la organización - Misión - Visión 	Todas las área de la empresa

Figura 27. Diagrama Sipoc del Proceso Direccionamiento Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

❖ PE-02 Dirección Administrativa

▪ PE-021 Dirección Administrativa

Proceso en el cual se llevan a cabo las actividades en las que se controlan todos los procesos administrativos-operativos de la organización, garantizando la constancia de la unidad de negocio y el logro del mismo.

Responsable: Jefe Administrativo

Actividades:

1. Inspección y seguimiento para lograr cumplir los lineamientos y políticas de la organización.
2. Planificación, organización, dirección y control de la empresa.

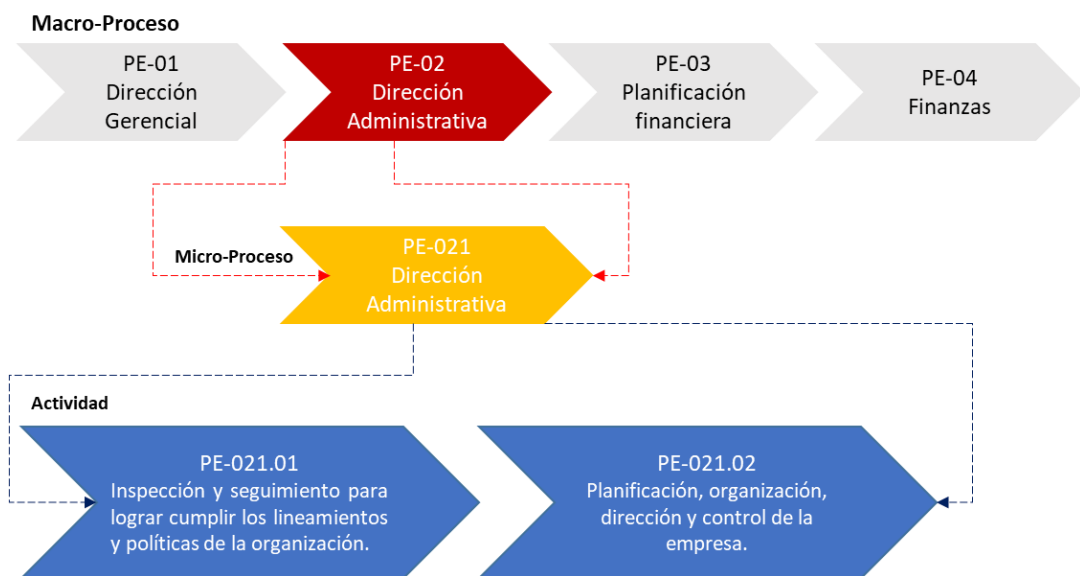


Figura 28. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Dirección Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

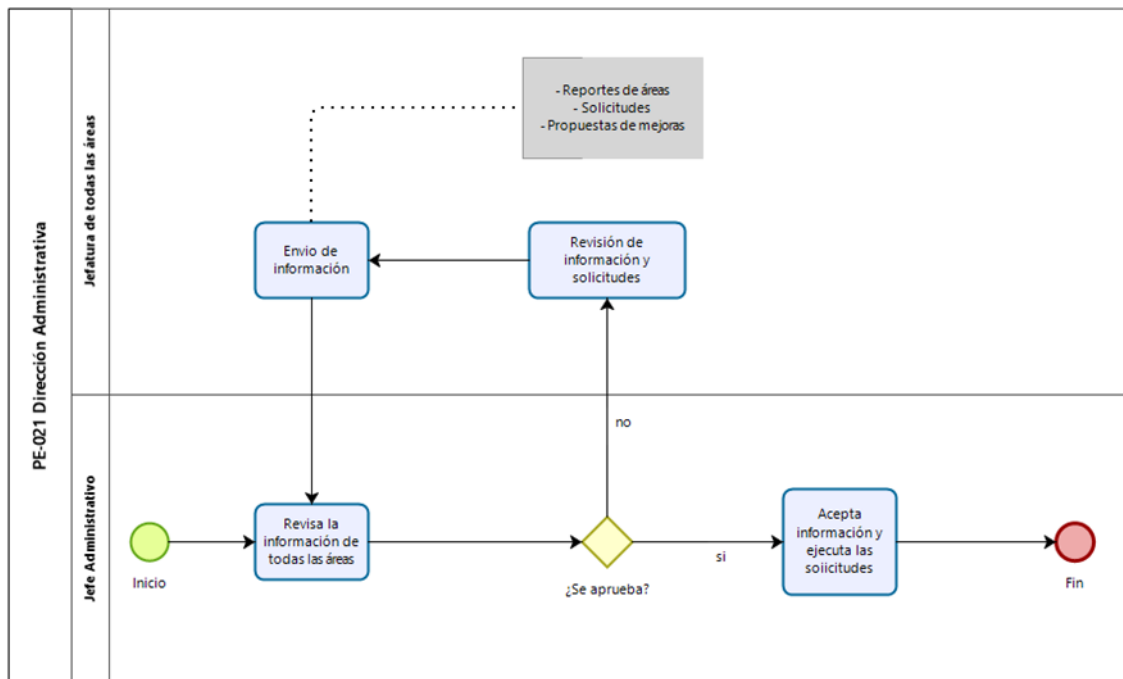


Figura 29. Diagrama de Flujo del proceso Dirección Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

PE-021 Dirección Administrativa				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Informes - Reportes - Propuestas - Solicitudes 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección y seguimiento para lograr cumplir los lineamientos y políticas de la organización. - Planificación, organización, dirección y control de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes revisados - Reportes revisados - Propuestas evaluadas - Solicitudes ejecutadas 	Todas las áreas de la empresa

Figura 30. Diagrama Sipoc del Proceso Dirección Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

❖ PE-03 Planificación Financiera

- PE-031 Planificación Financiera

Proceso en el cual se usa herramientas de la gestión financiera que establece y define el control para la mejora en el proceso de tomar decisiones, además de alcanzar objetivos y metas de la organización.

Responsable: Jefe Administrativo

Actividades:

1. Control y seguimiento de los indicadores y estados financieros.
2. Control y seguimiento de los objetivos dirigidos al área operativa y área de soporte.



Figura 31. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Planificación Financiera

Fuente: Elaboración Propia

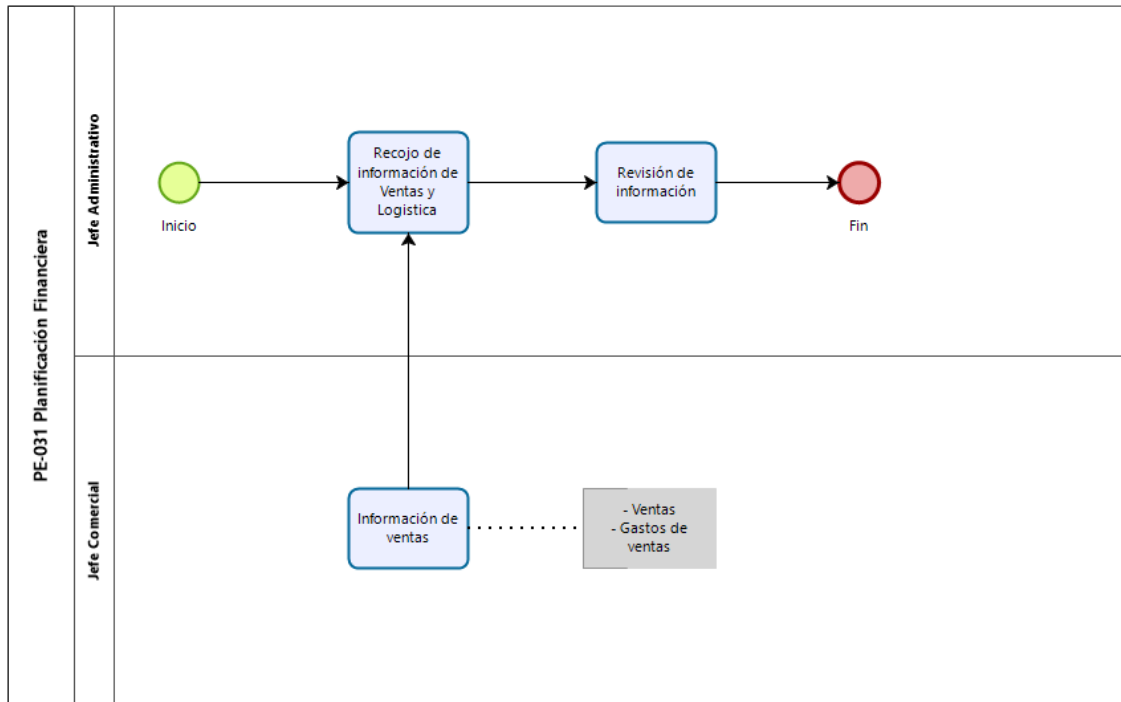


Figura 32. Diagrama de Flujo del proceso Planificación Financiera

Fuente: Elaboración Propia

PE-031 Planificación Financiera				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Informes - Reportes 	<ul style="list-style-type: none"> - Control y seguimiento de los indicadores y estados financieros. - Control y seguimiento de los objetivos dirigidos al área operativa y área de soporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes revisados - Reportes revisados 	Área Administrativa

Figura 33. Diagrama Sipoc del Proceso Planificación Financiera

Fuente: Elaboración Propia

❖ PE-04 Finanzas

- PE-041 Tesorería

Proceso el cual se encarga de realizar la gestión del flujo monetario y de caja, para ser más concretos esta área se encarga de hacer los cobros y pagos a los proveedores, además de cualquier movimiento monetario o bancario vinculado a la caja de dinero de la organización.

Responsable: Jefe Administrativo

Actividades:

1. Registro y admisión de facturas.
2. Planificación del pago a proveedores y planilla.

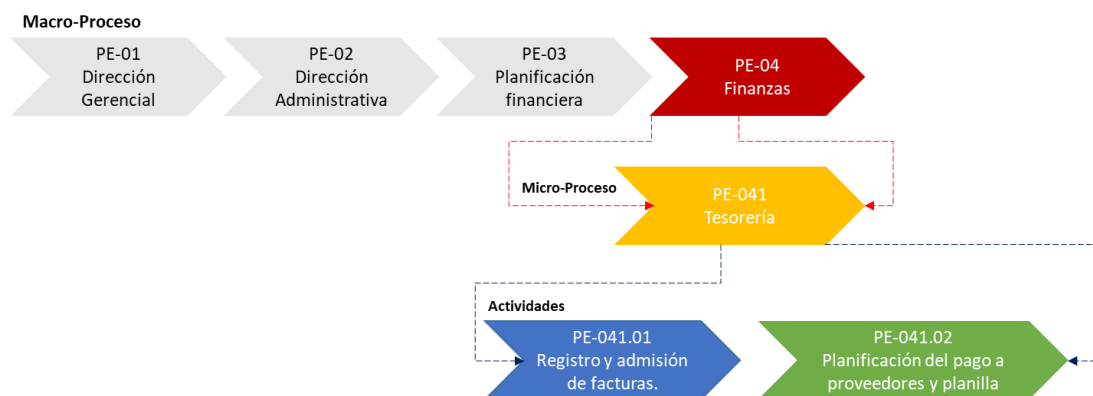


Figura 34. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Finanzas

Fuente: Elaboración Propia

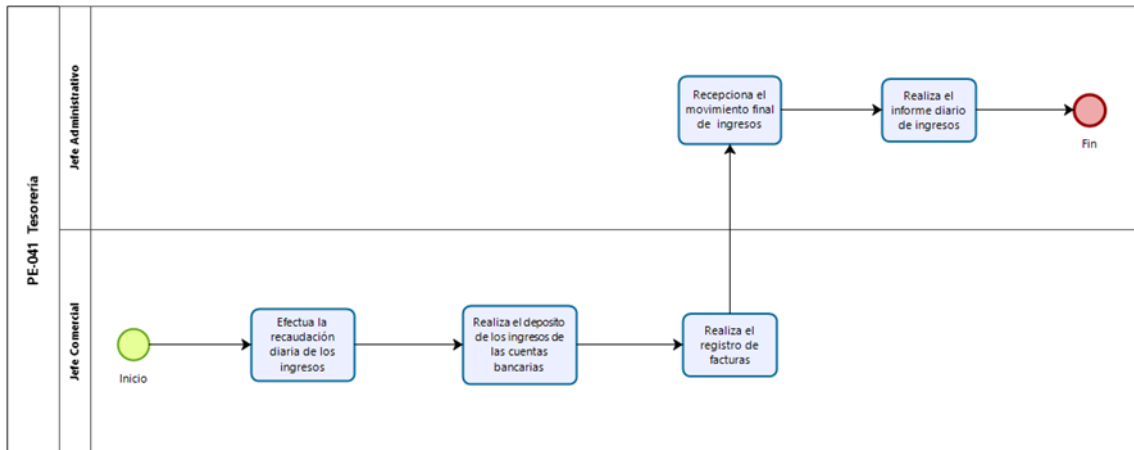


Figura 35. Diagrama de Flujo del proceso Tesorería

Fuente: Elaboración Propia

PE-041 Tesorería				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área Administrativa	Informe de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Registro y admisión de facturas. - Planificación del pago a proveedores y planilla. 	Registro de movimientos de caja	Área Administrativa

Figura 36. Diagrama Sipoc del Proceso Tesorería

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Procesos Operativos

Tabla 7. Procesos Operativos

Tipo de procesos	Código Macro-procesos	Macro-proceso	Código Proceso	Nombre del proceso
Procesos Operativos	PO-01	Gestión Comercial	PO-011	Gestión Comercial
	PO-02	Ventas	PO-021	Ventas

Fuente: Elaboración Propia

❖ PO-01 Gestión Comercial

- PO-011 Gestión Comercial

Procesos en el cual se encarga de abrir y hacer conocer los productos y servicios de la organización al mundo exterior, así mismo también la fidelización y gestión de los clientes y los segmentos del mercado.

Responsable: Jefe Comercial

Actividades:

1. Aumento de la cartera de clientes.
2. Establecer estrategias y alianzas comerciales.

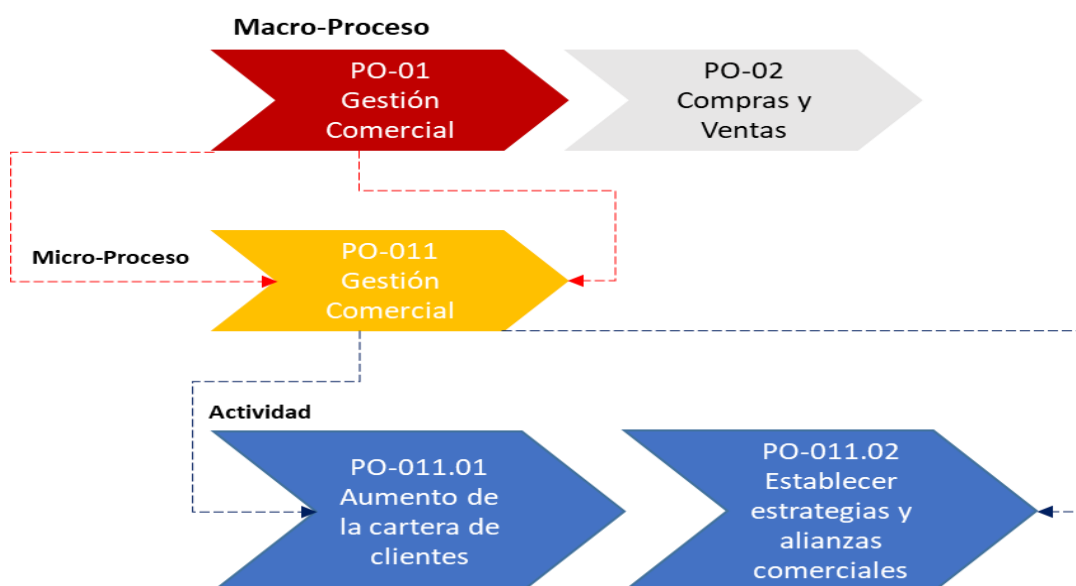


Figura 37. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Gestión Comercial

Fuente: Elaboración Propia

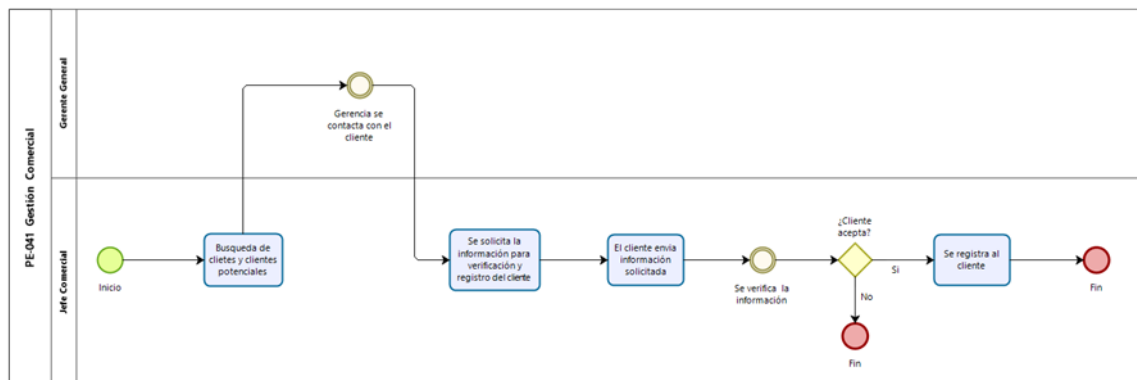


Figura 38. Diagrama de Flujo del proceso Gestión Comercial

Fuente: Elaboración Propia

PE-041 Gestión Comercial				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Información de los clientes - Clientes - Clientes potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la cartera de clientes. - Establecer estrategias y alianzas comerciales. 	Registro de clientes	Área Comercial

Figura 39. Diagrama Sipoc del Proceso Gestión Comercial

Fuente: Elaboración Propia

❖ PO-02 Ventas

- PO-021 Ventas

Proceso el cual se encarga de definir la adquisición de productos o servicios ofrecidos a los clientes o a uno en específico, además de la planificación de ventas, facturación, liquidación, generación de pedidos, etc.

Responsable: Jefe de comercial

Actividades:

1. Generación de pedidos o servicios.
2. Dar seguimiento a las cobranzas de ventas, liquidaciones y facturaciones.

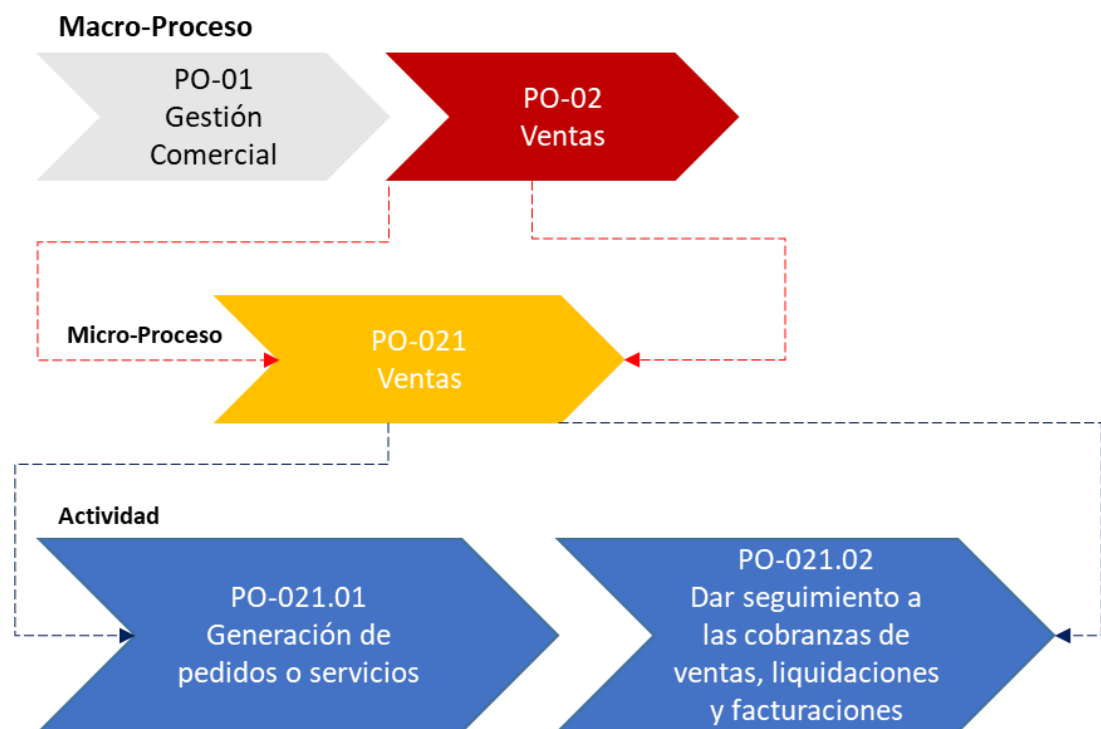


Figura 40. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Ventas

Fuente: Elaboración Propia

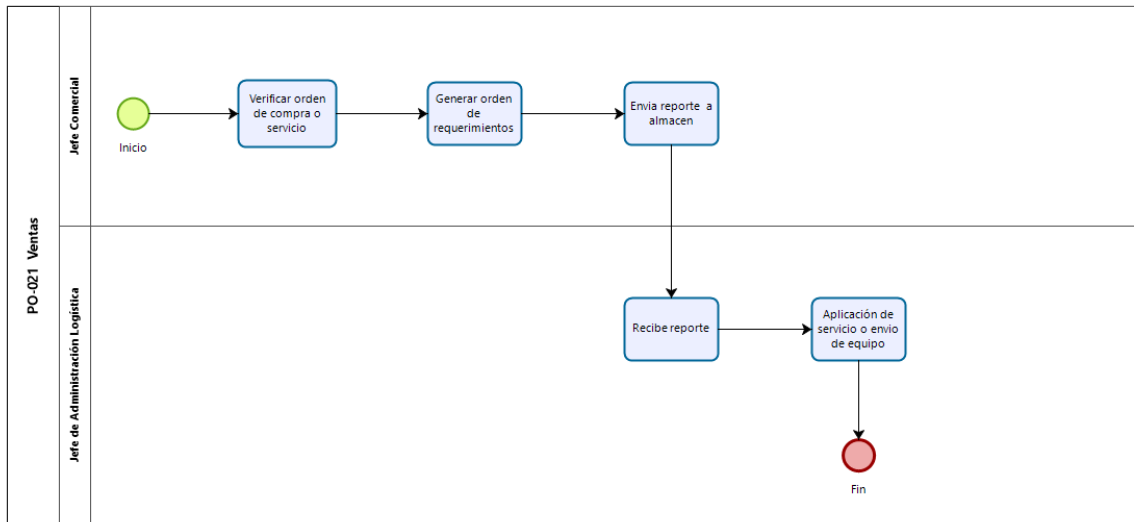


Figura 41. Diagrama de Flujo del proceso Ventas

Fuente: Elaboración Propia

PO-021 Ventas				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área Comercial	- Orden de compra - Orden de servicio	- Generación de pedidos o servicios. - Dar seguimiento a las cobranzas de ventas, liquidaciones y facturaciones.	Factura	Área Comercial

Figura 42. Diagrama Sipoc del Proceso Ventas

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3. Procesos de Soporte

Tabla 8. Procesos de Soporte

Tipo de procesos	Código Macro-procesos	Macro-proceso	Código Proceso	Nombre del proceso
Procesos de Soporte	PS-01	Gestión Logística	PS-011	Compras y Almacén
	PS-02	Contabilidad	PS-021	Contabilidad
	PS-03	Gestión del Capital Humano	PS-031	Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración Propia

❖ PS-01 Gestión Logística

- PS-011 Compras y Almacén

Proceso el cual se encarga de la ubicación de proveedores, fuentes de abasto y compras de equipos, con la finalidad de asegurar el abastecimiento, además de asegurar el aprovisionamiento necesario de herramientas y equipos, además de custodiar los activos y materiales de la empresa para su uso posterior en los procesos de la organización.

Responsable: Jefe de Administración Logística

Actividades

1. Cotización de herramientas y equipos.
2. Generación de órdenes de compra.
3. Recepción y acopio de herramientas y equipos.
4. Despacho de herramientas y equipos.

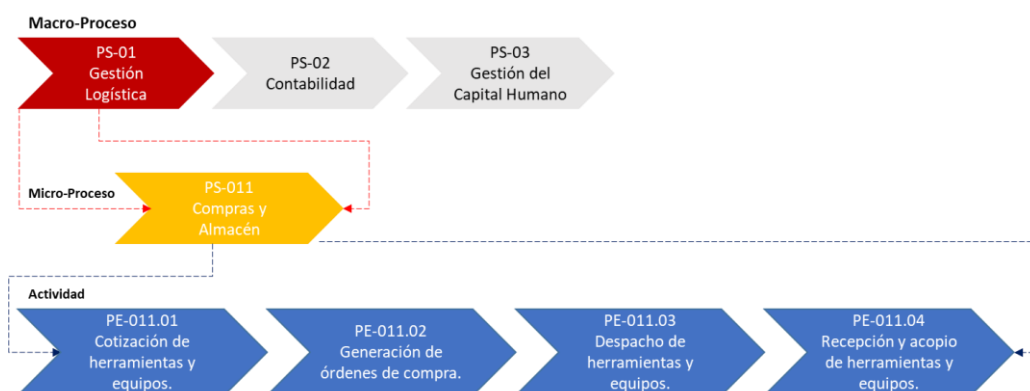


Figura 43. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Gestión Logística

Fuente: Elaboración Propia

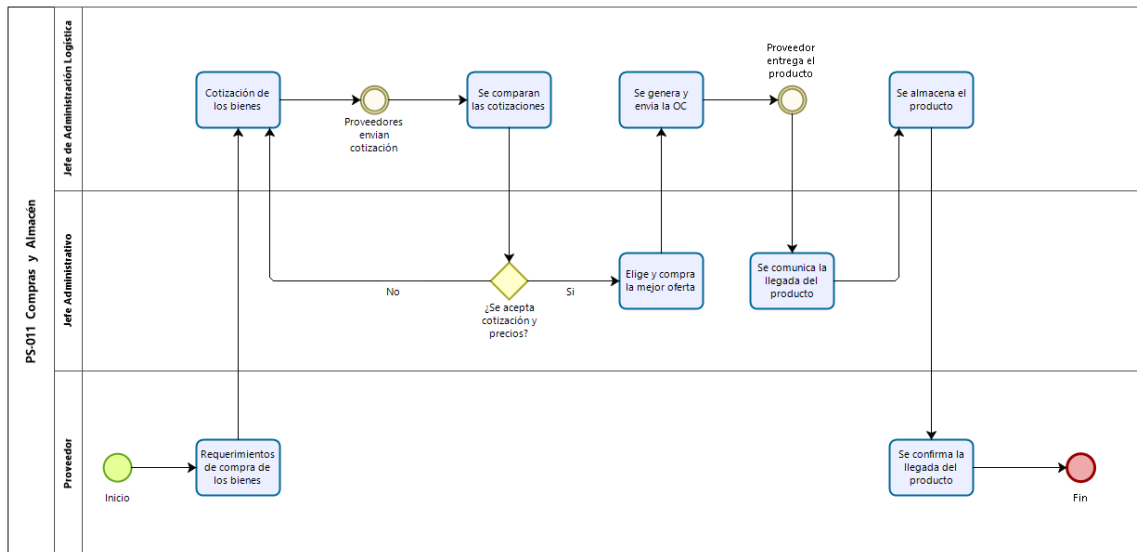


Figura 44. Diagrama de Flujo del proceso Compras y Almacén

Fuente: Elaboración Propia

PS-011 Compras				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área de Administración Logística	Solicitud o requerimientos de equipos o herramientas	- Cotización de herramientas y equipos. - Generación de órdenes de compra.	Orden de Compra	Área de Administración Logística

PS-011 Almacén				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área de Administración Logística	Facturas	- Recepción y acopio de herramientas y equipos. - Despacho de herramientas y equipos.	- Equipos - Herramienta	Área de Administración Logística

Figura 45. Diagrama Sipoc del Proceso Compras y Almacén

Fuente: Elaboración Propia

❖ PS-02 Contabilidad

- PS-021 Contabilidad

Proceso en el cual se encarga de adquirir y registrar toda la información tanto económica como patrimonial, específicamente los gastos e ingresos, además de que estas transacciones estén bajo el marco legal.

Responsable: Jefe administrativo

Actividades

1. Inventariado de bienes y activos.
2. Cálculo y declaración ante SUNAT.

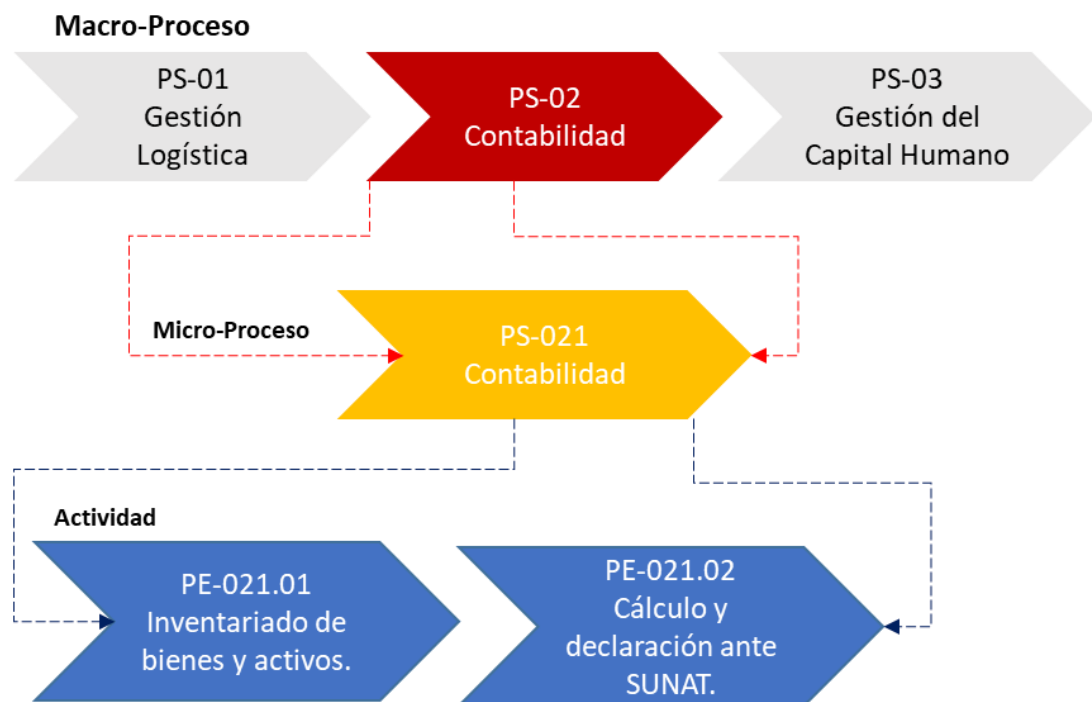


Figura 46. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Contabilidad

Fuente: Elaboración Propia

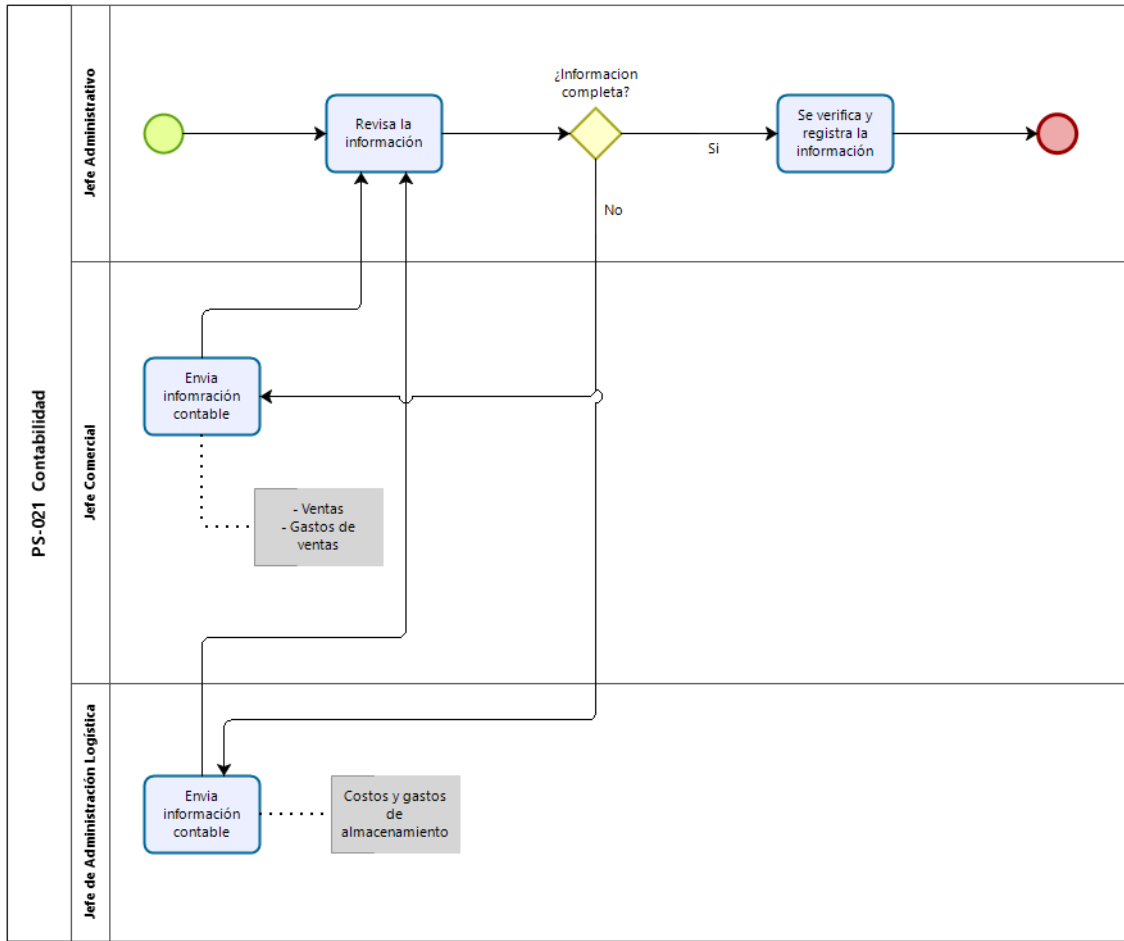


Figura 47. Diagrama de Flujo del proceso Contabilidad

Fuente: Elaboración Propia

PS-021 Contabilidad				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área Administrativa	Información de las operaciones económicas	- Inventariado de bienes y activos. - Cálculo y declaración ante SUNAT.	- Informes - Estados contables	Área Administrativa

Figura 48. Diagrama Sipoc del Proceso Contabilidad

Fuente: Elaboración Propia

❖ PS-03 Gestión del Capital Humano

- PS-031 Reclutamiento y Selección

Proceso que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar al personal que solicita el empleo, además de evaluar su desempeño, administrar los beneficios sociales y planificar la plantilla.

Responsable: Jefe de Gestión del Talento Humano

Actividades

1. Reclutamiento, selección y administración del personal.

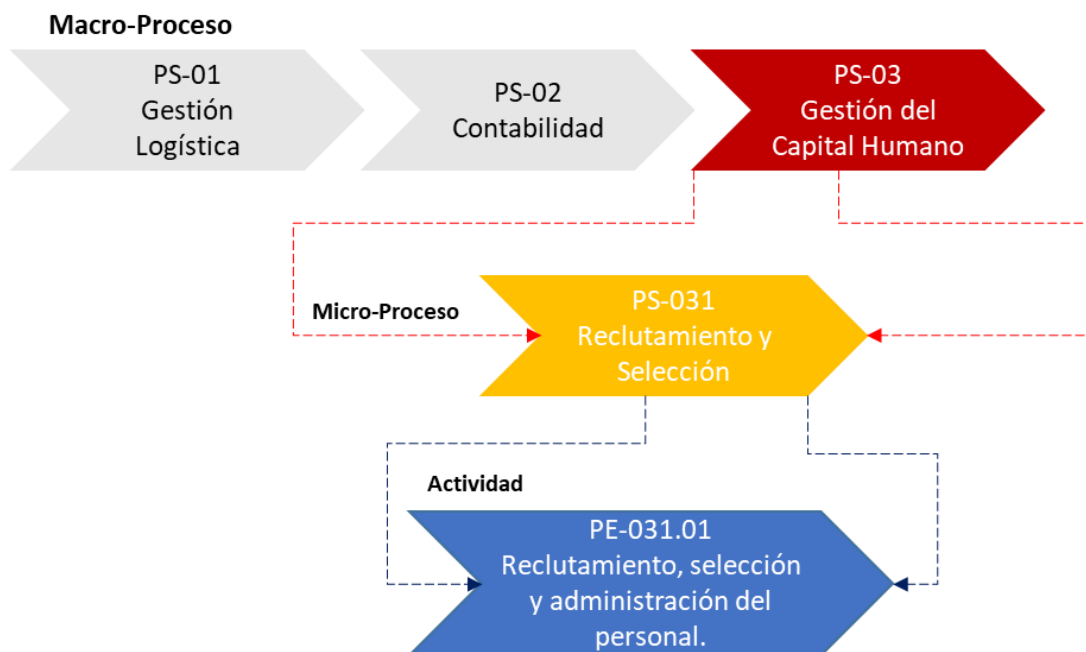


Figura 49. Diagrama Snake and Leaders del Macro-Proceso Gestión del Capital Humano

Fuente: Elaboración Propia

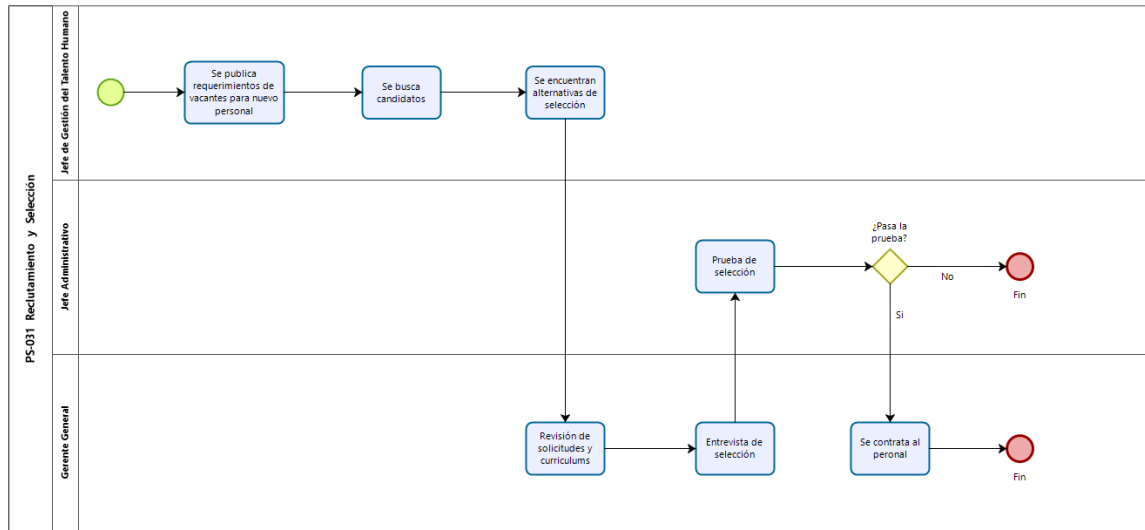


Figura 50. Diagrama de Flujo del proceso Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración Propia

PS-031 Reclutamiento y Selección				
Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Área de Gestión del Talento Humano	Postulantes	Reclutamiento, selección y administración del personal.	Trabajadores	Todas las áreas de la empresa

Figura 51. Diagrama Sipoc del Proceso Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Identificación y determinación de los procesos críticos

4.4.1. Matriz de procesos críticos

Para definir los procesos críticos de la empresa se hizo una entrevista a la gerente de la empresa, por lo que a partir de esa información se elaboró una matriz de procesos críticos en donde se implantaron los factores que intervienen en la criticidad, la escala de calificación y finalmente en la elección de los procesos críticos, interpretando estos como procesos críticos, poco críticos y no críticos, como se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 9. Factores de Criticidad

FACTORES DE CRITICIDAD		
Literal	Factor	Descripción
A	Elevado riesgo técnico	Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico depende de personal especializado
B	Problemas reiterados	Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
C	Inadecuación a resultados/expectativas	Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.
D	Elevadas posibilidades de mejora	Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y por ende, de su coste de realización

Fuente: Junta de Castilla y León, 2004

Tabla 10. Escala de Clasificación de Factores de Criticidad

ESCALA DE CAIFICACION	
Nulo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy Alto	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Niveles de Criticidad

NIVELES DE CRITICIDAD	
No Critico	1 - 1,7
Poco Critico	1,8 - 3,3
Critico	3,4 - 5

Fuente: Elaboración Propia

Se realizó la ponderación de los factores para cada uno de los procesos, además de utilizar los niveles de criticidad establecidos se obtuvo los resultados de los procesos a los cuales se determinaron como críticos y se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 12. Matriz de Procesos Críticos

Cod. del Procesos	Nombre del Proceso	FACTORES				Ponderación	
		A	B	C	D	Total	Nivel
PE-011	Direccionamiento Estratégico	3	2	2	3	2.5	Poco critico
PE-021	Dirección Administrativa	4	3	4	4	3.75	Critico
PE-031	Planificación Financiera	5	5	3	4	4.25	Critico
PE-041	Tesorería	3	2	2	3	2.5	Poco critico
PO-011	Gestión Comercial	5	4	5	4	4.5	Critico
PO-021	Ventas	5	5	4	5	4.75	Critico
PS-011	Compras y Almacén	2	2	3	3	2.5	Poco critico
PS-021	Contabilidad	3	3	2	3	2.75	Poco critico
PS-031	Reclutamiento y Selección	1	1	1	3	1.5	No critico

Fuente: Elaboración Propia

Así finalmente, obtenemos que 4 procesos fueron considerados como críticos, 4 procesos considerados como poco críticos y 1 procesos considerado como no crítico.

Se resumió la matriz de criticidad y el nivel de criticidad en la ponderación quedo de la siguiente manera:

Tabla 13. Resumen de Procesos Críticos

Cod. del Procesos	Nombre del Proceso	Ponderación	
		Total	Nivel
PE-021	Dirección Administrativa	3.75	Crítico
PE-031	Planificación Financiera	4.25	Crítico
PO-011	Gestión Comercial	4.5	Crítico
PO-021	Ventas	4.75	Crítico

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Propuesta de mejora para los procesos críticos de la empresa

Para la realización de la propuesta de mejora, primero se realizó una ficha de documentación para todos los procesos de manera que estos tengan una mejor visualización, luego se tomó en cuenta la matriz de procesos críticos, por lo cual se tuvieron como resultado 4 procesos críticos para la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS los cuales fueron: Dirección Administrativa, Planificación Financiera, Gestión Comercial y Ventas. A partir del resultado de los procesos críticos se procedió al diseño de su respectiva ficha de caracterización de proceso, su documentación, su diagrama de flujo, su ficha de indicador y su ficha técnica de indicador.

4.5.1. Ficha de documentación de todos los procesos

Tabla 14. Ficha de documentación del proceso Direccionamiento Estratégico

	FICHA DE DOCUMENTACION DE PROCESO				Página: 01
					Versión: 01
					Fecha: 15/10/21
PROCESO:	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				Código: PE-011
Dependencia	Gerencia General				
Responsable	Gerente General de la empresa				
Objetivo	Crear el Plan Estratégico				
Alcance	Inicia: Delimitación del plan estratégico Incluye: Decisión gerencial Termina: Extensión y ejecución del plan estratégico				
Participantes	Jefe Administrativo				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes	
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Lineamiento - Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos y políticas para el progreso de los procesos y la efectividad del grupo operativo. - Dar seguimiento del plan estratégico de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico de la organización - Misión - Visión 	Todas las área de la empresa	
Procesos Relacionados					
En general, está relacionado con todos los procesos de la empresa.					
Recursos/Necesidades					
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- Procesador de texto <li style="width: 50%;">- Lista de documentos <li style="width: 50%;">- Archivo para documentos <li style="width: 50%;">- Acceso a internet 					
Registros/Archivos					
Documentos originales			Archivo		
Documentos originales			Registro en software		
Información documentada asociada al proceso					
Código	Descripción				
PE-011	Creación del plan estratégico de la organización, dentro de este proceso se construye la misión, visión y estrategias que la organización necesita para ser competitivo, asegurando el desarrollo y prestigio de la organización.				
Firmas					
Elaborado por:	Elaborado por:		Aprobado por:		
					
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21		Fecha: 15/10/21		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Ficha de documentación del proceso Tesorería

	FICHA DE DOCUMENTACION DE PROCESO			Página: 01
				Versión: 01
				Fecha: 15/10/21
PROCESO	TESORERÍA			Código: PE-041
Dependencia	Área Administrativa			
Responsable	Jefe Administrativo			
Objetivo	Gestionar el flujo monetario y de caja			
Alcance	Inicia: Recepción de Ingresos			
	Termina: Realización de informe de ingresos			
Participantes	Jefe Comercial			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Área Administrativa	Informe de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Registro y admisión de facturas. - Planificación del pago a proveedores y planilla. 	Registro de movimientos de caja	Área Administrativa
Procesos Relacionados				
Está relacionado con el proceso de Dirección administrativa, Planificación Financiera y Ventas.				
Recursos/Necesidades				
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- Procesador de texto <li style="width: 50%;">- Lista de documentos <li style="width: 50%;">- Archivo para documentos <li style="width: 50%;">- Acceso a internet 				
Registros/Archivos				
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">Documentos originales <li style="width: 50%;">Archivo <li style="width: 50%;">Documentos originales <li style="width: 50%;">Registro en software 				
Información documentada asociada al proceso				
Código	Descripción			
PE-041	Se encarga de realizar la gestión del flujo monetario y de caja, para ser más concretos esta área se encarga de hacer los cobros y pagos a los proveedores, además de cualquier movimiento monetario o bancario vinculado a la caja de dinero de la organización.			
Firmas				
Elaborado por:	Elaborado por:	Aprobado por:		
				
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21		

Fuente: Elaboración Propia

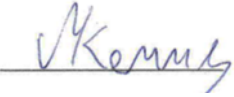


4.5.2. Planteamiento de alternativas de mejora para los procesos críticos

1. Proceso de Dirección Administrativa

Caracterización del proceso

Tabla 23. Ficha de caracterización del proceso de Dirección Administrativa

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESO				Código: PE-02 Versión: 01 Fecha de Elaboración: 15/10/21	
PROCESO:	Dirección Administrativa		OBEJETIVO:	Controlar todos los procesos administrativos-operativos de la organización, garantizando la constancia de la unidad de negocio y el logro del mismo.	
AUTORIDAD 1	Jefe Administrativo				
AUTORIDAD 2	Gerente General				
PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Área Administrativa	Documentación de todas las áreas	P	Planificar la revisión de documentos (Informes y Solicitudes)	Cronograma de revisión	Todas las áreas de la empresa
Área Administrativa	Documentación de todas las áreas	H	Revisar la documentación	Documentos revisados	Todas las áreas de la empresa
Área Administrativa	Documentación de todas las áreas	V	Verificar la revisión de todos los documentos	Lista de verificación	Todas las áreas de la empresa
Área Administrativa	Documentación de todas las áreas	A	Dar seguimiento a los documentos	Control de documentación	Todas las áreas de la empresa
RECURSOS					

Talento Humano		Lista de documentos
Archivo para documentos		Procesador de texto
Elaborado por: 	Elaborado por: 	Aprobado por: 
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21

Fuente: Elaboración Propia

Documentación del proceso

	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	CODIGO: PE-021
		VERSION: 01

1. Objetivo

Controlar todos los procesos administrativos-operativos de la organización, garantizando la constancia de la unidad de negocio y el logro del mismo.

2. Alcance

- Aplica a todo el personal contratado y por contratar en la empresa.
- Abarca desde la recepción de la información, decisión administrativa hasta terminar en la aceptación de la información.

3. Términos y definiciones

- **Planificación:** Es la formulación de objetivos y determinación de medios para alcanzarlos.
- **Organización:** Es la forma en la que se diseña el trabajo, se asignan recursos y se coordina las actividades.
- **Dirección:** Consiste en la asignación de personal responsable, dirección de actividades, motivación y liderazgo.
- **Control:** Es el monitoreo de los procesos, actividades y tareas que se realizan.

4. Responsables del procedimiento

4.1. Responsable del proceso: Jefe Administrativo

4.2. Participantes:

- **Gerente General:** Es el encargado de tomar las decisiones de los procesos en toda la empresa.
- **Jefe Administrativo:** Es el encargado de planificar, organizar y controlar los procesos o actividades administrativas, operativas o financieras.
- **Jefe Comercial:** Es el encargado de dirigir, supervisar, centrar los intereses y otras funciones relacionadas con las operaciones de la empresa.
- **Jefe de Administración Logística:** Es el encargado de gestionar el traslado, almacenamiento, distribución y organización de los materiales o equipos de la empresa.
- **Jefe de Gestión del Talento Humano:** Identificar las necesidades de personal, atraerá candidatos y apoyar el logro de vinculación con la empresa.

5. Referencias normativas

No aplica

6. Descripción del procedimiento

El proceso de control de los procesos administrativos y operativos inicia cuando cada área envía todos los informes relacionados a las actividades que realiza cada uno de estos, para luego ser revisados y verificados; finalmente aceptar la información y continuar con el seguimiento de control de los documentos.

Indicador propuesto:

$$DR = \left(\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de documentos revisados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de documentos recibidos}} \right) \times 100$$

DR = Cuantos documentos han sido revisados

Mide el porcentaje de documentos que fueron revisados para su futura aceptación.

Diagrama de flujo del proceso

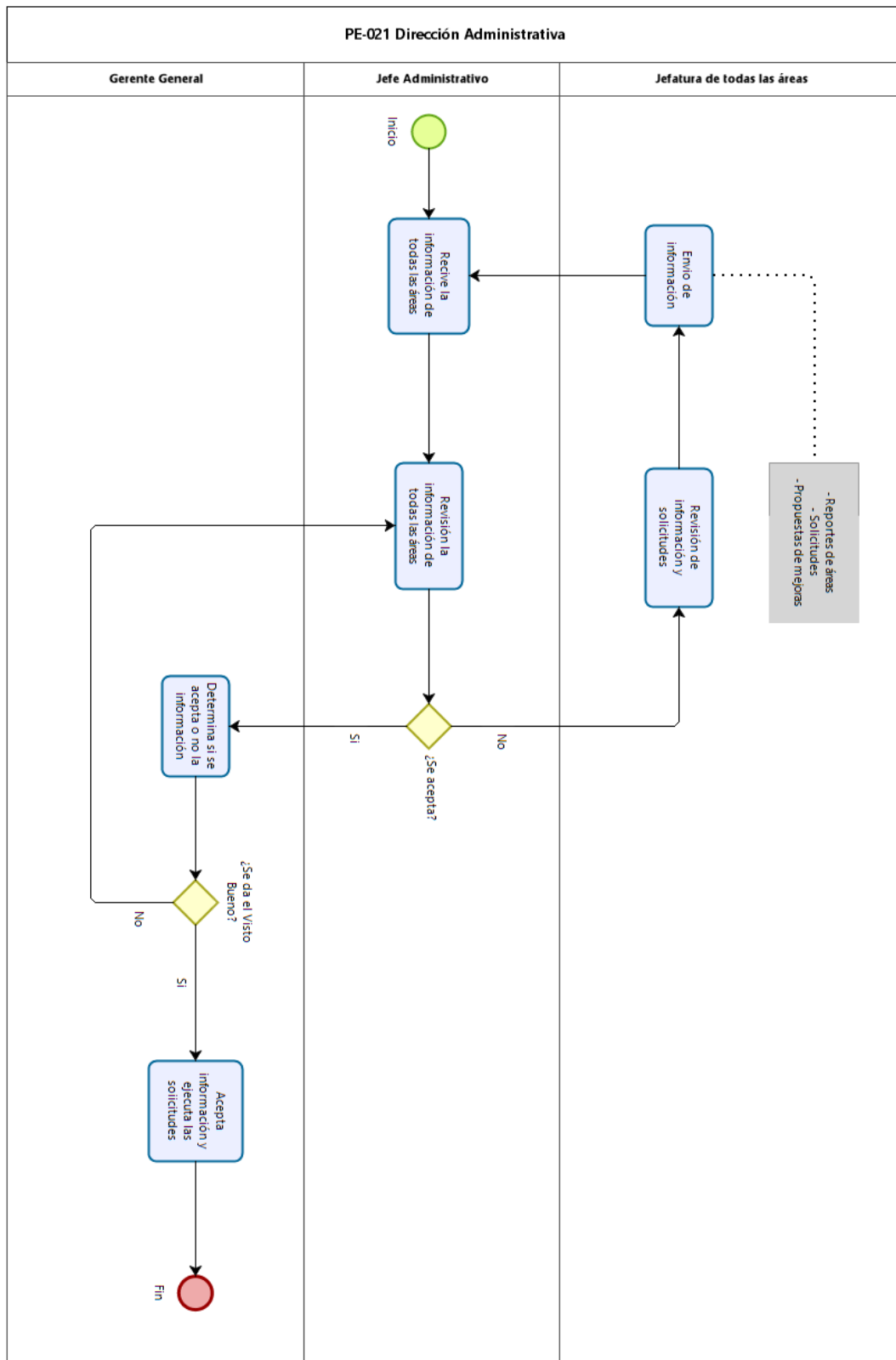


Figura 52. Diagrama de flujo mejorado del proceso Dirección Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

Ficha de indicador del proceso


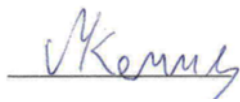


Tabla 24. Ficha de Indicador del proceso Dirección Administrativa

	FICHA DE INDICADOR	Página: 01
		Versión: 01
		Fecha: 15/10/21
PROCESO	DIRECCION ADMINISTRATIVA	Código: PE - 021
Nombre del indicador	Número de documentos revisados	
Objetivo	Realizar la revisión y control de los documentos	
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ documentos revisados} / \text{N}^\circ \text{ de documentos recibidos}) \times 100$	
Fuente	Documentos archivados de la empresa	
Responsable	Jefe Administrativo	
Periodicidad	Mensual	
Punto de Comparación	Objetivo - Meta	
Firmas		
Elaborado por:  Fecha: 15/10/21	Elaborado por:  Fecha: 15/10/21	Aprobado por:  Fecha: 15/10/21

Fuente: Elaboración Propia

Ficha técnica de indicador del proceso

Tabla 25. Ficha técnica de indicador del proceso de Dirección Administrativa

	FICHA TECNICA DE INDICADOR				Código	PE - 021
					Versión	01
					Página	01
IDENTIFICACION Y CARACTERISTICAS DEL INDICADOR						
Nombre del proceso	Dirección Administrativa					
Nombre del indicador	Número de documentos revisados					
Objetivo	Realizar la revisión y control de los documentos					
Interpretación	Este indicador muestra el % de documentos que fueron revisados para su futura aceptación					
Limite	CRITICO	Menos a 84%	MODERADO	Entre 85% - 89%	ADECUADO	Mayor a 90%
METODO DE CALCULO						
Fórmula	(Nº de documentos revisados/Nº de documentos recibidos) X 100			ESCALA	Porcentaje	
Periodicidad de recolección	Mensual	PERIODO DEL REPORTE		Trimestral		
Fuente de información para el cálculo	Documentos archivados de la empresa					
RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN DEL INDICADOR						
Responsable	Jefe Administrativo					
FIRMAS						
Elaborado por:	Elaborado por:		Aprobado por:			
						
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21		Fecha: 15/10/21			

Fuente: Elaboración Propia

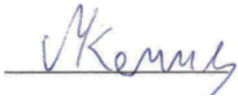
2. Proceso de Planificación Financiera

Caracterización del proceso

Tabla 26. Ficha de caracterización del proceso de Planificación Financiera

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESO				Código: PE-031 Versión: 01 Fecha de Elaboración: 15/10/21	
PROCESO:	Planificación Financiera		OBJETIVO:	Usar herramientas de la gestión financiera que establece y define el control para la mejora en el proceso de tomar decisiones, además de alcanzar objetivos y metas de la organización.	
AUTORIDAD 1	Jefe Administrativo				
AUTORIDAD 2	Gerente General				
PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Área Administrativa	Documentación de todas las áreas	P	Planificar la revisión de documentos (Informes y Reportes)	Cronograma de revisión	Área Administrativa
Área Administrativa	Documentación de todas las áreas	H	Revisar la documentación	Documentos revisados	Área Administrativa
Área Administrativa	Documentación de todas las áreas	V	Verificar la revisión de todos los documentos	Lista de verificación	Área Administrativa
Área Administrativa	Documentación de todas las áreas	A	Dar seguimiento a los documentos	Control de documentación	Área Administrativa
RECURSOS					
Talento Humano			Lista de documentos		
Archivo para documentos			Procesador de texto		

Elaborado por:



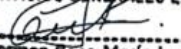
Fecha: 15/10/21

Elaborado por:



Fecha: 15/10/21

Aprobado por:

V&M SOLUCIONES INNOVADORAS
SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.


Carmen Rosa Marín Lucano
GERENTE GENERAL

Fecha: 15/10/21

Fuente: Elaboración Propia

Documentación del proceso

	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	CODIGO: PE-031
		VERSION: 01

1. Objetivo

Usar herramientas de la gestión financiera que establece y define el control para la mejora en el proceso de tomar decisiones, además de alcanzar objetivos y metas de la organización.

2. Alcance

- Aplica a todo el personal contratado y por contratar en la empresa.
- Abarca desde la recepción de la información, decisión administrativa hasta terminar en la aceptación de la información.

7. Términos y definiciones

- **Decisión financiera:** Es aquello en el que se cuestiona sobre la mejor combinación de fuentes de financiamiento, tratando de adquirir recursos para la empresa.
- **Situación financiera:** Es el diagnóstico basado en una serie de recursos para los que van a ser usados por la empresa.
- **Objetivos financieros:** Son aquellas metas que se relacionan con las finanzas y que al mismo tiempo permiten alcanzar un objetivo general.

3. Responsables del procedimiento

3.1. Responsable del proceso: Jefe Administrativo

3.2. Participantes

- **Gerente General:** Es el encargado de tomar las decisiones de los procesos en toda la empresa.
- **Jefe Administrativo:** Es el encargado de planificar, organizar y controlar los procesos o actividades administrativas, operativas o financieras.
- **Jefe Comercial:** Es el encargado de dirigir, supervisar, centrar los intereses y otras funciones relacionadas con las operaciones de la empresa.
- **Jefe de Administración Logística:** Identificar las necesidades de personal, atraerá candidatos y apoyar el logro de vinculación con la empresa.

4. Referencias normativas

No aplica

5. Descripción del procedimiento

El proceso de planificación financiera inicia cuando todas las áreas de la empresa envían informes de cómo se está manejando los recursos de la empresa y luego con la ayuda de herramientas de gestión financiera se establece y define el control para la mejor toma de decisiones en los procesos.

Indicador propuesto:

$$VV = \left(\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \right)$$

VV = Cuanto ha sido la variación de las ventas

Mide el porcentaje de variación entre las ventas actuales y las anteriores.

Diagrama de flujo del proceso

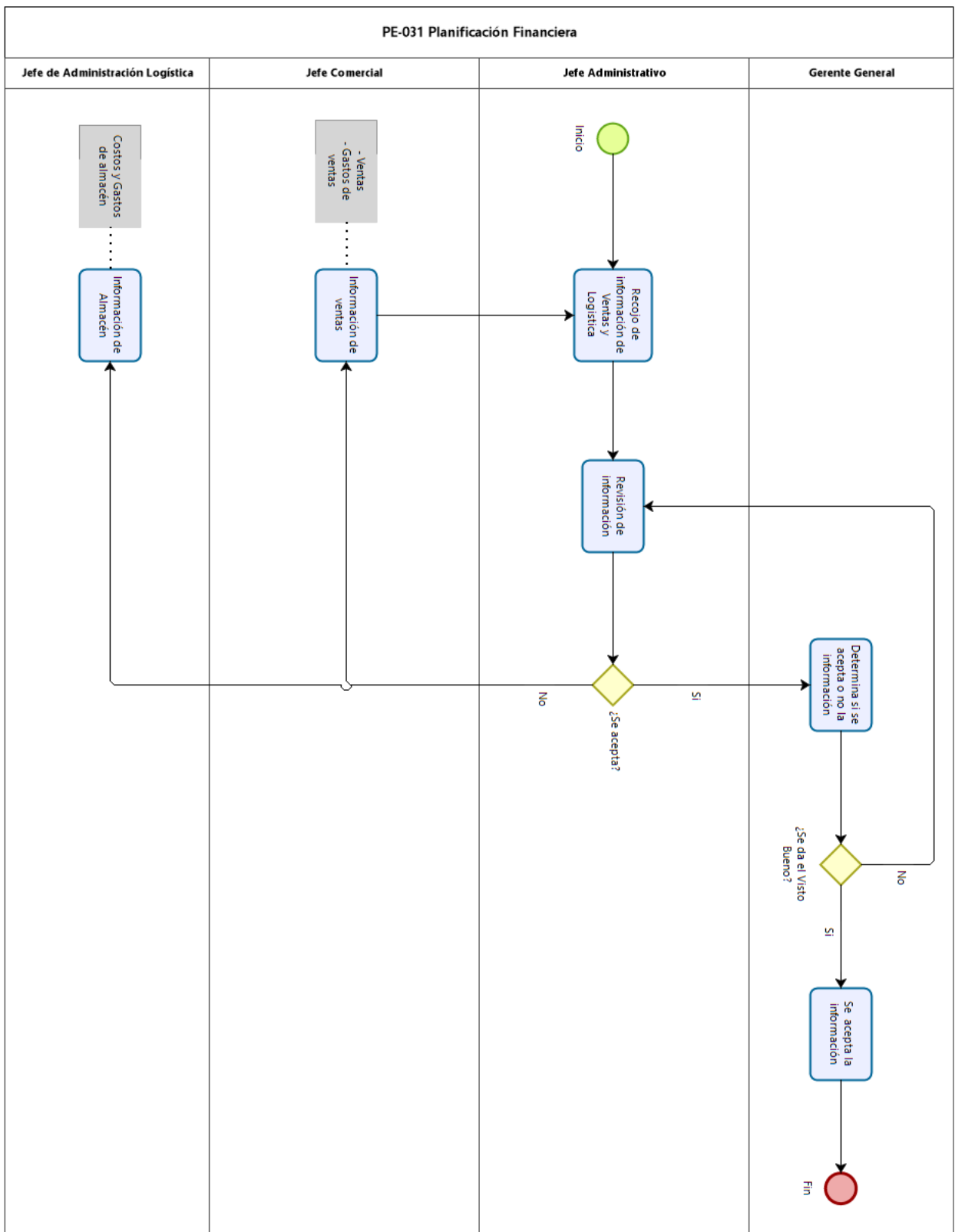


Figura 53. Diagrama de flujo mejorado del proceso Planificación Financiera

Fuente: Elaboración Propia

Ficha de indicador de proceso


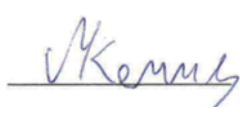


Tabla 27. Ficha de Indicador del proceso Planificación Financiera

	FICHA DE INDICADOR	Página: 01
		Versión: 01
		Fecha: 15/10/21
PROCESO	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	Código: PE-031
Nombre del indicador	Variación de ventas	
Objetivo	Determinar el aumento o disminución de las ventas	
Fórmula de cálculo	Ventas actuales - ventas anteriores/Ventas anteriores	
Fuente	Registro de ventas de la empresa	
Responsable	Jefe Administrativo	
Periodicidad	Mensual	
Punto de Comparación	Objetivo - Meta	
Firmas		
Elaborado por: 	Elaborado por: 	Aprobado por:  Carmen Rosa Marín Lucano GERENTE GENERAL
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21

Fuente: Elaboración Propia

Ficha técnica de proceso

Tabla 28. Ficha técnica de indicador del proceso de Planificación Financiera

	FICHA TECNICA DE INDICADOR				Código	PE - 031
					Versión	01
					Página	01
IDENTIFICACION Y CARACTERISTICAS DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL PROCESO	Planificación Financiera					
NOMBRE DEL INDICADOR	Variación de ventas					
OBJETIVO	Determinar el aumento o disminución de las ventas					
INTERPRETACIÓN	Este indicador muestra el % de variación entre las ventas actuales y las anteriores					
LIMITE	CRITICO	Menos a 84%	MODERADO	Entre 85% - 89%	ADECUADO	Mayor a 90%
METODO DE CALCULO						
FÓRMULA	Ventas actuales - Ventas anteriores/Ventas anteriores			ESCALA	Porcentaje	
PERIODICIDAD DE RECOLECCIÓN	Mensual	PERIODO DEL REPORTE		Trimestral		
FUENTE DE INFORMACIÓN PARA EL CÁLCULO	Registro de ventas de la empresa					
RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN DEL INDICADOR						
RESPONSABLE	Jefe Administrativo					
FIRMAS						
Elaborado por:	Elaborado por:		Aprobado por:			
						
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21		Fecha: 15/10/21			

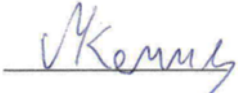
Fuente: Elaboración Propia

3. Proceso de Gestión Comercial

Caracterización del proceso

Tabla 29. Ficha de caracterización del proceso de Gestión Comercial

FICHA DE CARACTERIZACION DE PROCESO					Código: PO-011 Versión: 01 Fecha de Elaboración: 15/10/21	
PROCESO:	Gestión Comercial			OBEJETIVO:	Abrir y hacer conocer los productos y servicios de la organización al mundo exterior, así mismo también la fidelización y gestión de los clientes y los segmentos del mercado.	
AUTORIDAD 1	Jefe Comercial					
AUTORIDAD 2	Gerente General					
PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE	
Área Comercial	Información de clientes	P	Planificar la búsqueda de clientes	Cronograma de búsqueda	Área Comercial	
Área Comercial	Información de clientes	H	Gestionar la ayuda al cliente	Registro de clientes	Área Comercial	
Área Comercial	Información de clientes	V	Verificar la información del cliente	Lista de clientes	Área Comercial	
Área Comercial	Información de clientes	A	Dar seguimiento al cliente	Seguimiento de clientes	Área Comercial	
RECURSOS						
Talento Humano			Acceso a internet			
Archivo para documentos			Procesador de texto			
Elaborado por:		Elaborado por:			Aprobado por:	



Fecha: 15/10/21



Fecha: 15/10/21


V&M SOLUCIONES INNOVADORAS
SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.


Carmen Rosa Marín Lucano
GERENTE GENERAL

Fecha: 15/10/21

Fuente: Elaboración Propia

Documentación del proceso

	GESTIÓN COMERCIAL	CODIGO: PO-011
		VERSION: 01

1. Objetivo

Abrir y hacer conocer los productos y servicios de la organización al mundo exterior, así mismo también la fidelización y gestión de los clientes y los segmentos del mercado.

2. Alcance

- Solo aplica al área en donde se trabaja.
- Aplica para la ejecución de las labores realizadas en el Área Comercial.
- Abarca desde la creación de la publicidad, decisión comercial hasta terminar en registro del cliente.

3. Términos y definiciones

- **Objetivos de ventas:** Son aquellos fines o metas que se desean y de esta manera motivar y orientar la acción de marketing.
- **Plan de ventas:** Es aquel documento en el que se define de manera clara los cálculos con referencia a las ventas esperadas.
- **Estrategia de ventas:** Es un plan que se lleva a cabo la empresa para poder vender sus productos o servicios.

4. Responsables del procedimiento

4.1. Responsable del proceso: Jefe Comercial

4.2. Participantes

- **Gerente General:** Es el encargado de tomar las decisiones de los procesos en toda la empresa.
- **Jefe Comercial:** Es el encargado de dirigir, supervisar, centrar los intereses y otras funciones relacionadas con las operaciones de la empresa.

5. Referencias normativas

No aplica

6. Descripción del procedimiento

El proceso de gestión comercial inicia cuando se hace la búsqueda de nuevos clientes, para luego solicitar la información, verificar y registrar al cliente, luego de que el cliente envía la información solicitada se le ayuda con la gestión de las necesidades que tiene.

Indicador propuesto:

$$IC = \left(\frac{\text{Cantidad de clientes atendidos}}{\text{Total de clientes recibidos}} \right) \times 100$$

AC = Atención de clientes por mes

Mide el porcentaje de los clientes recibidos y atendidos.

Diagrama de flujo del proceso

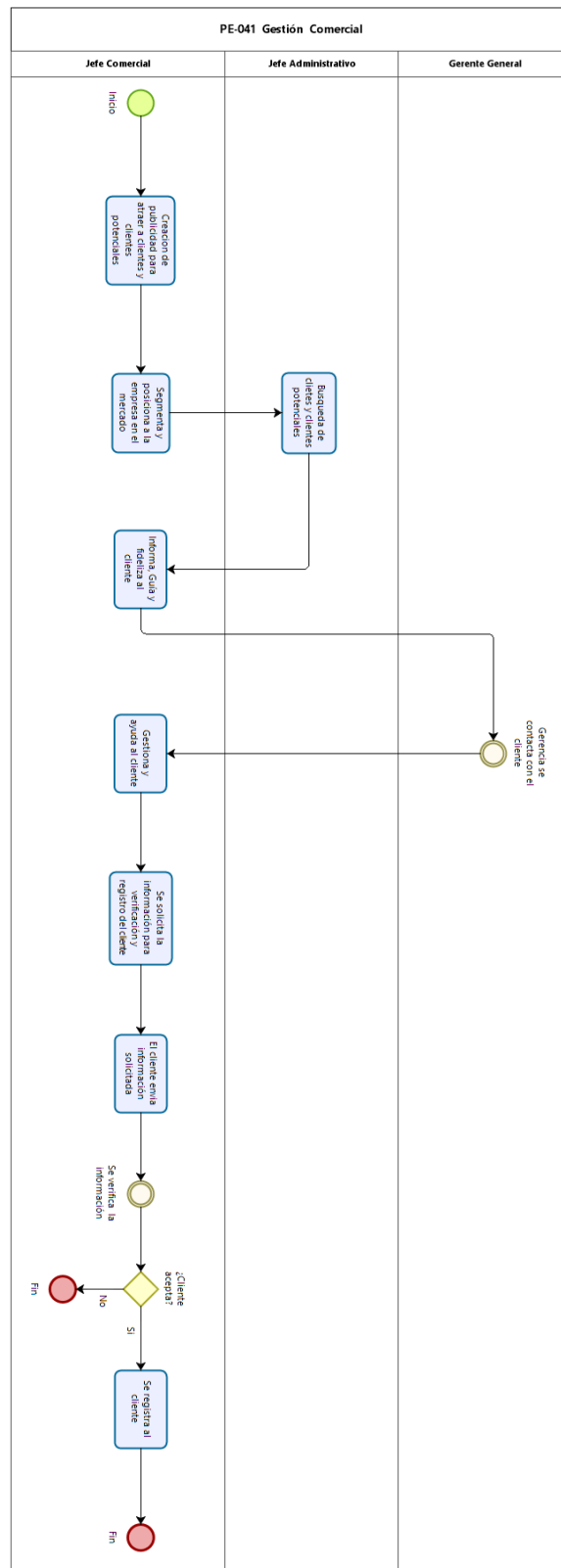


Figura 54. Diagrama de flujo mejorado del proceso Gestión Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Ficha de indicador del proceso


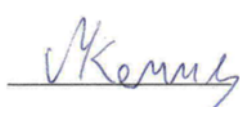


Tabla 30. Ficha de Indicador del proceso Gestión Comercial

	FICHA DE INDICADOR	Página: 01
		Versión: 01
		Fecha: 15/10/21
PROCESO	GESTIÓN COMERCIAL	Código: PO-011
Nombre del indicador	Incremento de clientes	
Objetivo	Evaluar la ganancia de clientes en el mercado	
Fórmula de cálculo	(Cantidad de clientes atendidos/Total de clientes recibidos) X 100	
Fuente	Registro de clientes de la empresa	
Responsable	Jefe Comercial	
Periodicidad	Mensual	
Punto de Comparación	Objetivo - Meta	
Firmas		
Elaborado por: 	Elaborado por: 	Aprobado por: 
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21

Fuente: Elaboración Propia

Ficha técnica del proceso

Tabla 31. Ficha técnica de indicador del proceso de Gestión Comercial

	FICHA TECNICA DE INDICADOR				Código	PO-011
					Versión	01
					Página	01
IDENTIFICACION Y CARACTERISTICAS DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión Comercial					
NOMBRE DEL INDICADOR	Incremento de clientes					
OBJETIVO	Evaluar la ganancia de clientes en el mercado					
INTERPRETACIÓN	Este indicador muestra el % de aumento de clientes conseguidos por la empresa					
LIMITE	CRITICO	Menos a 84%	MODERADO	Entre 85% - 89%	ADECUADO	Mayor a 90%
METODO DE CALCULO						
FÓRMULA	(Cantidad de clientes atendidos/Total de clientes recibidos) X 100			ESCALA	Porcentaje	
PERIODICIDAD DE RECOLECCIÓN	Mensual	PERIODO DEL REPORTE		Trimestral		
FUENTE DE INFORMACIÓN PARA EL CÁLCULO	Registro de clientes de la empresa					
RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN DEL INDICADOR						
RESPONSABLE	Jefe Comercial					
FIRMAS						
Elaborado por:	Elaborado por:		Aprobado por:			
						
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21		Fecha: 15/10/21			

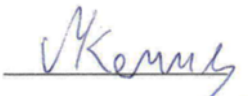


Fuente: Elaboración Propia

4. Proceso de ventas

Caracterización del proceso

Tabla 32. Ficha de caracterización del proceso de Ventas

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				Código: PO-021 Versión: 01 Fecha de Elaboración: 15/10/21	
PROCESO:	Ventas		OBEJETIVO:	Definir la adquisición de productos o servicios ofrecidos a los clientes o a uno en específico, además de la planificación de ventas, facturación, liquidación, generación de pedidos, etc.	
AUTORIDAD 1	Jefe Comercial				
AUTORIDAD 2	Gerente General				
PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Área Comercial	Documento de solicitud de producto o servicio(OC y OS)	P	Planificar la revisión de documentos (OC y OS)	Cronograma de revisión	Área Comercial
Área Comercial	Documento de solicitud de producto o servicio(OC y OS)	H	Generar el pedido o servicio	Generación del pedido o servicio	Área Comercial
Área Comercial	Documento de solicitud de producto o servicio(OC y OS)	V	Verificar la facturación del pedido o servicio	Facturación del pedido o servicio	Área Comercial
Área Comercial	Documento de solicitud de producto o servicio(OC y OS)	A	Dar seguimiento a la cobranza	Lista de cobranzas	Área Comercial
RECURSOS					

Talento Humano		Acceso a internet
Archivo para documentos		Procesador de texto
Elaborado por: 	Elaborado por: 	Aprobado por: 
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21

Fuente: Elaboración Propia

Documentación del proceso

	VENTAS	CODIGO: PO-021
		VERSION: 01

1. Objetivo

Definir la adquisición de productos o servicios ofrecidos a los clientes o a uno en específico, además de la planificación de ventas, facturación, liquidación, generación de pedidos, etc.

2. Alcance

- Solo aplica al área en donde se trabaja.
- Aplica para la ejecución de las labores realizadas en el Área Comercial.
- Abarca desde la recepción de la OC/OS, decisión comercial hasta la aplicación del servicio o envío del equipo.

3. Términos y definiciones

- **Atención al cliente:** Es la acción que se implementa para los clientes antes durante y después de la compra.
- **Promoción de ventas:** Es una acción de marketing con el motivo de provocar un aumento de ventas en la empresa.
- **Meta de ventas:** Son aquellas instrucciones necesarias para lograr tener un resultado comercial determinado.

4. Responsables del procedimiento

4.1. Responsable del proceso: Jefe Comercial

4.2. Participantes

- **Jefe Comercial:** Es el encargado de dirigir, supervisar, centrar los intereses y otras funciones relacionadas con las operaciones de la empresa.
- **Jefe Administrativo:** Es el encargado de planificar, organizar y controlar los procesos o actividades administrativas, operativas o financieras.
- **Jefe de Administración Logística:** Identificar las necesidades de personal, atraerá candidatos y apoyar el logro de vinculación con la empresa.

5. Referencias normativas

No aplica

6. Descripción del procedimiento

El proceso de ventas inicia cuando el cliente pregunta las necesidades que él requiere para luego pedir o solicitar un producto o servicio dado por la empresa, a continuación se hace un presupuesto del costo del producto o servicio solicitado, el cliente verifica y analiza la información para luego tomar o no la decisión de hacer el pedido; finalmente se crea una orden de compra o servicio en la cual la empresa brinda lo solicitado por el cliente, se factura y se da seguimiento a la cobranza.

Indicador propuesto:

$$CR = \left(\frac{\text{Nº de cobranzas realizadas}}{\text{Total de cobranzas pendientes}} \right) \times 100$$

CR = Cantidad de cobranzas realizadas

Mide el porcentaje de cobranzas hechas a los clientes de la empresa.

Diagrama de flujo del proceso

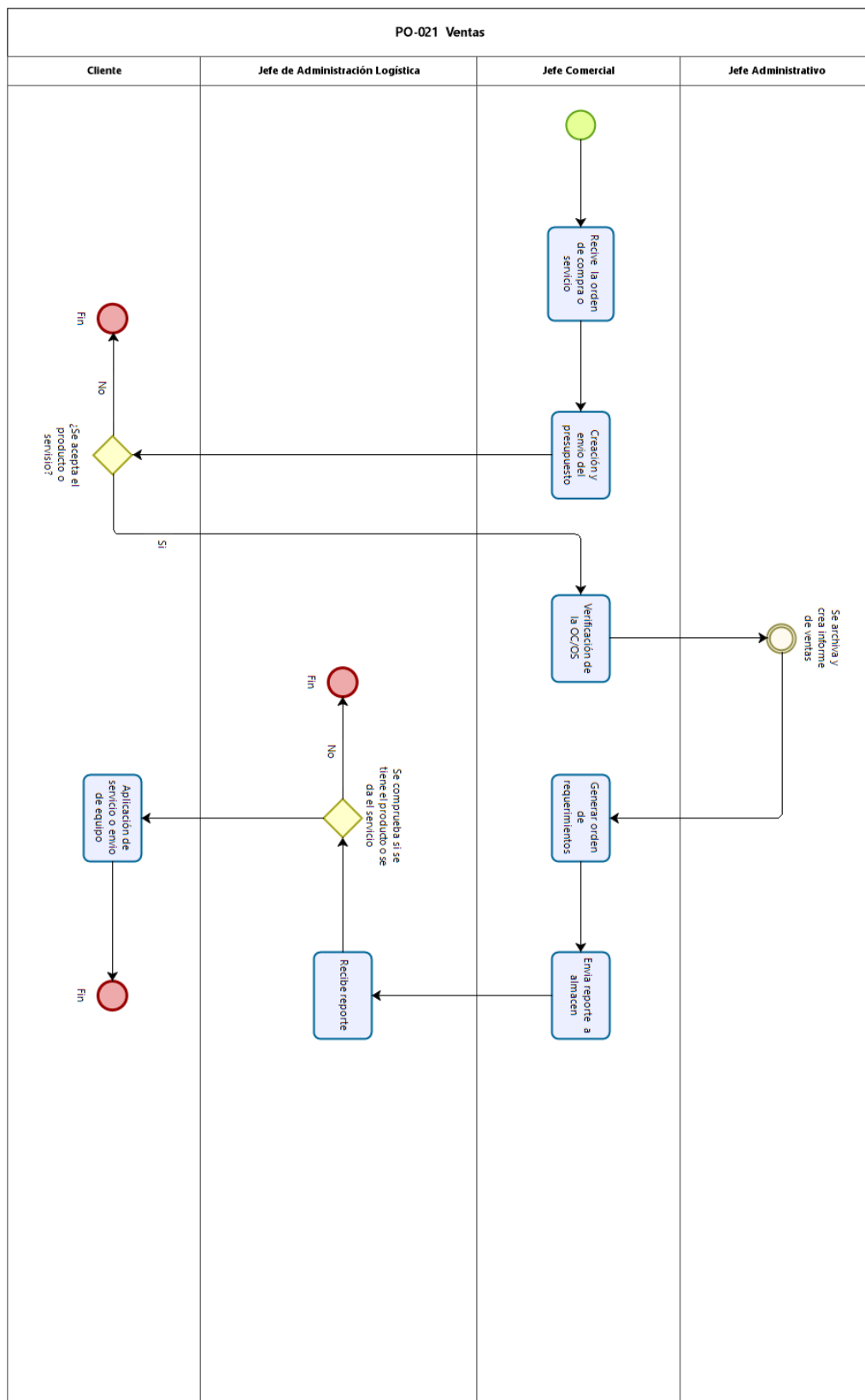


Figura 55. Diagrama de flujo mejorado del proceso Ventas

Fuente: Elaboración Propia

Ficha de indicador del proceso


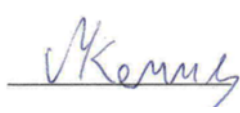


Tabla 33. Ficha de Indicador del proceso Ventas

	FICHA DE INDICADOR	Página: 01
		Versión: 01
		Fecha: 15/10/21
PROCESO	VENTAS	Código: PO-021
Nombre del indicador	Número de cobranzas realizadas	
Objetivo	Determinar el seguimiento y control de las cobranzas	
Fórmula de cálculo	(Nº de cobranzas realizadas/Total de cobranzas pendientes) X 100	
Fuente	Registro de cobranzas de la empresa	
Responsable	Jefe Comercial	
Periodicidad	Mensual	
Punto de Comparación	Objetivo - Meta	
Firmas		
Elaborado por:  Fecha: 15/10/21	Elaborado por:  Fecha: 15/10/21	Aprobado por:  Fecha: 15/10/21

Fuente: Elaboración Propia

Ficha técnica de indicador del proceso

Tabla 34. Ficha técnica de indicador del proceso de Ventas

	FICHA TECNICA DE INDICADOR				Código	PO-021
					Versión	01
					Página	01
IDENTIFICACION Y CARACTERISTICAS DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL PROCESO	Ventas					
NOMBRE DEL INDICADOR	Número de cobranzas realizadas					
OBJETIVO	Determinar el seguimiento y control de las cobranzas					
INTERPRETACIÓN	Este indicador muestra el % de cobranzas hechas a los clientes de la empresa					
LIMITE	CRITICO	Menos a 84%	MODERADO	Entre 85% - 89%	ADECUADO	Mayor a 90%
METODO DE CALCULO						
FÓRMULA	(Nº de cobranzas realizadas/Total de cobranzas pendientes) X 100			ESCALA	Porcentaje	
PERIODICIDAD DE RECOLECCIÓN	Mensual	PERIODO DEL REPORTE		Trimestral		
FUENTE DE INFORMACIÓN PARA EL CÁLCULO	Registro de cobranzas de la empresa					
RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN DEL INDICADOR						
RESPONSABLE	Jefe Comercial					
FIRMAS						
Elaborado por:	Elaborado por:		Aprobado por:			
						
Fecha: 15/10/21	Fecha: 15/10/21		Fecha: 15/10/21			

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Análisis económico de la propuesta

Tabla 35. Plan de Inversión

Recursos	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	costo total
Persona de control administrativo	1	Unidad de servicio	S/930.00	S/930.00
Capacitacion (actualizacion de tecnologias, tendencias)	1	Unidad de servicio	S/2,500.00	S/2,500.00
Licencia de Windows 10	2	Paquete	S/139.00	S/278.00
Computadora Core i5 17"	2	Unidad	S/2,450.00	S/4,900.00
Impresora Hp multifuncional smart tank 515	1	Unidad	S/850.00	S/850.00
Recarga de tinta	6	frascos	S/100.00	S/600.00
Archivadores	8	unidades	S/12.00	S/96.00
Paquete de papel bond A4	6	Paquete	S/11.00	S/66.00
Escritorio de madera	2	Unidad	S/300.00	S/600.00
Silla de escritorio	2	Unidad	S/200.00	S/400.00
Alcohol	12	galones	S/24.00	S/288.00
Mascarillas por caja 50 de unidades	12	cajas	S/6.00	S/72.00
Utiles de escritorio(lapiceros,engrapadores,folder,goma y otros)	1	paquete	S/100.00	S/100.00
Publicidad	1	Unidad de servicio	S/1,000.00	S/1,000.00
Licencia de office	2	paquete	S/160.00	S/320.00
Encargado de Marketing	1	Unidad de servicio	S/930.00	S/930.00
TOTAL				S/13,930.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Flujo de Ingresos

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Nº de Mantenimientos	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Precio de mantenimientos	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200
Nº de instalación de equipos	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Precio por instalación	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
Ventas	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
Flujo de Ingreso	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Costos Fijos

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos Fijos												
Energía eléctrica	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150
Servicio de agua	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100
Servicio de internet	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80	S/ 80
Total	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330	S/ 330

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Flujo de Salida

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gasto por honorarios												
01 Contador	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300
01 Administrador	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
01 Encargado de Logística	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
01 Encargado de Talento Humano	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930
01 Encargado del Area Comercial	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Tecnico de mantenimiento 1	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Tecnico de mantenimiento 2	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Operario de mantenimiento 1	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930
01 Encargado de Marketing	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930
01 Encargado de Control Administrativo	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930	S/ 930
Total	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420	S/ 11,420
Flujo de Salida	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39. Planilla

PLANILLA	BASICO	ESSALUD	ONP	REMU. NETA	GRATIFICACIONES	CTS
Gerente General	S/ 2,000	S/ 180	S/ 260	S/ 1,740	2,200.00	S/ 1,167
Total	S/ 2,000	S/ 180	S/ 260	S/ 1,740	S/ 2,200	S/ 1,167

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Flujo de Caja Proyectado

ESTADO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SALDO INICIAL	S/ 7,000	S/ 7,057	S/ 7,114	S/ 7,171	S/ 7,228	S/ 7,285	S/ 6,175	S/ 4,032	S/ 4,089	S/ 4,146	S/ 4,203	S/ 3,094
INGRESOS												
Cobranzas	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200
TOTAL INGRESOS	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200	S/ 14,200
EGRESOS												
costo y gasto fijo	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750	S/ 11,750
Planilla	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740
ONP	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260	S/ 260
Essalud	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180
Gratificaciones							S/ 2,200					S/ 2,200
CTS						S/ 1,167					S/ 1,167	
I. Renta 1.5%	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213	S/ 213
TOTAL EGRESOS	14,143.00	14,143.00	14,143.00	14,143.00	14,143.00	15,309.67	16,343.00	14,143.00	14,143.00	14,143.00	15,309.67	16,343.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Inversión

INVERSIÓN	
Capacitacion (actualizacion de tecnologias, tendencias)	-S/ 2,500.00
Licencia de Windows 10	-S/ 278.00
Computadora Core i5 17"	-S/ 4,900.00
Impresora Hp multifuncional smart tank 515	-S/ 850.00
Recarga de tinta	-S/ 600.00
Archivadores	-S/ 96.00
Paquete de papel bond A4	-S/ 66.00
Escritorio de madera	-S/ 600.00
Silla de escritorio	-S/ 400.00
Alcohol	-S/ 288.00
Mascarillas por caja 50 de unidades	-S/ 72.00
Utiles de escritorio(lapiceros,engrapadores, folder,goma y otros)	-S/ 100.00
Publicidad	-S/ 1,000.00
Licencia de office	-S/ 320.00
TOTAL	-S/12,070.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Superávit

DEFICIT - SUPERAVIT	7,057.00	7,114.00	7,171.00	7,228.00	7,285.00	6,175.33	4,032.33	4,089.33	4,146.33	4,203.33	3,093.67	950.67
DEFICIT - SUPERAVIT NETO	-12,070.00	7,114.00	7,171.00	7,228.00	7,285.00	6,175.33	4,032.33	4,089.33	4,146.33	4,203.33	3,093.67	950.67

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Evaluación Económica

TASA INTERÉS	13%
VAN =	20,464
TIR =	55.7%
B/C=	1.10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44. Resumen de la Evaluación Económica

RESUMEN	
Inversión	S/ 12,070
VAN	S/ 20,464
TIR	55.7%

Fuente: Elaboración Propia

En el estudio de la evaluación económica se observó que el proyecto y la mejora propuesta fue viable, ya que dentro de un escenario se encontró que el VAN es igual a S/.20,464 y la TIR es igual a 55.7%. El Superávit indicó el tiempo que se recuperará el total de la inversión a valor presente, en el estudio se obtuvo un escenario muy optimista debido a la acogida del mercado y sobre todo a la calidad del servicio, recuperándose la Inversión en 2 mes después de la puesta en marcha de la propuesta en estudio. Por los tanto se recomienda la puesta en marcha de esta alternativa de mejora debido la viabilidad presentada en el estudio.

V. DISCUSIÓN

Ante la nueva coyuntura que está pasando en todo el mundo por el covid19, este sector también se vio afectado al inicio pero por este mismo motivo fue que se recuperó, ahora existe una mayor demanda en el mercado y es por esta situación la que obligó a que todos los ambientes estén ventilados, por lo que actualmente el mercado del aire acondicionado está teniendo un gran potencial de crecimiento en el país.

A partir de ahí es que la gestión por procesos ayudo a la empresa en la que se desarrolla ésta investigación, ya que tiene un déficit en relación a la gestión administrativa, a lo que respecta: desconocimiento de los trabajos a realizar, estructura organizacional no definida del todo, falta de personal de control y para los procesos, falta de planificación de los procesos y actividades. Esto generó que la empresa no cuente con un documento de gestión que le facilite y ayude a controlar las actividades y determinar los indicadores de medición y evaluación.

Inicialmente para a aplicación de la gestión por procesos, se necesitó conocer la realidad de la empresa, es por esto que a través de la información que brindo la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L. y una encuesta que se aplicó, se pudo diagnosticar la realidad de la administración documentaria por la que está pasando la empresa con lo que se encontraron que existía varias inconformidades; a partir del conocimiento de la realidad de la empresa se realizó un diagnóstico de con respecto a la administración documentaria por lo que se identificó de los procesos y actividades actuales de la empresa para posteriormente realizar un su respectivo mapa de procesos con lo que nos permitió tener un panorama general de los procesos y actividades involucradas en la empresa, para luego describir y graficar toda la información relacionada a los procesos y actividades encontradas; posteriormente se determinó y definió los procesos críticos de la empresa por lo que se realizó una entrevista a la gerente de la empresa, por lo que a partir de esa información se hizo una matriz de procesos críticos basados en los factores de criticidad, la escala de calificación y los niveles de criticidad; para concretar mejor la investigación se elaboró una ficha de documentación para todos los procesos existentes en la empresa a partir de un formato e información proporcionada por la empresa, además se plantearon

alternativas de mejora para los procesos seleccionados, en los que se diseñaron fichas de caracterización de procesos, fichas de indicadores, fichas técnicas de indicadores con sus respectivos diagramas de flujo y la documentación de los procesos críticos encontrados dentro de la empresa. Finalmente con el motivo de fortalecer y proporcionar solidez a la investigación se realizó un análisis económico para determinar si es factible o no la propuesta de mejora que se está realizando a la empresa.

Con respecto al objetivo específico N° 01 se buscó realizar un diagnóstico de la empresa además de saber cómo se estaba llevando a cabo la realización de todos los procesos y actividades actuales por lo que se llevó a cabo con una encuesta (Figura 3 al 22) en la que se dividieron en 4 ítems, los cuales se encuentra plasmados en la matriz de operacionalización, además esta cuenta con una confiabilidad que es excelente; luego de su aplicación se encontró un déficit en relación a la gestión administrativa, a lo que respecta: desconocimiento de las funciones de los trabajadores, estructura organizacional no definida del todo, falta de personal de control y para los procesos, falta de planificación de los procesos y actividades, etc. Esta realidad se ve reflejada también en la investigación realizada por (Bravo y Flores, 2018) en su investigación “Gestión por procesos y su influencia en la administración documentaria de una constructora de Trujillo”, en la que con respecto a la variable dependiente tuvieron deficiencias en la conservación de documentos, la reproducción de información para las consultas, la satisfacción de los trabajadores ante el proceso de la administración documentaria y la optimización del uso de papel con respecto a los resultados conseguidos inicialmente; en su variable independiente también encontraron déficits referente a la satisfacción de los trabajadores, la eficacia con respecto al cumplimiento, el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones y finalmente el porcentaje de los procesos administrativos caracterizados. Consiguientemente se prosiguió a recaudar la información acerca del número de procesos y actividades actuales vigentes, se obtuvo como resultado un inventario general de procesos y actividades (Tabla 4); a partir de esto se realizó un mapa de procesos (Figura 24) por lo que se logró conocer a detalle los procesos de cada área de la empresa y las actividades que diariamente se cumplen dentro de la empresa, finalmente se logró identificar 9 macro-procesos, 9 procesos y 19 actividades (Tabla 5), continuo a esto se describió

cada proceso con sus respectivas actividades y responsable para culminar graficando su diagrama de Snake and Leaders, de flujo y SIPOC, así también como lo muestra en la investigación de (Ángeles y Vásquez, 2021) en su investigación “Aplicación de la gestión por procesos para el diseño y control de los procesos críticos en la empresa Agrocasagrande SAC.”, en la que con ayuda de un cuestionario de 15 preguntas lograron realizar un primera preselección de los procesos, quedando finalmente 18 procesos de los que inicialmente fueron 40 identificados.

De acuerdo al objetivo N° 2, se tomó como referencia el estudio de (Ávalos y Quintuña, 2013) en su investigación “Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa MARKETING ADVICE y automatización de los procesos críticos”, en la que realizaron un análisis de criticidad, para lo cual usaron un software, por lo que en caso de la implementación de su propuesta, este facilitaría la aplicación, además de que es actualmente utilizado en otra unidades de negocio. Para definir los procesos críticos de la empresa se hizo una entrevista a la gerente de la empresa, por lo que luego con esta información se elaboró un matriz de procesos críticos (Tabla 12) en donde se utilizaron 4 factores (Tabla 9) que intervienen en la criticidad, los cuales fueron: Elevado riesgo técnico, Problemas reiterados, Inadecuación a resultados/expectativas y Elevadas posibilidades de mejora, además se tomó una escala de calificación (Tabla 10) con un rango del 1 al 5, desde nulo hasta muy alto y finalmente se usaron 3 niveles criticidad (Tabla 11), interpretando estos como procesos críticos, poco críticos y no críticos. Se realizó la ponderación de los factores para cada uno de los procesos, además de utilizar los niveles de criticidad establecidos se obtuvo los resultados de los procesos a los cuales se determinaron como críticos. Así finalmente se obtuvo que 4 procesos fueron considerados como críticos, 4 procesos considerados como poco críticos y 1 procesos considerado como no crítico.

En lo que respecta al objetivo N° 3, para concretar mejor la investigación se documentaron (Tabla 14 al 22) todos los procesos existentes en la empresa a partir de una formato e información proporcionada por la empresa, en la cual se detalla todo lo relacionado al proceso como: su dependencia, objetivo, alcance, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, etc., además se

plantearon alternativas de mejora para los procesos seleccionados, en los que se diseñaron fichas de caracterización de procesos (Tablas 23,26,29,32), fichas de indicadores (Tablas 24,27,30,33), fichas técnicas de indicadores (Tablas 25,28,31,34) con sus respectivos diagramas de flujo (Figuras 52,53,54,55) y la documentación de los procesos críticos encontrados dentro de la empresa, así como en la investigación de (Eneque y Tello, 2020) titulada “Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa COMERCIO INDUSTRIA Y SERVICIOS GMV E.I.R.L.”, en la que se emplearon herramientas de ingeniería para lo que corresponde a la documentación, caracterización y mejoras en los procesos, ya que esto les permitió analizar y encontrar oportunidades de mejora para la empresa.

Finalmente lo que corresponde al objetivo N°4, se quiso fortalecer la investigación, por lo que con información referencial de la empresa se realizó un análisis económico de la propuesta (Tabla 35 a la 44) para que en el futuro cuando la investigación se desee implementar por parte de la empresa, ésta sea factible, así como el estudio de (Cordova y Lujan, 2020) titulado “Modelo de gestión por procesos en la empresa Vecars and Trucks S.A.C., 2020”, en el que concluyeron que al realizar su análisis económico y financiero se fundamentaron los criterios de inversión, beneficio y retorno; y con respecto al análisis financiero se consideró los criterios de valor actual neto y tasa de rentabilidad, lo que se reflejó en un valor actual neto (VAN) y una tasa interna de retorno (TIR) aceptables y un periodo de préstamo de 5 años.

VI. CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico de los procesos y actividades actuales de la empresa, por lo que se identificaron 9 Macro-procesos, dividiéndose el mismo en 9 procesos vigentes, describiéndose cada uno de ellos y colocando su respectivo diagrama, además estos se ordenaron en un mapa de procesos lo que resultó en 4 procesos estratégicos, 2 procesos operativos y 3 procesos de soporte.
- En la matriz de procesos críticos, se tuvieron en cuenta 4 factores de criticidad, 5 escalas de calificación y 3 niveles de criticidad. Por lo tanto al examinar los 4 factores que fueron: Elevado riesgo técnico, Problemas reiterados, Inadecuación a resultados/expectativas y Elevadas posibilidades de mejora, luego de esto resultaron 4 procesos que eran realmente críticos para la empresa; estos fueron: Dirección Administrativa, Planificación Financiera, Gestión Comercial y Ventas.
- Se logró hacer una ficha de documentación a todos los procesos de la empresa, para el mejor entendimiento de lo que realiza en cada uno de ellos y describir todo lo relacionado a estos, además de proponer alternativas de mejora como fichas de caracterización de procesos, fichas de indicadores, fichas técnicas de indicadores con sus respectivos diagramas de flujo y la documentación de los procesos críticos encontrados en dentro de la empresa.
- Se realizó un análisis económico de la propuesta, lo que respecta al análisis económico se observa que el proyecto y la mejora propuesta es viable, ya que dentro del escenario encontramos que el VAN es igual a S/.20,464 y la TIR es igual al 55.7%, además de que el periodo de recuperación de la inversión será de 2 meses.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda tener evidencia y documentar todo lo relacionado y lo que esté al alcance de la empresa para que en el futuro esta pueda tener una certificación básica en ISO.

- ✓ Se recomienda que ante el ingreso de un nuevo trabajador a la empresa, este pueda ser correctamente capacitado e informado sobre el proceso en el que este seleccionado, recalcando el manejo de los diagramas de flujo de cada proceso y el valor de alcanzar los indicadores señalados por la empresa.

- ✓ Se recomienda que ante una posterior implementación sobre cualquier modelo de gestión se realice un profundo y detallado análisis de la realidad por la que atraviesa la empresa.

REFERENCIAS

Informe de mercado de la climatización 2019; la ventilación residencial empuja el crecimiento [Mensaje en un blog]. Bizkaia: Idoia Arnabat, (13 de marzo de 2020). [Fecha de consulta: 17 de mayo de 2021]. Recuperado de <https://www.caloryfrio.com/noticias/informacion-mercado/informe-mercado-climatizacion-aire-acondicionado.html>

TRIGOSO, Mirta. Venta de aire acondicionado en sector residencial se elevará 40% en verano [en línea]. GESTION.PE. 06 de febrero de 2019. [Fecha de consulta: 17 de mayo de 2021]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/venta-aire-acondicionado-sector-residencial-elevara-40-verano-257945-noticia/>

MUÑOZ, Fabian. Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A. Tesis (Magister en Dirección de Empresas). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, 2018. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10644/6231>

BENAVENTE, Juan. Gestión por procesos en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad distrital de Echarati – Cusco – 2018. Tesis (Licenciado en Administración). Cusco: Universidad Andina del Cusco, 2018. Disponible en: <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/2058>

RAMIREZ, Roy. Influencia de la gestión por procesos sobre la administración de archivos según trabajadores de una entidad pública de Lima Metropolitana - 2018. Tesis (Licenciado en Administración de Empresas). Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, 2018. Disponible en: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8728>

BRAVO, Elizabeth y FLORES, Ruslith. Gestión por procesos y su influencia en la administración documentaria de una constructora de Trujillo. Tesis (Ingeniero

Empresarial). Trujillo: Universidad Privada del Norte, 2018. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11537/13759>

BRAVO, Elizabeth. Gestión por procesos y su influencia en la gestión administrativa de Salud Dent Familiar de Trujillo, 2020. Tesis (Magister en Administración de Negocios). Trujillo: Universidad César Vallejo, 2020. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48241>

MUÑOZ, Carlos. Metodología de la investigación. México: Progreso S.A de C.V, 2015. ISBN: 9786074265422

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. Metodología de la investigación. 2.^a ed. México D.F: McGraw-Hill, 2014. ISBN: 978-1-4562-2396-0

CONTRERAS, Fortunato, OLAYA, Julio y MATOS, Fausto. Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. 1.^a ed. Perú: Depósito legal en la biblioteca nacional del Perú, 2017. ISBN: 978-612-00-2606-9

Archivo General de la Nación de Colombia. 2015. Disponible en: <https://www.archivogeneral.gov.co/programa-degestión-documental>

ÑAUPAS, Humberto, VALDIVIA, Marcelino, PALACIOS, Jesús y ROMERO, Hugo. Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. 5.^a ed. Colombia: Ediciones de la U, 2018. ISBN: 978-958-762-876-0

ARIAS, Jesús, VILLASIS, Miguel y MIRANDA, María. El protocolo de investigación III: la población de estudio [en línea]. Abril – junio 2016, Vol. 63, n.º 2. [Fecha de

consulta: 17 de mayo de 2021]. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011> ISSN: 0002-5151

NIÑO, Víctor. Metodología de la Investigación Diseño y ejecución. 1.^a ed. Colombia: Ediciones de la U, 2011. ISBN: 978-958-8675-94-7

GUERRA, Doris. Gestión por Proceso en la Administración de la historia clínica del Servicio de Hospitalización Hospital Huaycán, 2017. Tesis (Magíster en Gestión de los Servicios de la Salud). Lima: Universidad César Vallejo, 2017. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12583>

BENAVENTE, Juan. Gestión por procesos en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad distrital de Echarati – Cusco – 2018. Tesis (Licenciado en Administración). Cusco: Universidad Andina del Cusco, 2018. Disponible en: <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/2058>

RUIZ, García. Gestión por proceso y competencia laboral en el área de trámite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019. Tesis (Licenciada en Administración). Lima: Universidad César Vallejo, 2019. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44509>

POMATANTA, Mark. Modelo de gestión por procesos como propuesta de mejora en la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020. Tesis (Magíster en Gestión Pública). Trujillo: Universidad César Vallejo, 2020. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47341>

VEGA, José. Gestión por procesos y la gestión pública en la unidad de licencias de conducir, Región Callao, 2019. Tesis (Licenciado en Administración). Trujillo:

Universidad César Vallejo, 2019. Disponible en:
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/49392>

POVIS, Kristell. La gestión por procesos relacionada con las capacidades de gestión administrativa de la empresa TCI S.A. San Isidro, 2018. Tesis (Licenciada en Administración). Trujillo: Universidad César Vallejo, 2018. Disponible en:
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/24972>

VARAS, Dina. Gestión por procesos de una Clínica Privada en la ciudad De Trujillo, primer semestre 2020. Tesis (Magister en Administración de Negocios). Trujillo: Universidad César Vallejo, 2020. Disponible en:
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/49766>

MEDINA, Alberto, NOGUEIRA, Dianelys, HERNANDEZ, Arialys y COMAS, Raul. Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo [en línea]. Abril 2019, Vol. 27, n.º 2. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328> ISSN: 0718-3305

BARRIOS, Karelis, CONTRERAS, Jheison y OLIVERO, Enohemit. La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional [en línea]. Marzo 2019, Vol. 30, n.º 2. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103> ISSN: 0718-0764

HERNANDEZ, Arialys, GARAY, María, SHERWOOD, Lourdes, RODRIGUEZ, Mirian, CASTAÑEDA, Yosver, DE LEON, Lázaro. Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas [en línea]. Noviembre - Diciembre 2017, Vol. 21, n.º 6. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552017000600005&lng=es&nrm=iso ISSN: 1025-0255

TORRES, German, RODRÍGUEZ, Juan, INCA, Alex, CASTELO, Angel y RIOS, Emma. La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas [en línea]. Noviembre - Diciembre 2017, Vol. 21, n.º 6. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600> ISSN: 2602-8085

HURTADO, Galo, ZUÑIGA, Max, DURAZNO, Santiago. Implementación de indicadores de gestión por procesos para empresas de desarrollo de software [en línea]. Julio 2020, Vol. 7, n.º 25. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2101> ISSN: 1390-9304

ENEQUE, Kenlly, TELLO, Jesús y VÁSQUEZ, Manuel. Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa “COMERCIO INDUSTRIA Y SERVICIOS GMV E.I.R.L.” [en línea]. Julio 2020, Vol. 7, n.º 1. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.26495/icti.v7i1.1355>

SALIMBENI, Sergio. Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público [en línea]. Junio 2019, n.º 35. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5> ISSN: 1390-5473

MESCUA, Lizeth, AMPUERO, Evangelina y DELGADO, José. Modelo de Gestión “Business Process Management” para mejorar los Resultados del Centro de Salud de Morales - San Martín, 2020 [en línea]. Noviembre 2020, Vol. 4, n.º 2. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.106 ISSN: 2707-2207

SALOMON, Susana. La Gestión por Procesos como Modelo de Acreditación de Residencias Profesionales [en línea]. Mayo 2018, Vol. 5, n.º 14. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/20> ISSN: 2448-6159

CAMPAÑA, María, MELENDRES, Edison, FLORES, Jaime y ACOSTA, Rosa. La Gestión por Procesos como Modelo de Acreditación de Residencias Profesionales [en línea]. Diciembre 2020, Vol. 6, n.º 5. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1577> ISSN: 2477-8818

KIRCHMER, Mathias. Enabling high performance in the digital age: From Europe to Australia, Industry 4.0 requires the discipline of business process management 4.0 [en línea]. Noviembre 2018, Vol. 50, n.º 11. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132502206&lang=es&site=eds-live> ISSN: 1542-894X

RASMUS, Jonnro, VANDERFEESTEN, Irene, TRAGANOS, Konstantinos, KEULEN, Ruud and GREFFEN, Pau. The HORSE Project: The application of Business Process Management for flexibility in Smart Manufacturing [en línea]. Mayo 2020, Vol. 10, n.º 12. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsnar&AN=edsnar.oai.pure.tue.nl.publications.9bdbc660.f172.4164.bbe5.a3cd9277cf8b&lang=es&site=eds-live> ISSN: 2076-3417

VAN, Amy. A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation [en línea]. Marzo 2021, Vol. 58, n.º 2. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsggo&AN=edsgcl.651544244&lang=es&site=eds-live> ISSN: 0378-7206

OZDENIZCI, Busra. Business process management approach for improving agile software process and agile maturity [en línea]. 2021, n.º 4. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=vdc.100119339397.0x000001&lang=es&site=eds-live> ISSN: 2047-7473

ER, Mahendrawathi and NURMADEWI, Dita. Analysis of business process management capability and information technology in small and medium enterprises in the garment industry (multiple case studies in East Java, Indonesia) [en línea]. 2021, n.º 1. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=vdc.100114206358.0x000001&lang=es&site=eds-live> ISSN: 1681-4835

CORDOVA, Alexcer y LUJAN, Lener. Modelo de gestión por procesos en la empresa Vecars and Trucks S.A.C., 2020. Tesis (Licenciados en Ingeniería Industrial). Trujillo: Universidad César Vallejo, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/65585>

AVALOS, Grace y QUINTUÑA, Diana. Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa “Marketing Advice” y automatización de los procesos críticos. Tesis (Licenciadas en Ingeniería Comercial). Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2013. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6297>

ANGELES, Tania y VASQUEZ, Rony. Aplicación de la gestión por procesos para el diseño y control de los procesos críticos en la empresa Agrocasa grande SAC. Tesis

(Licenciados en Ingeniería Industrial). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo, 2021. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/16730>

PEREZ, José. Gestión por Procesos. 4.^a ed. España, Madrid: Esic, 2010. ISBN: 978-84-7356-697-1

PARDO, José. Gestión por procesos y riesgo operacional. 1.^a ed. España, Madrid: AEMOR, 2017. ISBN: 978-84-8143-947-2

JORDAN, Jorge, JORDAN, Diego, VERDESOTO, Oswaldo y LUDEÑA, Santiago. Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales caso MP [en línea]. Enero 2017, Vol. 4, n.º 7. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/478> ISSN: 1390-9045

HURTADO, Galo, ZUÑIGA, Max y DURAZNO, Santiago. Implementación de indicadores de gestión por procesos para empresas de desarrollo de software [en línea]. Julio 2020, Vol. 7, n.º 25. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.51528/rp.vol7.id2101> ISSN: 1390-9304

LORENZO, L., BACIGALUPE, M., ARCELAY, A. Aplicación de la gestión por procesos a las unidades De atención al usuario [en línea]. Enero 2002, Vol. 17, n.º 6. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-aplicacion-gestion-por-procesos-unidades-S1134282X02775295>

LONDOÑO, Elizabeth y GAVIRIA, Diana. Gestión por procesos, un enfoque desde el factor “Recurso humano” en las organizaciones [en línea]. Enero 2021, n.º 26. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/346536>

FLORES, Sandra y NUÑEZ, Luis. Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú [en línea]. Septiembre 2021, Vol. 2, n.º 3. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54> ISSN: 2709-4502

NAGLES, Nofal. Gestión por procesos: Una estrategia para direccionar el cambio y el aprendizaje organizacional [en línea]. Julio 2004, n.º 50. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/282>

ALONSO, Carlos. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos [en línea]. Mayo 2014, Vol. 35, n.º 2. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&nrm=iso ISSN: 1815-5936

COSTA, Carlos, RÖSING, Manuela y LUCIANO, Marcos. Business process management applied to legal administration: a study on law firms processes [en línea]. Abril 2018, Vol. 12, n.º 5. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273463130002> ISSN: 1983-4659

TOFFANO, Angelica, DIAS, Ricardo y DE ALBUQUERQUE, Fernando. Proposta de modelo de medições para contratação do gerenciamento de processo de negócio (business process management- bpm) [en línea]. Mayo 2016, Vol. 13, n.º

2. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203247790007> ISSN: 1807-1775

REIJER, Hajo. Business Process Management: The evolution of a discipline [en línea]. Noviembre 2020, Vol. 126. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404> ISSN: 0166-3615

KIR, Huseyin, ERDOGAN, Nadia. A knowledge-intensive adaptive business process management framework [en línea]. Enero 2019, Vol. 95. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101639> ISSN: 0306-4379

VAN, Amy. A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation [en línea]. Marzo 2021, Vol. 58, n.º 2. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413> ISSN: 0378-7206

RIZUN, Nina, REVINA, Aleksandra y MEISTER, Vera. Analyzing content of tasks in Business Process Management. Blending task execution and organization perspectives [en línea]. Septiembre 2021, Vol. 130. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103463> ISSN 0166-3615

FROGER, Manon, BENABEN, Frederick, TRUPTIL, Sebastien y BOISSEL, Nicolas. A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges [en línea]. Diciembre 2019, Vol. 49. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.013> ISSN: 0268-4012

HUANG, Zhengxing, LU, Xudong y DUAN, Huilong. Resource behavior measure and application in business process management [en línea]. Junio 2012, Vol. 39, n.º 7. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.12.061> ISSN: 0957-4174

NIKOLOVA, Valentina. Exploring the State of Business Processes Management in the Bulgarian Enterprises [en línea]. Octubre 2012, Vol. 62. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.230> ISSN: 1877-0428

FEBBI, Sharfina y ER, Mahendrawathi. Antecedent and Business Process Management Non-Technical Capabilities in Social Media Implementation for Micro, Small and Medium Enterprises: A Conceptual Model [en línea]. 2019, Vol. 161. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.223> ISSN: 1877-0509

PENG, Wai, LANG, Ming y HUA, Kim. A business process management capabilities perspective on organisation performance [en línea]. 2014, Vol. 25, n.º 5-6. [Fecha de consulta: 3 de mayo del 2021]. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4595236> ISSN: 1478-3371

Junta de Castilla y León. Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos. 1ª ed. España, Castilla y León: Junta de Castilla y León, 2004. ISBN: 84-9718-264-2

ANEXOS

ANEXO A: TABLAS

ANEXO A1: Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Gestión por procesos	Según (Contreras, Olaya y Matos, 2017 pág. 13), la gestión por procesos es una manera de administrar una empresa por procesos en la indagación de la calidad incluyendo así importancia a los procesos rumbo a una finalidad general enfocada hacia los efectos en relación a las necesidades del cliente.	Es una perspectiva que posibilita examinar las fases de análisis de los procesos adentro de una empresa o institución, al igual que la eficacia con respecto a la ejecución y a la cantidad de procesos calificados.	DIAGNOSTICO	IDENTIFICACION DE PROCESOS Y ACTIVIDADES	Ordinal
			DELIMITACION	DETERMINACION DE PROCESOS CRÍTICOS	
			PLANTEAMIENTO DE MEJORAS	MEJORA DE LA ADMINISTRACION	

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CONCEPTO OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Administración documentaria	Según el (Archivo General de la Nación de Colombia, 2015), define la gestión documental o administración documentaria como el grupo de técnicas y actividades administrativas destinadas a la programación, procesamiento, empleo y regulación de la documentación que se produce y se recibe por sujetos obligados, desde su inicio a hasta su destino, con la finalidad de posibilitar su uso y mantenimiento.	Es la gestión que se sostiene en sistemas y herramientas cuyo objetivo primordial es la recolección, acopio, restauración, exhibición y propagación de algún tipo de documento capaz de ser usado en una institución o empresa.	PLANIFICACION	GRADO DE PLANEACION	Ordinal
			ORGANIZACIÓN	GRADO DE ORGANIZACIÓN	
			DIRECCION	GRADO DE DIRECCION	
			CONTROL	GRADO DE CONTROL	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO A2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

FASE DE ESTUDIO	FUENTES DE INFORMACIÓN / INFORMANTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	TRATAMIENTO/ PROCESO	RESULTADOS ESPERADOS
Realizar un diagnóstico e identificar los procesos y actividades actuales de la empresa.	Gerente de la empresa e investigadores	Encuesta	Cuestionario Mapa de Proceso Diagrama Snake and Leaders Diagrama de Flujo Diagrama Sipoc	Extracción de información	Panorama general de los procesos y actividades involucradas en la empresa.
Determinar los procesos críticos de la empresa.	Investigadores	Entrevista no estructurada	Guía de entrevista Matriz de Procesos Críticos	Análisis de información	Determinación e identificación de los procesos críticos basados en los niveles de criticidad.
Elaborar una propuesta de mejora para la empresa.	Matriz de priorización de procesos críticos	Análisis de información	Ficha de documentación de proceso Ficha de caracterización de proceso Documentación de proceso Diagrama de flujo Ficha de indicador Ficha técnica de indicador	Análisis de información	Documentación de todos los procesos y alternativas para los procesos críticos de la empresa.
Realizar un análisis económico sobre la propuesta de mejora para la empresa.	Gerente de la empresa e investigadores	Revisión documental	VAN TIR	Análisis económico	Factibilidad de la propuesta de mejora para la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO B: FIGURAS

ANEXO B1: Diagrama Ishikawa de la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

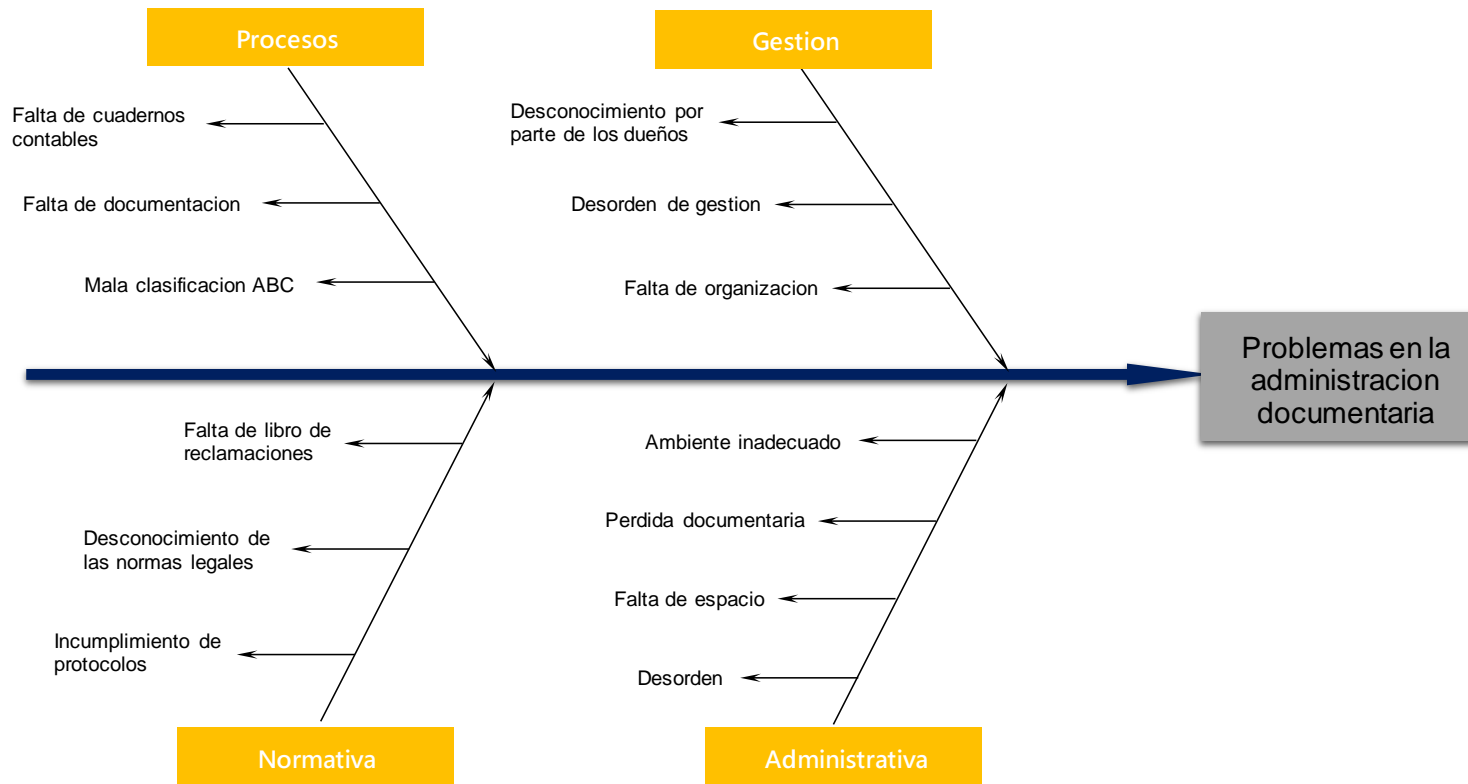


Figura 1. Diagrama Ishikawa de la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO B2: EVIDENCIA

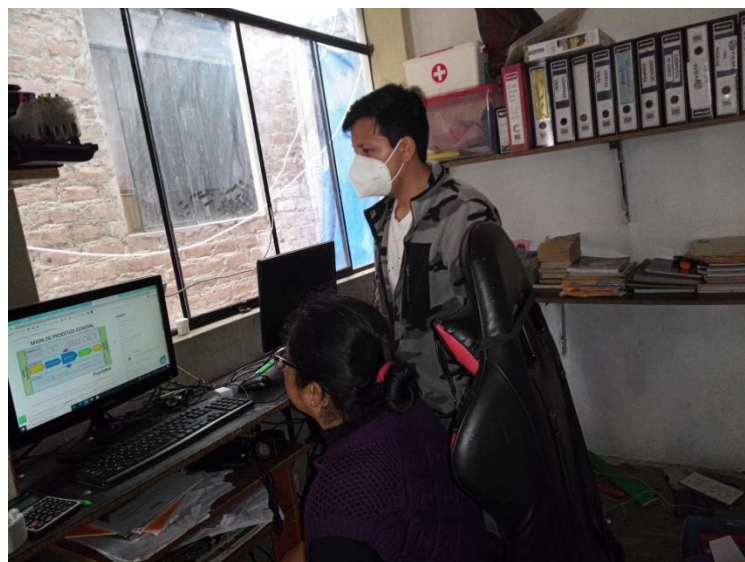
❖ Envío y recepción de la encuesta

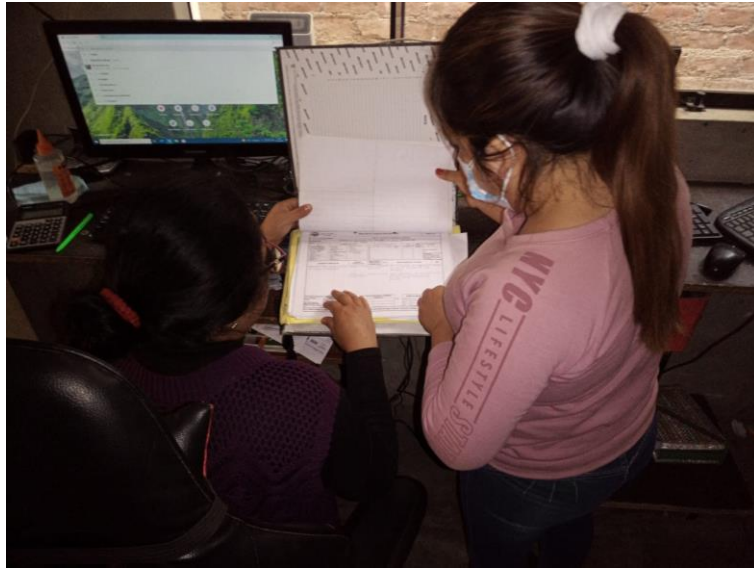


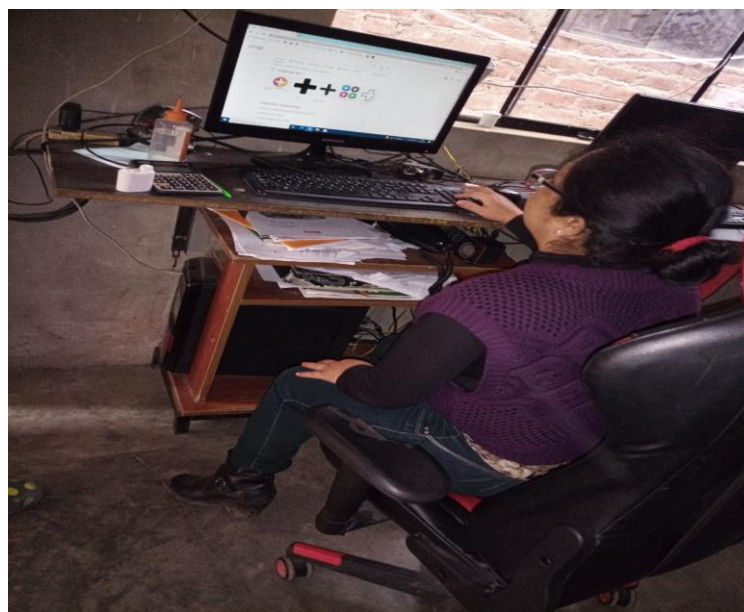
❖ Fachada y vehiculos de trabajo de la empresa V&M

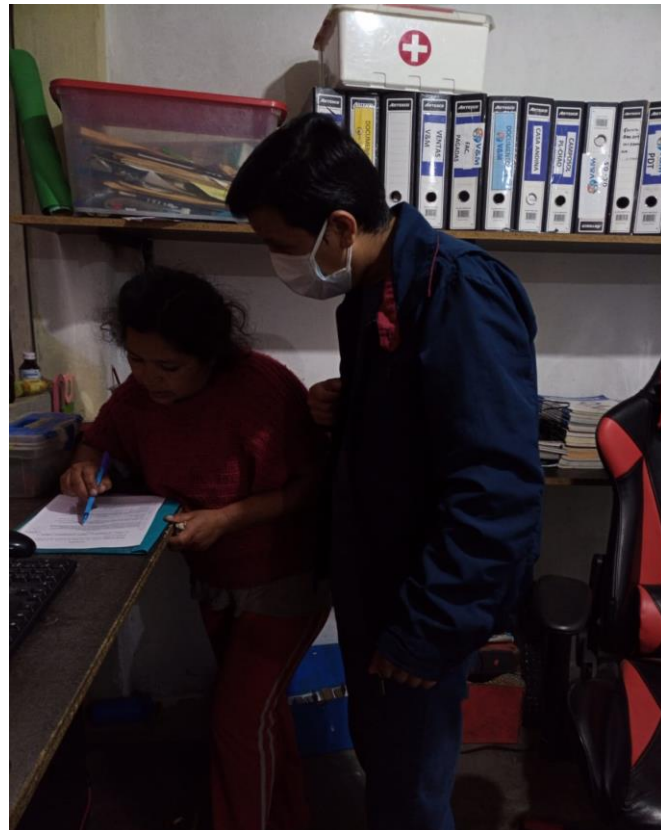
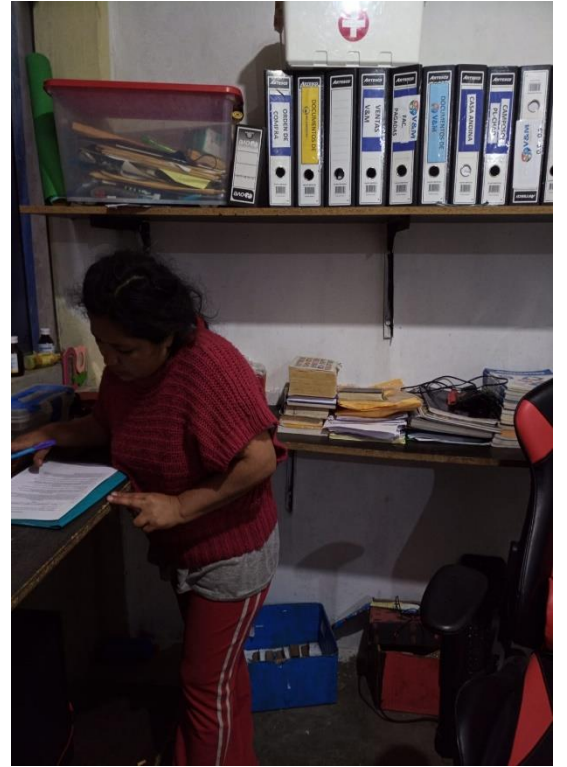


❖ Area de trabajo









❖ Entrevista hecha a la gerente

GUIA DE ENTREVISTA

Finalidad: Obtener los procesos con mayor nivel de criticidad de la empresa.

Instrucciones: Lea cuidadosamente la siguiente pregunta y responda con claridad. Por favor.

1. Usted como gerente general de la empresa. Indique el nivel de importancia de la siguiente lista de proceso empresa.

FACTORES DE CRITICIDAD		
Literal	Factor	Descripción
A	Elevado riesgo técnico	Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico depende de personal especializado
B	Problemas reiterados	Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
C	Inadecuación a resultados/expectativas	Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.
D	Elevadas posibilidades de mejora	Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y por ende, de su coste de realización

ESCALA DE CAIFICACION	
Nulo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy Alto	5

CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	FACTORES DE CRITICIDAD			
		A	B	C	D
PE-011	Direccionamiento Estratégico	3	2	2	3
PE-021	Dirección Administrativa	4	3	4	4
PE-031	Planificación Financiera	5	5	3	4
PE-041	Tesorería	3	2	2	3
PO-011	Gestión Comercial	5	4	5	4
PO-021	Ventas	5	5	4	5
PS-011	Compras y Almacén	2	2	3	3
PS-021	Contabilidad	3	3	2	3
PS-031	Reclutamiento y Selección	1	1	1	3

V&M SOLUCIONES INNOVADORAS
SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.

Carmen Rosa Marín Lucano
GERENTE GENERAL

ANEXO C: INSTRUMENTOS

ANEXO C1: ENCUESTA

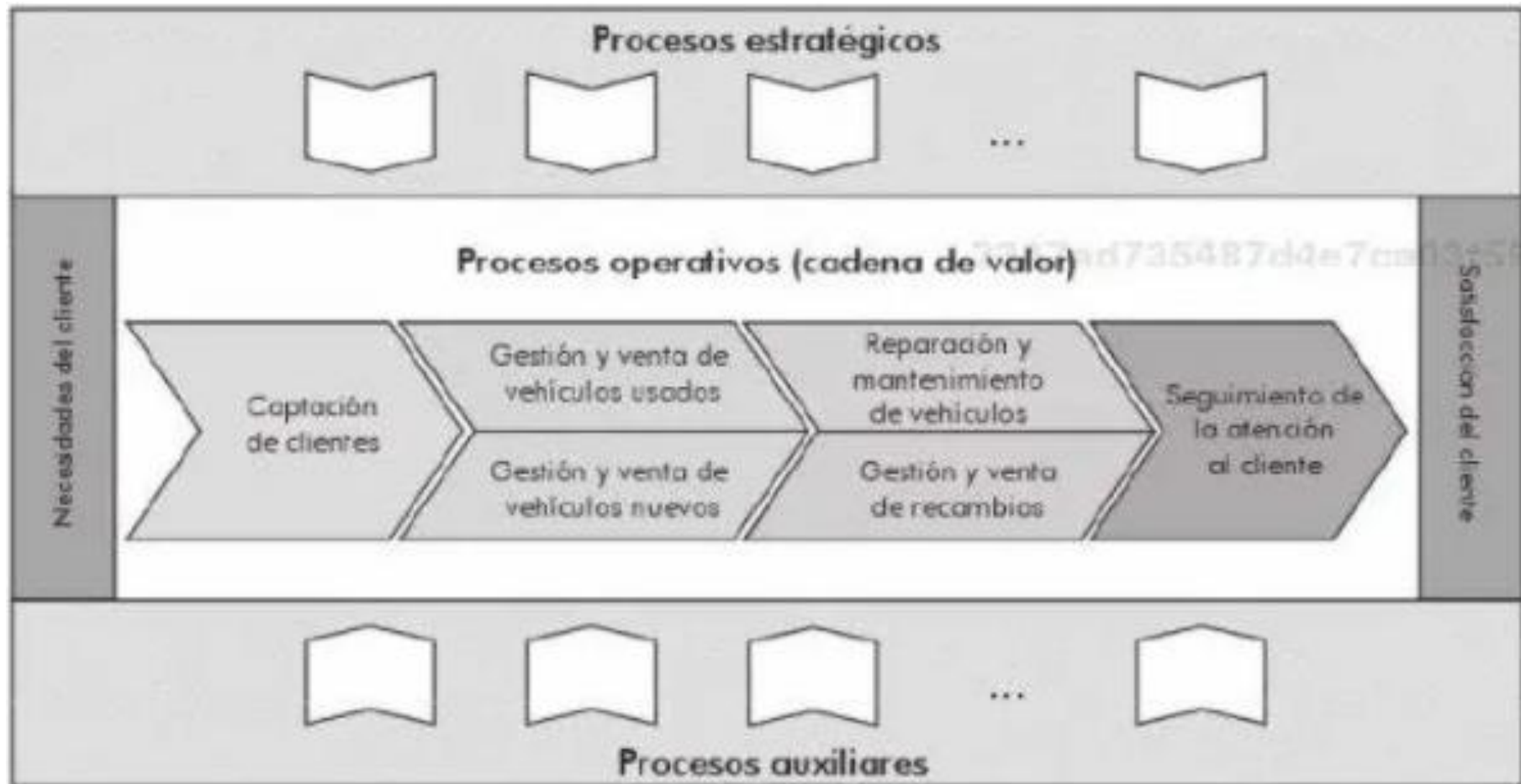
Encuesta

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) la escala de su elección y conteste en relación a los enunciados que más se parezca su punto de vista en los siguientes ítems.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

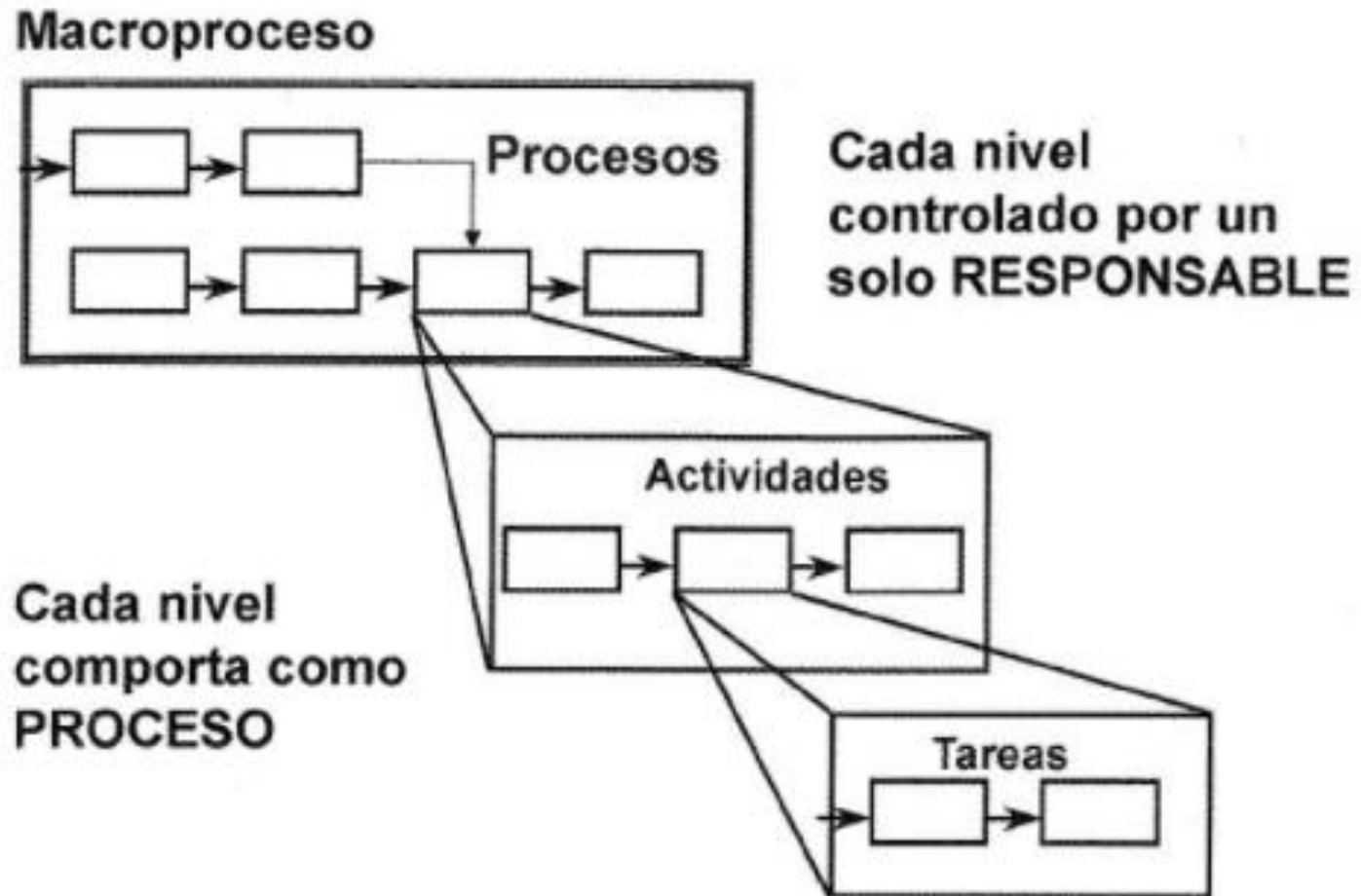
N°	ITEM	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I	PLANIFICACION					
1	Se encuentra planificado los procesos de la empresa.					
2	Se encuentran establecidos las funciones o cargos de la empresa.					
3	Se encuentran evidenciadas las obligaciones de cada área de trabajo en la empresa.					
4	Se encuentran notificadas las obligaciones de cada trabajador de la empresa.					
5	Se encuentran muestras de notificación competente para desempeñar correctamente los procesos en la empresa.					
II	ORGANIZACIÓN					
6	Se encuentra establecida y evidenciada el organigrama o estructura institucional de la empresa.					
7	Se encuentran claras y definidas las áreas y niveles de la empresa.					
8	Se encuentran organizados los equipos con trabajadores eficientes para lograr la continuidad de la finalidad y objetivos trazados por la empresa.					
9	Se encuentra organizado y coordinado el grupo de trabajadores, para el desarrollo de la finalidad y objetivos de la empresa.					
10	Se encuentran los trabajadores necesarios para elaborar las actividades y tareas de la empresa.					
III	DIRECCION					
11	Se encuentran los recursos y el capital necesario para para elaborar las actividades y tareas de la empresa.					
12	Se encuentran los grupos de trabajo ejecutando adecuadamente las decisiones tomadas.					
13	Se encuentran evidenciados las motivaciones por parte del superior o jefe para realizar las tareas o actividades.					
14	Se encuentran evidencias de una eficiente comunicación para la correcta realización de las funciones o tareas.					
15	Se encuentran evidencias de un seguimiento y supervisión para la correcta realización de las funciones o tareas.					
IV	CONTROL					
16	Se encuentran evidencias de la existencia de un proceso de documentación para la verificación de documentos.					
17	Se encuentran evidencias de la existencia de un método de documentación apropiado para la aceptación de documentos.					
18	Se encuentran evidencias de la existencia del cumplimiento del método de documentación para la actualización y aceptación de los documentos revisados.					
19	Se encuentran evidencias de la existencia de un adecuado método de documentación para el reparto de aquellos documentos que sean accesible para los puestos de trabajo.					
20	Se encuentran reconocible y comprensible los documentos de la empresa.					

ANEXO C2: MAPA DE PROCESOS



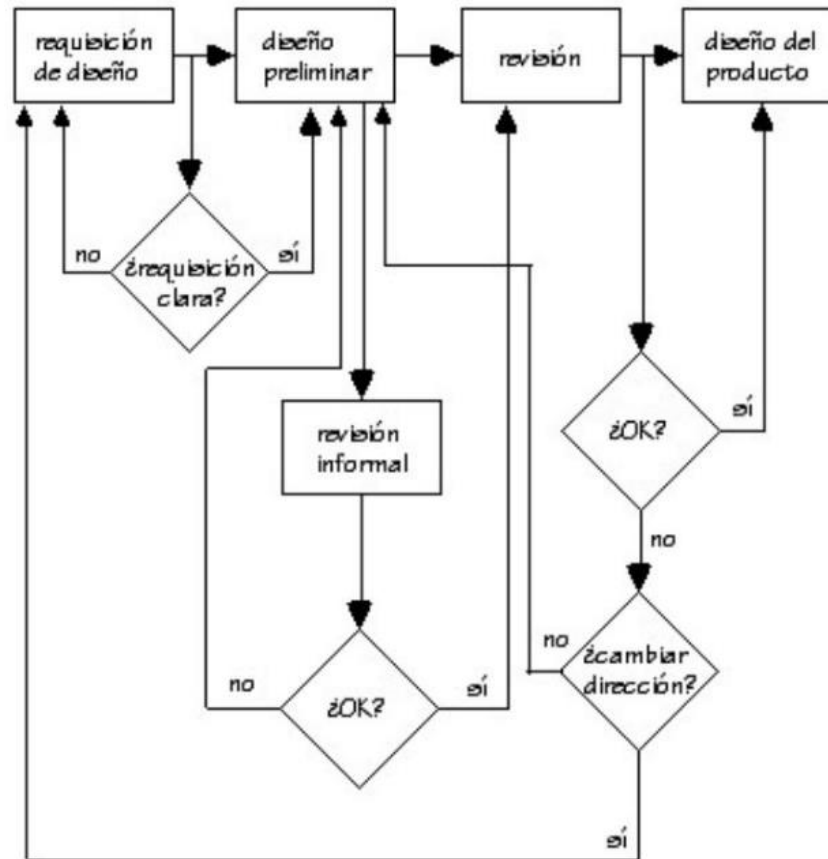
Fuente: Pardo, 2012

ANEXO C3: DIAGRAMA SNAKE AND LADERS



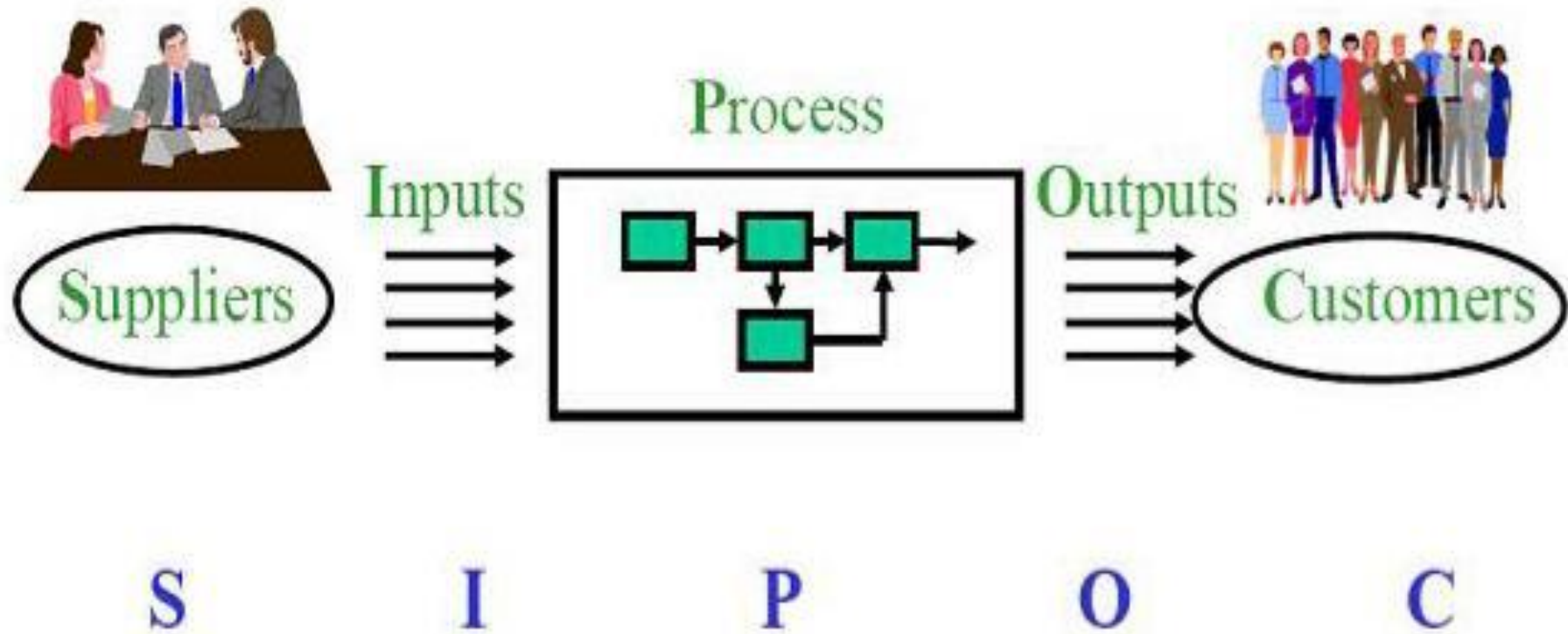
Fuente: Agudelo y Escobar, 2010

ANEXO C4: DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Carvajal y otros, 2017

ANEXO C5: DIAGRAMA SIPOC



Fuente: Leira, 2013

ANEXO C6: ENTREVISTA

GUIA DE ENTREVISTA

Finalidad: Obtener los procesos con mayor nivel de criticidad de la empresa.

Instrucciones: Lea cuidadosamente la siguiente pregunta y responda con claridad. Por favor.

1. Usted como gerente general de la empresa. Indique el nivel de importancia de la siguiente lista de proceso empresa.

FACTORES DE CRITICIDAD		
Literal	Factor	Descripción
A	Elevado riesgo técnico	Tienen un elevado riesgo técnico, tecnológico depende de personal especializado
B	Problemas reiterados	Presentan resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
C	Inadecuación a resultados/expectativas	Dan lugar, reiteradamente o de manera ocasional, a incidencias conocidas, resultados erróneos o fuera de los límites predefinidos, lo que significa que no hay un control riguroso sobre el proceso.
D	Elevadas posibilidades de mejora	Existen grandes posibilidades de mejora en todo lo relacionado con la eficiencia del rendimiento del proceso y por ende, de su coste de realización

ESCALA DE CAIFICACION	
Nulo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy Alto	5

CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	FACTORES DE CRITICIDAD			
		A	B	C	D
PE-011	Direccionamiento Estratégico				
PE-021	Dirección Administrativa				
PE-031	Planificación Financiera				
PE-041	Tesorería				
PO-011	Gestión Comercial				
PO-021	Ventas				
PS-011	Compras y Almacén				
PS-021	Contabilidad				
PS-031	Reclutamiento y Selección				

ANEXO C7: MATRIZ DE PROCESOS CRITICOS

Cod. del Procesos	Nombre del Proceso	FACTORES				Ponderación	
		A	B	C	D	Total	Nivel

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO C8: FORMATO DE DOCUMENTACION

	FICHA DE DOCUMENTACION DE PROCESO				Página:
					Versión:
					Fecha:
PROCESO:					Código:
Dependencia					
Responsable					
Objetivo					
Alcance					
Participantes					
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes	
Procesos Relacionados					
Recursos/Necesidades					
Registros/Archivos					
Información documentada asociada al proceso					
Código	Descripción				
Firmas					
Elaborado por:	Elaborado por:	Aprobado por:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:			


Fuente: Elaboración Propia

ANEXO C9: FORMATO DE CARACTERIZACION

FICHA DE PROCESO				Código: Versión: Fecha de Elaboración:	
PROCESO:		OBEJETIVO:			
AUTORIDAD 1					
AUTORIDAD 2					
PROVEEDOR	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
RECURSOS					
Elaborado por:		Elaborado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	


Fuente: Elaboración Propia

ANEXO C10: FICHA DE INDICADOR

	FICHA DE INDICADOR	Página:
		Versión:
		Fecha
PROCESO		Código:
Nombre del indicador		
Objetivo		
Fórmula de cálculo		
Fuente		
Responsable		
Periodicidad		
Punto de Comparación		
Punto auditable		
Firmas		
Elaborado por:	Elaborado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO C11: FICHA DE INDICADOR

	FICHA TECNICA DE INDICADOR		Código	
			Versión	
			Página	
IDENTIFICACION Y CARACTERISTICAS DEL INDICADOR				
NOMBRE DEL PROCESO				
NOMBRE DEL INDICADOR				
OBJETIVO				
INTERPRETACIÓN				
LIMITE	CRITICO		MODERADO	ADECUADO
METODO DE CALCULO				
FÓRMULA			ESCALA	
PERIODICIDAD DE RECOLECCIÓN		PERIODO DEL REPORTE		
FUENTE DE INFORMACIÓN PARA EL CÁLCULO				
RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN DEL INDICADOR				
RESPONSABLE				
FIRMAS				
Elaborado por:	Elaborado por:	Aprobado por:		
Fecha:	Fecha:	Fecha:		

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO C12: VALIDACION DE INSTRUMENTO 1

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Luis Diego Ita Acedo con de DNI
 N° 70360749 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 258839 desempeñándome actualmente
 como Supervisor de Calidad en
Inversiones Anaricon SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, formato de llenado de cuestionario, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


 LUIS DIEGO ITA ACEDO
 Ingeniero Industrial
 CIP N° 258839

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Anabela Johana Muñoz Zavaleta con de DNI
N° 70362144 de profesión Ingeniería Industrial con código
CIP 255304 desempeñándome actualmente
como supervisor de área administrativa en
C&P Nuestra Señora del Perpetuo Socorro

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, formato de llenado de cuestionario, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


ANABELA JOHANA
MUÑOZ ZAVALETA
Ingeniería Industrial
CIP N° 255304
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

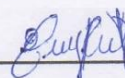
Yo... Alejandra Yoxanda Balvin Yupangui con de DNI
N° 70227831 de profesión... Ingeniera Industrial con código
CIP..... 260541 desempeñándome actualmente
como... Supervisora SSOMA en
..... Constructora EDM SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, formato de llenado de cuestionario, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los...²⁵.....del mes de...noviembre..... del 2021.



Firma

ANEXO C13: VALIDACION DE INSTRUMENTO 2

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Luis Diego Itá Acedo con de DNI
 Nº 70360749 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 258839 desempeñándome actualmente
 como Supervisor de Calidad en
Inversiones Anavicon S. de C. S.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, entrevista, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.



 LUIS DIEGO ITÁ ACEDO
 Ingeniero Industrial
 CIP Nº 258839

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Anabela Johana Muñoz Zavaleta con de DNI
N° 70362144 de profesión Ingeniería Industrial con código
CIP 255304 desempeñándome actualmente
como Supervisor de área administrativa en
CEP Nuestra Señora del Perpetuo Socorro

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, entrevista, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.

ANABELA JOHANA
MUÑOZ ZAVALETA

Ingeniería Industrial
CIP: 255304

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

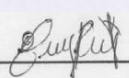
Yo, Alejandra Yaxanda Balvin Yupangui con de DNI
N° 70227831 de profesión Ingeniera Industrial con código
CIP 260541 desempeñándome actualmente
como Supervisora SSOMA en
constructora EBM SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, entrevista, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


Firma

ANEXO C14: VALIDACION DE INSTRUMENTO 3

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Luis Diego Ita Acedo con de DNI
 N° 70360749 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 258839 desempeñándome actualmente
 como Supervisor de Calidad en
Inversiones Aravicon SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, matriz de procesos críticos, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


 LUIS DIEGO ITA ACEDO
 Ingeniero Industrial
 CIP N° 258839

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Anabela Johana Muñoz Zavaleta..... con de DNI
N° 70367144..... de profesión Ingeniería Industrial..... con código
CIP 255304..... desempeñándome actualmente
como supervisor del área administrativa..... en
CEP Nuestra Señora del Perpetuo Socorro.....

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, matriz de procesos críticos, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25..... del mes de noviembre..... del 2021.


ANABELA JOHANA
MUÑOZ ZAVALETA
Ingeniería Industrial
CIP N° 255304
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Alejandra Yoxanda Balvin Yupanqui con de DNI
N° 70227831 de profesión Ingeniera Industrial con código
CIP 260541 desempeñándome actualmente
como Supervisora SSOMA en
Constructora EBM SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, matriz de procesos críticos, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.



Firma

ANEXO C15: VALIDACION DE INSTRUMENTO 4

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Luis Diego Ita Acedo con de DNI
 N° 70360749 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 258839 desempeñándome actualmente
 como Supervisor de Calidad en
Inversiones Anaricon SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de documentación de procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


 LUIS DIEGO ITA ACEDO
 Ingeniero Industrial
 CIP N° 258839

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Anabela Johana Muñoz Zavaleta con de DNI
N° 70362144 de profesión Ingeniería Industrial con código
CIP 255304 desempeñándome actualmente
como supervisor del área administrativa en
CEP Nuestra Señora del Perpetuo Socorro

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de documentación de procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


ANABELA JOHANA
MUÑOZ ZAVALA
Ingeniería Industrial
CIP N° 255304
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Alejandra Yoxanda Balvin Yupanqui con de DNI
Nº 70227031 de profesión Ingeniera Industrial con código
CIP 26 05 41 desempeñándome actualmente
como Supervisora SSOMA en
Constructora FBM SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de documentación de procesos, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


Firma

ANEXO C16: VALIDACION DE INSTRUMENTO 5

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Luis Diego Itá Acedo con de DNI
 N° 70360749 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 258839 desempeñándome actualmente
 como Supervisor de Calidad en
Inversiones Anaxicon S.A.S.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de caracterización de proceso, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.



 LUIS DIEGO ITÁ ACEDO
 Ingeniero Industrial
 CIP N° 258839

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Anabela Jorana Muñoz Zavaleta con de DNI
N° 70362144 de profesión Ingeniería Industrial con código
CIP 255304 desempeñándome actualmente
como Supervisor de área administrativa en
CEP Nuestra Señora del Perpetuo Socorro

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de caracterización de proceso, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


ANABELA JORANA
MUÑOZ ZAVALETA
Ingeniería Industrial
CIP N° 255304
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

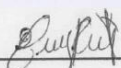
Yo, Alejandra Yoxanda Balvin Yupangui con de DNI
N° 70227831 de profesión Ingeniera Industrial con código
CIP 260541 desempeñándome actualmente
como Supervisora SSOMA en
Constructora EBM SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de caracterización de proceso, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


Firma

ANEXO C17: VALIDACION DE INSTRUMENTO 6

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Luis Diego Ita Acedo con de DNI
 N° 70360749 de profesión Ingeniero Industrial con código
 CIP 258839 desempeñándome actualmente
 como Supervisor de Calidad en
Inversiones Aravicom SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de indicador, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.



 LUIS DIEGO ITA ACEDO
 Ingeniero Industrial
 CIP N° 258839

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Anabel Johana Muñoz Zavaleta con de DNI
 Nº 70362144 de profesión Ingeniería Industrial con código
 CIP 255304 desempeñándome actualmente
 como supervisor del área administrativa en
 CEP Nuestra Señora del Perpetuo Socorro

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de indicador, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.



 ANABEL JOHANA
 MUÑOZ ZAVALETA
 Ingeniería Industrial

 CIP N° 255304
 Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

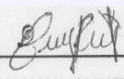
Yo Alejandra Yoxanda Balvín Yupanqui con de DNI
N° 70227831 de profesión Ingeniera Industrial con código
CIP 2605 41 desempeñándome actualmente
como Supervisora GSOMA en
Constructora EBM SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha de indicador, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


Firma

ANEXO C18: VALIDACION DE INSTRUMENTO 7

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Luis Diego Ita Acedo con de DNI
Nº 70360749 de profesión Ingeniero Industrial con código
CIP 258839 desempeñándome actualmente
como Supervisor de Calidad en
Inversiones Chavicom S.A.S.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha técnica de indicador, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


LUIS DIEGO ITA ACEDO
Ingeniero Industrial
CIP Nº 258839

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Anabela Johana Muñoz Zavaleta con de DNI
N° 70962144 de profesión Ingeniería Industrial con código
CIP 255304 desempeñándome actualmente
como Supervisor de área administrativa en
CEP Nuestra Señora del Perpetuo Socorro

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha técnica de indicador, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.

ANABELA JOHANA
MUÑOZ ZAVALAETA

CIP N° 255304
Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

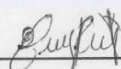
Yo, Alejandra Yakanda Balvin Yupangui con de DNI
Nº 70227831 de profesión Ingeniera Industrial con código
CIP 260541 desempeñándome actualmente
como Supervisora SSOMA en
Constructora FBM SAC

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento, ficha técnica de indicador, a los efectos de su aplicación en la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Congruencia de ítems					X
2. Amplitud de contenido					X
3. Redacción de ítems					X
4. Pertinencia					X
5. Metodología					X
6. Coherencia					X
7. Organización					X
8. Objetividad					X
9. Claridad					X

En señal de la conformidad firmo la presente en la ciudad de Trujillo a los 25 del mes de noviembre del 2021.


Firma

ANEXO D: DOCUMENTOS

ANEXO D1: DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DE LOS AUTORES

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DE LOS AUTORES

Nosotros, Cabrera Valdivia Kenny Mitchell y Venegas Chávez Milagros Alhely, alumnos de la Facultad de Ingeniería y Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Proyecto de Investigación titulado “Gestión por procesos para mejorar la administración documentaria de la empresa de servicios de mantenimiento de climatización V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L., 2021”, son:

1. De nuestra autoría.
2. El proyecto de Investigación no ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
3. El proyecto de Investigación no ha sido publicado ni presentado anteriormente.
4. Los resultados presentados en el presente Proyecto de Investigación son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Trujillo, 03 de diciembre del 2021



Cabrera Valdivia Kenny Mitchell

DNI: 71718191



Venegas Chávez Milagros Alhely

DNI: 71225250

ANEXO D2: EVIDENCIA DE ENCUESTA



ENCUESTA

Proyecto de investigación “Gestión por procesos para mejorar la administración documentaria de la empresa de servicios de mantenimiento de climatización V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L., 2021”.

Entrevistadores:

Nombres: Kenny Mitchell Cabrera Valdivia
Milagros Alhely Venegas Chavez

Entrevistado:

Nombre: Carmen Rosa Marín Lucano

Cargo: Gerente General

Empresa: V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.

Se agradece su participación en la encuesta realizada el 15 de septiembre del 2021.

Trujillo, 15 de septiembre del 2021

V&M SOLUCIONES INNOVADORAS
SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.

.....
Carmen Rosa Marín Lucano
GERENTE GENERAL
.....
CARMEN ROSA MARIN LUCANO
V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.
GERENTE GENERAL

ANEXO D3: CONSTANCIA DE AUTORIZACION



CONSTANCIA DE AUTORIZACION

La empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L. deja constancia que los alumnos KENNY MITCHELL CABRERA VALDIVIA, identificado con DNI 71718191 y MILAGROS ALHELY VENEGAS CHAVEZ, identificada con el DNI 71225250, de la escuela de INGENIERIA INDUSTRIAL, de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - Trujillo, cuentan con la respectiva AUTORIZACION para desarrollar y analizar en base a la información brindada y recopilada de la empresa, para la tesis titulada "Gestión por procesos para mejorar la administración documentaria de la empresa de servicios de mantenimiento de climatización V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L., 2021".

Trujillo, 01 de Septiembre del 2021

Atentamente,

V&M SOLUCIONES INNOVADORAS
SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.

.....
Carmen Rosa Marin Lucano
GERENTE GENERAL
.....
CARMEN ROSA MARIN LUCANO
V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.
GERENTE GENERAL

ANEXO D4: CONSTANCIA DE VERCIDAD DE INFORMACION



CONSTANCIA DE VERACIDAD DE INFORMACION

Alumnos:

Kenny Mitchell Cabrera Valdivia

Milagros Alhely Venegas Chavez

UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO

Yo, Carmen Rosa Marín Lucano le informo que la empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L. esta dispuesta a cooperar y brindar toda la ayuda necesaria para que puedan llevar acabo su investigación en nuestro centro de trabajo, asimismo mencionar y resaltar que la información presentada es veraz y validada por la empresa.

Trujillo, 03 de diciembre del 2021

Atentamente,

V&M SOLUCIONES INNOVADORAS
SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.
.....
Carmen Rosa Marín Lucano
GERENTE GENERAL
.....
CARMEN ROSA MARIN LUCANO
V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.
GERENTE GENERAL

ANEXO D5: CONSTANCIA DE AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION DE LA INVESTIGACION



CONSTANCIA DE AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION DE LA INVESTIGACION


Con la firma del presente documento se autoriza la publicación en el repositorio de la Universidad Privada Cesar Vallejo, así como revistas especializadas en la Investigación Científica, de la investigación denominada “Gestión por procesos para mejorar la administración documentaria de la empresa de servicios de mantenimiento de climatización V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L., 2021” de los alumnos Kenny Mitchell Cabrera Valdivia, identificados con DNI 71718191 y Milagros Alhely Venegas Chavez, identificada con el DNI 71225250.

La empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L. brinda todas las facilidades del caso, se expide el presente a pedido de los interesados.

Trujillo, 03 de diciembre del 2021


Atentamente,

V&M SOLUCIONES INNOVADORAS
SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.


Carmen Rosa Marin Lucano
GERENTE GENERAL

.....
CARMEN ROSA MARIN LUCANO
V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.
GERENTE GENERAL

ANEXO D6: ACTA DE REUNION N° 1

	ACTA DE REUNION N° 01 -2021 Identificación de problemas en la empresa	Código: AR Versión: 01 Fecha: 10/09/2021
---	---	--

ACTA DE REUNION	
Acta N° 01	
Fecha: 10/09/2021	
Hora de inicio: 8:30	Hora de termino: 9:30
Lugar: Empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.	

Nº.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	MILAGRO VENEGAS CHAVEZ	TESISTA	
2	KENNY CABRERA VALDIVIA	TESISTA	
3	CARMEN ROSA MARIN LUCANO	GERENTE GENERAL	 V&M SOLUCIONES INNOVADORAS SERVICIOS GENERALES E.I.R.L. Carmen Rosa Marin Lucano GERENTE GENERAL

Nº.	Descripción
01	Falta de planificación de los procesos y actividades
02	Desconocimiento de las funciones en los trabajadores nuevos
03	Falta de personal de control y para los procesos
04	Falta y perdida de documentación



 Carmen Rosa Marin Lucano
 GERENTE GENERAL

 CARMEN ROSA MARIN LUCANO
 V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.
 GERENTE GENERAL

ANEXO D7: ACTA DE REUNION N° 2

	ACTA DE REUNION N° 02 -2021 Identificación de problemas en la empresa	Código: AR Versión: 01 Fecha: 16/10/2021
---	---	--

ACTA DE REUNION	
Acta N° 02	
Fecha: 16/10/2021	
Hora de inicio: 8:00	Hora de termino: 9:00
Lugar: Empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.	

Nº.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	MILAGRO VENEGAS CHAVEZ	TESISTA	
2	KENNY CABRERA VALDIVIA	TESISTA	
3	CARMEN ROSA MARIN LUCANO	GERENTE GENERAL	 V&M SOLUCIONES INNOVADORAS SERVICIOS GENERALES E.I.R.L. Carmen Rosa Marin Lucano GERENTE GENERAL


Nº.	Descripción
01	Identificación de procesos de la empresa para el mapa de procesos
02	Determinación de los procesos críticos
03	Aprobación de las fichas de documentación
04	Aprobación de la fichas de indicadores



 Carmen Rosa Marin Lucano
 GERENTE GENERAL

 CARMEN ROSA MARIN LUCANO
 V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.
 GERENTE GENERAL

ANEXO D8: ACTA DE REUNION N° 3

	ACTA DE REUNION N° 03 -2021 Identificación de problemas en la empresa	Código: AR Versión: 01 Fecha: 25/11/2021
---	---	--

ACTA DE REUNION	
Acta N° 03	
Fecha: 25/11/2021	
Hora de inicio: 9:30	Hora de termino: 10:30
Lugar: Empresa V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.	

Nº.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	MILAGRO VENEGAS CHAVEZ	TESISTA	
2	KENNY CABRERA VALDIVIA	TESISTA	
3	CARMEN ROSA MARIN LUCANO	GERENTE GENERAL	 V&M SOLUCIONES INNOVADORAS SERVICIOS GENERALES E.I.R.L. Carmen Rosa Marin Lucano GERENTE GENERAL

Nº.	Descripción
01	Explicación de la propuesta de la herramienta de gestión por procesos

V&M SOLUCIONES INNOVADORAS
SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.


Carmen Rosa Marin Lucano
GERENTE GENERAL

 CARMEN ROSA MARIN LUCANO
 V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L.
 GERENTE GENERAL



Declaratoria de Originalidad de los Autores

Nosotros, CABRERA VALDIVIA KENNY MITCHELL, VENEGAS CHAVEZ MILAGROS ALHELY estudiantes de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión por procesos para mejorar la administración documentaria de la empresa de servicios de mantenimiento de climatización V&M SOLUCIONES INNOVADORAS E.I.R.L., 2021", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

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

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

Nombres y Apellidos	Firma
CABRERA VALDIVIA KENNY MITCHELL DNI: 71718191 ORCID 0000-0002-8657-0025	Firmado digitalmente por: KCABRERAVA el 24-02-2022 23:16:07
VENEGAS CHAVEZ MILAGROS ALHELY DNI: 71225250 ORCID 0000-0002-1637-0757	Firmado digitalmente por: MVENEGASC el 24-02-2022 23:17:21

