



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio de
distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte
S.A.C. Trujillo, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTORES:

Hilario Collave, Ricardo Alexander (ORCID: 0000-0002-7549-8988)
Pinillos Muñoz, Cristian Fernando (ORCID: 0000-0001-8391-6222)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

RICARDO

A mi abuelo Aurelio a quien llevo siempre presente, a mi abuela María por enseñarme su perseverancia, a mis padres por su constante apoyo y sacrificio para salir adelante, a mis hermanos por todo el cariño que me brindan, a mis amigos más z por hacerme reír siempre.

CRISTIAN

A mi querido padrastro Jhonny quien fue un gran ejemplo para seguir, fue quien contribuyó en mi crianza y me llenaba de enseñanzas, hasta en sus últimos días de vida, siempre lo tengo presente y lo llevo en mi corazón y seré agradecido con el eternamente. A mis abuelos (Gloria, Miguel, Dominga Alcides) a quienes amo. A mi amada mamá, A mis padres (Rocio y Renzo) quienes me han demostrado su apoyo incondicional y confianza junto a un gran sacrificio para verme hecho un profesional. A mi amado padre, que se sacrifica por mi para salir adelante, a mis hermanos por siempre estar para mí, a todos mis primos porque jamás dudaron de mí, a la familia Cruzado Sánchez por su apoyo y a toda mi familia, amigos que cada uno tiene un espacio en mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a nuestros padres por el apoyo y los conocimientos brindados a lo largo de nuestra vida. A nuestro asesor

Dr. Gonzáles Vázquez, Joe Alexis por su invaluable ayuda a la hora de evaluar la información presentada, por contagiarnos sus ánimos de perseverancia y orientarnos a seguir adelante con nuestras metas como futuros ingenieros industriales y culminar eficientemente nuestro trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURA	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	9
3.1. Tipo y diseño de investigación	9
3.2. Variables y operacionalización	9
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis ..	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección	14
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	20
4.1. Diagnóstico situacional del área de distribución de la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.....	20
4.2. Planteamiento de la propuesta de mejora mediante la implementación de la gestión por procesos.....	24
V. DISCUSIÓN.....	78
VI. CONCLUSIONES	81
VII. RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	83
ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de la variable gestión por procesos	89
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de la variable calidad del servicio	90
Tabla 3 Instrumentos y métodos de investigación.....	15
Tabla 4 Materiales, instrumentos y métodos de recolección de datos.....	16
Tabla 5 Reporte de calidad de servicio en el área de distribución durante los meses de Mayo a Julio del año 2021.....	22
Tabla 6 Reporte de nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos en el área de distribución durante los meses de Mayo a Julio del año 2021.....	23
Tabla 7 Estructura de los cargos en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	41
Tabla 8 Manual de funciones del director general en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	42
Tabla 9 Manual de funciones del gerente general en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	43
Tabla 10 Manual de funciones del gerente de administración en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	44
Tabla 11 Manual de funciones del contador en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	45
Tabla 12 Manual de funciones del analista financiero en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	46
Tabla 13 Manual de funciones del gerente comercial en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	47
Tabla 14 Manual de funciones del asistente de ventas en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	48
Tabla 15 Manual de funciones del auxiliar de cobranzas y créditos en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	49

Tabla 16 Manual de funciones del gerente logístico en la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.....	50
Tabla 17 Manual de funciones del supervisor de almacén en la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.....	51
Tabla 18 Manual de funciones del auxiliar de despacho en la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.....	52
Tabla 19 Manual de funciones del asistente de gerencia en la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.....	53
Tabla 20 Reporte de calidad del servicio en el área de distribución durante los meses de agosto a octubre del año 2021.....	54
Tabla 21 Reporte de calidad del servicio en el área de distribución durante los meses de agosto a octubre del año 2021.....	55
Tabla 22 Datos presupuestados del número de pedidos no atendidos en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.....	56
Tabla 23 Inversión en activos tangibles e intangibles en la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.....	57
Tabla 24 Flujo de caja económica de la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.....	60
Tabla 25 Estadística descriptiva del porcentaje de satisfacción del cliente.....	61
Tabla 26 Estadística descriptiva del porcentaje de cumplimiento de entregas.....	61
Tabla 27 Estadística descriptiva del porcentaje de cumplimiento del plan de capacitaciones.....	62
Tabla 28 Estadística descriptiva del porcentaje de calidad del servicio.....	63
Tabla 29 Estadística descriptiva del porcentaje del nivel de cumplimiento de despacho.....	63
Tabla 30 Estadística descriptiva de los elementos tangibles.....	64
Tabla 31 Estadística descriptiva de la fiabilidad.....	65
Tabla 32 Estadística descriptiva de la capacidad de respuesta.....	65
Tabla 33 Estadística descriptiva de la seguridad.....	66
Tabla 34 Estadística descriptiva de la empatía.....	66
Tabla 35 Análisis de normalidad de datos de la calidad del servicio.....	67
Tabla 36 Análisis de prueba no paramétrica de calidad de servicio.....	70
Tabla 37 Análisis estadística de prueba - Wilcoxon para la calidad de servicio....	70

Tabla 38 Análisis de prueba no paramétrica de elementos tangibles.....	71
Tabla 39 Análisis estadística de prueba – Wilcoxon para los elementos tangibles.....	71
Tabla 40 Análisis de prueba no paramétrica de fiabilidad	72
Tabla 41 Análisis estadística de prueba - Wilcoxon para la fiabilidad.....	73
Tabla 42 Análisis de prueba no paramétrica de capacidad de respuesta.....	73
Tabla 43 Análisis estadística de prueba – Wilcoxon para la capacidad de respuesta.....	74
Tabla 44 Análisis de prueba no paramétrica de seguridad.....	75
Tabla 45 Análisis estadística de prueba - Wilcoxon para la seguridad	75
Tabla 46 Análisis de prueba no paramétrica de empatía.....	76
Tabla 47 Análisis estadística de prueba - Wilcoxon para la empatía	76

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Procedimiento de investigación en la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	18
Figura 2. Organigrama de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	21
Figura 3. Pre datos de calidad de servicio del área de distribución de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C. durante los meses de mayo a julio del año 2021	22
Figura 4. Pre datos del nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C. durante los meses de Mayo a Julio del año 2020	24
Figura 5. Inventarios de procesos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	245
Figura 6. Mapa de procesos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	246
Figura 7. Flujograma del proceso operativo de recepción de productos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	267
Figura 8. Diagrama de Snake and Leaders del macroproceso de recepción de productos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	26
Figura 9. Flujograma del proceso operativo de almacenamiento de productos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	26
Figura 10. Diagrama de Snake and Leaders del macroproceso de almacenamiento de productos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	26
Figura 11. Flujograma del proceso operativo de distribución de productos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	26
Figura 12. Diagrama de Snake and Leaders del macroproceso de distribución de productos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	32
Figura 13. Flujograma del proceso operativo de control de productos de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.	323

Figura 14. Diagrama de Snake and Leaders del macroproceso de control de productos de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C	32
Figura 15. Diagrama SIPOC del proceso de gestión de ventas de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	35
Figura 16. Diagrama SIPOC del proceso de gestión contable y financiera de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	36
Figura 17. Diagrama SIPOC del proceso de gestión de compras de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	36
Figura 18. Diagrama SIPOC del proceso de gestión administrativa de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	37
Figura 19. Diagrama SIPOC del proceso de recepción de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	38
Figura 20. Diagrama SIPOC del proceso de almacenamiento de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.	38
Figura 21. Diagrama SIPOC del proceso de despacho de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	39
Figura 22. Diagrama SIPOC del proceso de control de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.....	40
Figura 23. Post datos de calidad de servicio del área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C. durante los meses de agosto a octubre del año 2021.....	54
Figura 24. Post datos del nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos del área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C. durante los meses de agosto a octubre del año 2021.....	56

RESUMEN

El presente trabajo de investigación llevó como título “Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C., 2021”. El objetivo de la investigación fue implementar la gestión por procesos para mejorar la calidad del servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C. Los objetivos específicos fueron: determinar la calidad de servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C., implementar la gestión de procesos para la empresa Corporación Proveedores del Norte S.A.C., medir la mejora de los indicadores de calidad del servicio de distribución tras haber implementado la mejora de procesos y evaluar los ahorros económicos generados por la mejora de la calidad del servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedores del Norte S.A.C. La hipótesis de la investigación fue que la gestión por procesos mejora la calidad del servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedores del Norte S.A.C. La metodología de la investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de nivel explicativo y de diseño pre experimental. Los resultados de la investigación determinaron que se mejoró las dimensiones de elementos tangibles de 8 a 14,33, fiabilidad de 10,33 a 18,67, capacidad de respuesta de 8 y 14,33, seguridad de 8 a 15 y empatía de 11 a 20,67. La conclusión de la investigación afirmó que la implementación de la gestión por procesos en el área de distribución mejora la calidad de servicio en la empresa Corporación Proveedor del Norte con un nivel de significancia de 0,109.

Palabras clave: Gestión por procesos, calidad de servicio, procesos.

ABSTRACT

The title of this research work was "Management by processes to improve the quality of distribution service of the company Corporación Proveedorora del Norte S.A.C., 2021". The objective of the research was to implement process management to improve the quality of the distribution service of the company Corporación Proveedorora del Norte S.A.C. The specific objectives were: to determine the quality of distribution service of the company Corporación Proveedorora del Norte SAC, implement process management for the company Corporación Suppliers del Norte SAC, measure the improvement of the quality indicators of the distribution service after having implemented the improvement of processes and evaluate the economic savings generated by the improvement of the quality of the distribution service of the company Corporación Suppliers del Norte SAC The hypothesis of the research was that process management improves the quality of the distribution service of the company Corporación Suppliers del Norte S.A.C. The research methodology was applied, with a quantitative approach, an explanatory level and a pre-experimental design. The results of the research determined that the dimensions of tangible elements were improved from 8 to 14.33, reliability from 10.33 to 18.67, response capacity from 8 and 14.33, security from 8 to 15 and empathy from 11 at 20.67. The conclusion of the investigation affirmed that the implementation of management by processes in the distribution area improves the quality of service in the company Corporación Proveedorora del Norte with a significance level of 0.109.

Keywords: Management by processes, quality of service, processes.

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los sucesos más históricos que tuvo lugar a nivel mundial, y que arrojó todo el año 2020 y lo que aún va del 2021, ocasionado por el Covid – 19, como lo es la pandemia, impactó drásticamente el sector alimentario a nivel mundial; desacelerando la producción, comercialización y distribución normal. Por su lado, según Infopesca (2020) es de esperar que la oferta, consumo y comercio de pescad se reduzcan por algún tiempo, lo que por ende puede causar la disminución en un 1,2%. Además, las restricciones en el traslado del personal y la disminución de la capacidad de los buques pesqueros están contribuyendo a la disminución de la pesca de atún, cefalópodos y anchoveta. Por otro lado, la nueva realidad provoca una disminución de los productos pesqueros, pero una estimulación por la compra de productos preparados y en conserva.

Según Directodelolivar (2020), en un ámbito mundial se consumen cerca de 3 millones de toneladas de aceite de oliva por año y existen más de 12,000 molinos para la extracción de este aceite en 50 países. Por ejemplo, Grecia se caracteriza como país consumidor de este tipo de aceite, obteniendo un consumo per cápita de 12,5 litros, luego le sigue España con 11.70 litros y finalmente Italia y Portugal con 8 litros cada uno.

Según Statista (2021), los mayores productores de sal a nivel mundial son: China (60 millones de toneladas), EEUU (39 millones de toneladas) e India (28 millones de toneladas). El comercio de la sal, mundialmente se calcula en 58,7 millones de toneladas para el presente año.

Según Informa BTL (2020), en el año 2019 las ventas de abarrotes en diversos supermercados e hipermercados alcanzo en el año un 1,07% del producto bruto interno nacional y un 6,98% respecto al sector comercio. Además, estos productos representan el 45.6% del volumen total de ventas a nivel nacional.

Por otra parte, según Infopesca (2020), la demanda de atún en Latinoamérica se mantuvo fuerte durante el primer trimestre del 2020, ya que la demanda aún existía y eran productos que se podían almacenar durante periodos largos de tiempo y eran necesarios durante esta pandemia. Además, la demanda de conservas de atún se incrementó debido a que es más asequibles en mercados occidentales tradicionales. Por otro lado, según Mongabay (2020), “En América Latina, se produce solo un 7% del aceite de palma a nivel mundial, mientras que los países

de Indonesia y Malasia producen un 84%”. No obstante, del total de la producción del año 2019 solo un 26% obtuvo la certificación en RSPO. Latinoamérica es la región que alcanza el mayor porcentaje de certificación a nivel mundial superando a las otras regiones del mundo que solo alcanzan el 20%. Además, según Infobae (2020), Argentina es el mayor consumidor de sal en Latinoamérica con un total de 9,8 gr por día, cuando lo recomendado por la OMS es menor a 5,5 gr diarios.

De acuerdo a PRODUCE (2021), a nivel nacional el consumo de pescado registró un crecimiento de 138% al cierre del 2020. Por otro lado, según Olimerca (2020), Las plantas de aceite de oliva en el Perú dejaron de producir la mitad de las aceitunas que sirven para la elaboración de aceite de oliva, esta caída significó que solo pudieron producir 3,000 toneladas y esto debido a una caída del precio de este producto y a una mala cosecha. Además, según EsSalud (2017), el consumo per cápita nacional de sal es de una cuchara diaria lo que significa que la mitad de los peruanos consume doblemente la cantidad recomendada por la OMS, esto quiere decir que en promedio una familia consume 16 kilos de sal anualmente.

Actualmente, para el Banco Central de Reserva del Perú (2020) en la región de la Libertad, la actividad extractiva del sector pesca disminuyó 37,6 %, además el sector manufacturero disminuyó 5,8% debido a la caída de la harina y aceite de pescado, por el contrario, la industria azucarera presentó un crecimiento de 33,9 por ciento.

La empresa de Corporación Proveedora del Norte S.A.C., es una empresa organizada a base de capitales peruanos. El nombre de la razón social tiene bastante relación con la ubicación geográfica que tienen la gran mayoría de sus clientes. En la parte norte del territorio peruano, se encuentran la mayoría de ingenios azucareros (dado que la empresa inició sus actividades de comercialización única y exclusivamente azúcar en grandes cantidades). Esta empresa nació con el objetivo de ofrecer al público consumidor alimentos de primera necesidad con altos estándares de calidad, bajo un rango de precios relativamente bajo respecto a la competencia. Corporación Proveedora del Norte se constituyó a inicio del año 2015, comercializando únicamente azúcar en volúmenes altos, proveyendo al sector mayorista para luego acaparar una fuerte cartera de clientes en el sector industrial.

La empresa ha destacado una diferenciación importante de los subsectores en este mercado: sector mayorista y sector industrial: Los productos llevan la marca Familiar. Los productos que se venden son: Aceite 100% vegetal marca Familiar en presentación de caja contenida por 12 unidades de 1 litro. Conservas de pescado marca Familiar en presentación de filete de atún, trozos de atún, lomo de atún y grated de atún todos estos marinados en aceite vegetal, sal de cocina marca Familiar en presentación de caja de 12 unidades de 1 kg cada uno, abarrotes marca Familiar de diferentes presentaciones dependiendo del tipo de producto.

Por otra parte, la empresa presenta problemas en la distribución de los productos, ya que cuenta con 2 camiones para la distribución de los productos, pero solo cuenta con un chofer, además cuenta con 3 vendedores que se encargan de visitar las diferentes bodegas y mercados que son sus principales clientes de la empresa. Por otro lado, los mercados solo trabajan hasta el mediodía por ende es crítica la situación de la distribución de la mercadería por los problemas antes mencionados. Seguido, se muestra la demanda mensual de los productos: aceite: 2500 unidades, filete: 250 unidades, sal: 300 unidades, azúcar: 800 unidades, fideo: 800 unidades, avena: 800 unidades, papel higiénico: 800 unidades, alcohol: 100 unidades

Por lo tanto, el planteamiento interrogativo del presente estudio es ¿En qué medida la gestión por procesos mejorará la calidad de servicio en la empresa proveedora del Norte S.A.C.?

Finalmente, queremos justificar este estudio en lo social porque brindaremos técnicas y herramientas que ayuden a las empresas del sector a mejorar sus indicadores de distribución y a tener una calidad del servicio óptimo; en lo económico, nuestra investigación comprobará que la implementación de la gestión por procesos mejorará la calidad de la distribución de productos a los clientes con lo cual disminuirá los costos logísticos de la empresa; en lo metodológico se justifica porque esperamos que esta investigación sirva como modelo para los posteriores trabajos relacionado a la mejora de los procesos de distribución de empresas del rubro comercialización. Por otra parte, en lo práctico se justifica porque se brindan herramientas de gestión de procesos específicas con la cual se pueden mejorar la calidad del servicio de distribución y además se definen los problemas críticos que le genera gastos innecesarios a la empresa que pueden ser por falta de formación, falta de equipos o carencia de estandarización en sus procesos. Finalmente, en lo

teórico se justifica porque el uso de herramientas de mejora de procesos corroborará la metodología y teoría enseñada.

El objetivo general de la investigación será: implementar la gestión por procesos para lograr mejorar la calidad del servicio de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

Mientras que los objetivos específicos de la investigación serán: determinar la calidad de servicio de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C., implementar la gestión de procesos para la empresa Corporación Proveedores del Norte S.A.C., medir la mejora de los indicadores de calidad del servicio de distribución tras haber implementado la mejora de procesos y evaluar los ahorros económicos generados por la mejora de la calidad del servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedores del Norte S.A.C.

Por otra parte, nuestra hipótesis sería que la gestión de procesos mejora la calidad del servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedores del Norte S.A.C.

II. MARCO TEÓRICO

A fines de sustentar teóricamente el presente trabajo, se realizó una revisión de investigaciones a nivel internacional y nacional, los cuales se encuentran relacionadas con las variables implícitas en el mismo. A saber:

En el contexto internacional Gellibert (2016), cuyo trabajo de investigación presentó el siguiente problema: atrasos en los despachos de productos e insatisfacción de sus clientes. Refirió que su objetivo fue analizar la incidencia de los procesos actuales del área logística en la satisfacción de los clientes de la empresa Hidrosa S.A. La metodología empleada fue la aplicación de los módulos WMS y RF SMART para una rápida detección de los procesos que están fallando y corregirlos en su debido momento. Como instrumentos se utilizaron en la obtención de datos: el cuestionario, ficha de procesos y análisis documental. Por otro lado, este trabajo aporta a la investigación en la aplicación del análisis PESTEL, FODA, RF SMART para mejorar la satisfacción de los clientes.

Muñoz (2018) cuyo trabajo de investigación presentó los siguientes problemas: incremento de cartera de clientes, personal y oferta de servicios. Refirió que su objetivo fue diseñar un sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientado a la industria CDM S.A. La metodología empleada fue la utilización de un sistema de gestión de procesos para el mejoramiento de los servicios y entorno dentro de la organización. Los instrumentos utilizados para la obtención de datos fueron: el cuestionario, ficha de procesos y análisis documental. Por otro lado, este trabajo aporta a la investigación en la utilización de herramientas como: mapa de procesos, análisis FODA, Flujograma de procesos y cálculo de indicadores de satisfacción del cliente para poder analizar el impacto de las mejoras realizadas.

En el contexto nacional Noa y Sifuentes (2021), cuyo trabajo de investigación presentó los siguientes problemas: aumento de demanda de llamadas de clientes, incumplimiento de indicadores de nivel de servicio y tiempo y una mala capacitación del personal. Refirió que su objetivo fue determinar en qué medida la implementación de la gestión de procesos en el área de operaciones mejorará la satisfacción del cliente, en la empresa SCC, Lima 2020. La metodología empleada fue la utilización de fichas de observación de procesos para poder determinar si la gestión por procesos mejora la satisfacción del cliente, la cual determinó un

incremento del 6,6% de satisfacción en el área de operaciones de la empresa. Por otro lado, este trabajo aporta a la investigación en la aplicación del diagrama Ishikawa y análisis de causas principales para identificar los motivos de la insatisfacción de los clientes.

Carranza (2019), cuyo trabajo de investigación presentó los siguientes problemas: personal no calificado en el área de picking, demora de procesos, productos perdidos y fallados y disminución de los servicios logísticos en los canales de venta. Teniendo como propósito principal la aplicación de gestión de procesos en aras de mejorar la satisfacción del cliente en una empresa de servicios logísticos. La metodología empleada fue la utilización de: cuestionario, análisis documental y formatos de recolección de datos para verificar si la implementación de gestión de procesos en el área logística mejora la satisfacción laboral, obteniendo un incremento de 17%. Por otro lado, este trabajo aporta a la investigación en la utilización de la clasificación ABC, exactitud de registros de inventarios e indicadores KPIs logísticos para determinar los motivos de los problemas relacionados a la gestión logística.

Juarez (2018), cuyo trabajo de investigación presentó los siguientes problemas: reclamos del personal por falta de control en los procesos y falta de control de la calidad del servicio. Refirió que su objetivo fue determinar la relación existente entre la gestión de procesos con la calidad de servicio del área de transporte. La metodología empleada fue la utilización de: cuestionario, ficha de procesos y análisis documental para determinar la relación entre la gestión de procesos y la calidad de servicio, encontrando que el 45% de los trabajadores opinaron que probablemente es importante la gestión de procesos, por otra parte, el 42% de los trabajadores están de acuerdo con controlar la calidad del servicio. Por otro lado, este trabajo aporta a la investigación en la utilización de indicadores KPIs logísticos, análisis de datos estadísticos mediante la utilización del programa SPSS.

En el contexto local Asmat (2018), cuyo trabajo de investigación presentó los siguientes problemas: sobrecarga de trabajo, errores de comunicación de los asesores comerciales, insatisfacción del cliente y reprogramaciones. Refirió que su objetivo fue mejorar los procesos del área de inspección de pre entrega para aumentar la calidad de servicio. La metodología empleada fue la utilización de: cuestionarios, ficha de observación y análisis documental para demostrar que se

mejoró el cumplimiento de entrega de pedidos en 60%, se aumentó la calidad de servicio en un 30% y se redujo el tiempo de entrega en 20%. Por otro lado, este trabajo aporta a la investigación en la aplicación del diagrama SIPOC, Flujogramas, diagrama de Pareto y técnica de grupo nominal.

Alvarado (2019), cuyo trabajo de investigación presentó el siguiente problema: excesivas devoluciones de productos. Refirió que su objetivo fue disminuir las devoluciones de productos terminados en el área de distribución. La metodología empleada fue la utilización de: cuestionario, ficha de observación y análisis documental para demostrar que se logró una reducción del 44% de las devoluciones de productos. Por otro lado, este trabajo aporta a la investigación en la aplicación mapeo de procesos, Flujograma, diagrama de explosión de actividades, diagrama Ishikawa, diagrama de Pareto y diagrama de operaciones.

Sánchez (2016), cuyo trabajo de investigación presentó los siguientes problemas: manejo informal de procesos y área administrativa, desorden en la gestión, excesivo inventario y falta de control de gestión. Refirió que su objetivo fue plantear estrategias y lineamientos para obtener un impacto positivo en la calidad de servicio. La metodología empleada fue la utilización de: cuestionario, ficha de observación y análisis documental para demostrar que la implementación del plan estratégico y rediseño de procesos mejoró la calidad de servicio en 27%. Por otro lado, este trabajo aporta a la investigación en la aplicación de un plan estratégico, diseño de gestión de procesos, mapeo de procesos, Matriz EFE y EFI, Balance Score Card.

Por otra parte, continuando con el marco teórico se detallará los conceptos de las dos variables analizadas en este proyecto y sus respectivas dimensiones.

Primeramente, se definirá la variable gestión por procesos y sus dimensiones

De acuerdo a la Presidencia del Consejo de Ministros (2021) la gestión por proceso es una herramienta que busca brindar información para llevar a cabo un análisis de procesos, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, en relación a los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello es necesario el apoyo de toda la organización, desde la gerencia hasta el personal operativo.

Las fases para la implementación de gestión por procesos según el mismo autor son: determinación de procesos, seguimiento, medición y análisis de procesos y por último la mejora de procesos. Además, existen diversas herramientas que se

utilizan para la gestión por procesos dentro de las cuales están: inventario de procesos, mapa de procesos, ficha de indicadores de desempeño, ficha técnica de procesos, diagrama de procesos, gráficas de control, histograma, lluvia de ideas, diagrama de Pareto, Ishikawa y ficha de procedimiento.

De acuerdo a Juárez (2018) existen dos dimensiones para la gestión por procesos las cuales son: diseñar el mapa de procesos y el modelamiento del proceso.

Según Juárez (2018) “el mapa de proceso es el proceso que permite a la dirección estratégica de la organización orientar y dirigir los procesos relacionados con los clientes a través de los servicios y productos con el fin de un desarrollo más sencillo de los procesos” (p.24). Por otra parte, definió el modelamiento de procesos como “la representación visual de las relaciones vinculadas a los procesos mediante la utilización de un Flujograma de información” (p.24).

Continuando con el marco teórico se detallará el concepto de calidad del servicio y sus dimensiones.

De acuerdo a Pincay y Parra (2020) la calidad del servicio “es la administración por parte de la organización que permite la satisfacción permanente del cliente” (p.9).

Las herramientas para medir y mejorar la calidad del servicio según Tsuneo (2021) son: la lista de chequeo, satisfacción de los empleados, análisis de satisfacción del cliente, benchmarking, actividad 5s, manual de servicio y hoja de combinación de trabajo estándar.

De acuerdo a Pincay y Parra (2020) existen cinco dimensiones para la calidad del servicio las cuales son: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía.

Según Pincay y Parra (2020) la confiabilidad es “la capacidad de cumplir las expectativas del cliente al realizarle un servicio” (p.13). Por otra parte, la seguridad es “el conocimiento de los trabajadores y la confianza que se le brinda al cliente durante la realización del servicio” (p.13). Por otro lado, los elementos tangibles son “las características que diferencian a la empresa y a los trabajadores del resto de empresas del mismo rubro y sector” (p.13). Mientras que, la capacidad de respuesta es “poder brindar un servicio rápido y de acuerdo a las necesidades del cliente” (p.13). Finalmente, la empatía es “la virtud de poder reconocer la necesidad del cliente y poder brindarle una atención especializada” (p.13).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación será de tipo aplicada “debido a que busca obtener un conocimiento nuevo que le permita solucionar problemas” (Alvarez, 2020, p.3).

Sobre su diseño según Álvarez (2020, p.4) “el diseño experimental es aquella investigación en la cual los datos son conseguidos por observación del investigador y solo se da la manipulación de una variable para conseguir la respuesta de la otra variable de estudio”. Por su lado, Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018, p. 37) “es cuasi experimental ya que la elección de la muestra no es aleatoriamente, más bien los grupos muestrales ya fueron conformados previo al experimento”.

Para la presente investigación se determinará que “su enfoque es cuantitativo, ya que hace uso de la recolección de datos para realizar la prueba de hipótesis y la estadística, con el propósito de comprobar las hipótesis y determinar el comportamiento del objeto de estudio” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p.45).

En este proyecto de investigación el alcance será explicativo “debido a que busca identificar la causas que provocaron los sucesos estudiados” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p.93).

Por consiguiente, al ser un diseño cuasi experimental, el investigador aplica en la variable independiente un control bajo, no asigna a los sujetos de estudio ni grupos de control de manera aleatoria. De esta manera quedaría esquematizado:

$$G: O1 \rightarrow X \rightarrow O2$$

Dónde:

G: Muestra a la que se aplicará el instrumento

O1: Pre test (Calidad del servicio)

X: Variable Independiente (Gestión por procesos)

O2: Post test (Calidad del servicio)

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Gestión por procesos (variable cuantitativa)

La gestión por proceso se define como la metodología que optimiza las actividades y procedimientos de trabajo que le dan valor a la organización con el fin de generar

una secuencia de procesos que proporcione que los servicios y productos elaborados impacten de manera positiva en los clientes (R&C Consulting , 2020). La gestión por procesos proporciona resultados eficientes en la realización de actividades y recursos gestionados como procesos, además es parte de los ocho principios de la gestión de la calidad (Ver anexo 2).

Variable dependiente: Calidad del servicio (variable cuantitativa)

La calidad del servicio se define como “la diferencia entre lo que espera el cliente y la realidad del servicio brindado” (Requena y Serrano, 2017, p.22)

La calidad del servicio es la realización de un servicio brindado por una empresa a los clientes en el momento de entregarle un producto o servicio, además busca la solución de problemas y crear una relación de fidelidad entre el cliente y la empresa. De igual manera, poseer una calidad de servicio alta es una ventaja competitiva ya que permite la diferenciación entre empresas y el impacto que esta brinde en el cliente será la razón por la cual es elegida entre tantas empresas (Ver anexo 3) (CIM, 2019).

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

Población

Según Hernández Sampieri (2018, p.208) “la población es el grupo total de elementos en la cual una investigación está enfocada y que concuerdan con determinadas especificaciones”. Arias, Villasis y Miranda (2016, p.3) definen a la población como “el conjunto de casos de acceso limitado que permite la elección de una muestra con ciertos criterios establecidos previamente”.

Estará conformada por 50 clientes minoristas de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

Criterios de inclusión

Clientes de ambos sexos

Rango de edad de los participantes, clientes de 25-65 años.

Clientes con vínculo de contrato con la empresa al menos en los últimos 5 años.

Clientes minoristas

Clientes que compran en horario diurno (6 am - 12 am)

Criterios de exclusión

Rango de edad de los participantes, clientes menores a 24 años.

Clientes con vínculo de contrato con la empresa menor a 5 años.

Clientes mayoristas.

Clientes que compran en horario diurno (12am - 6 pm).

Muestra

Según Hernández Sampieri (2018, p.206) la muestra “es una parte de la población de la cual se recolectaron datos y que posee las mismas características”. Investigalia (2020) define a la muestra como una porción de la población que poseen las mismas características.

Por otra parte, Ochoa (2016) define el muestreo como el proceso de elegir una variedad de elementos de una población para estudiarlos y caracterizarlos. Para calcular el tamaño de muestra se utilizó la siguiente fórmula matemática explicada por Cortés, Mur, Iglesias y Cortés (2020, p.5):

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

Dónde:

n = muestra

Z = nivel de confianza (1.96)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

e = error máximo (0.05)

N = tamaño de la población (50)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 50}{(50 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 45$$

La muestra estará conformada por 45 clientes minoristas de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Muestreo

Para este estudio el tipo de muestreo será probabilístico – aleatorio simple, porque las unidades muestrales, serán seleccionados al azar, es decir, por el tipo de investigación las unidades muestrales no fueron definidos antes de iniciar el estudio en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C. Los integrantes que participarán en el proceso de recojo de datos serán los clientes minoristas que compran en horario diurno (6am - 12am) en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Unidad de análisis

Cientes minoristas de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Inmunidad Muestral

La inmunidad muestral estará definida por los participantes del cuestionario y cuyos criterios de inclusión y exclusión se detallaron anteriormente.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección

El método inductivo deductivo, fue el utilizado conjuntamente con las herramientas de ingeniería, a fines de diagnosticar la situación actual de la empresa y encontrar las causas raíces del retraso en la entrega en la empresa, y a partir de ello brindar una alternativa de solución. Las siguientes Tablas contienen las técnicas e instrumentos que se usaron para el estudio:

Tabla 3
Instrumentos y métodos de investigación.

Herramienta	Descripción
Diagrama de Ishikawa	Determina las causas raíces del proyecto.
Matriz de Priorización	Ordena las causas raíces de mayor a menor impacto.
Pareto	Determina las causas raíces que tengan un 80% de impacto en el problema.
Matriz de Indicadores	Propone los indicadores para cada raíz, sus valores actuales y metas, y las herramientas de solución.

Tabla 4*Materiales, instrumentos y métodos de recolección de datos*

Fase de estudio	Fuentes de información / Informantes	Técnica	Instrumentos	Tratamiento / Proceso	Resultados Esperados
Determinar la calidad de servicio en la empresa	Gerente	Encuesta	Cuestionario	Extracción de información	Diagnóstico de la calidad de servicio actual
Implementar la gestión de procesos para la empresa	Libros	Observación	Lista de control, cuestionario de observación	Extracción de información	Después de analizado los procesos se planteará las herramientas de mejora
Medir la mejora de los indicadores de calidad del servicio de distribución después de aplicada la mejora de procesos	Libros	Análisis documental	Registro de indicadores de calidad de servicio	Análisis de información	Se determinará los indicadores de calidad del servicio en el área de distribución post mejora
Evaluar los ahorros económicos generados por la mejora de la calidad del servicio de distribución	Libros	Análisis Económico	Hoja de Cálculo Excel	Análisis de información	Conocer la viabilidad del plan de mejora

Observación de campo

Se identificaron los problemas en el área de distribución, mediante la observación directa del estado real de la empresa, detectando las fallas críticas de producción de la empresa.

Análisis de documentos

También, se indagó sobre la problemática y recolección de datos cuantitativos en la documentación de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C., a partir de la organización de los instrumentos adecuados para realizar el análisis de la documentación histórica.

3.5. Procedimientos

Se inició con la identificación de la problemática que aqueja a la empresa en estudio, con la identificación de la problemática se determinaron las herramientas de ingeniería para poderle darle solución. Para el caso de esta investigación se emplearon herramientas de la gestión por procesos como el mapa de procesos, el manual de organización y funciones, el diagrama SIPOC e indicadores KPI's.

Antes de emplear estas herramientas se evaluó la calidad de servicio en el área de distribución de la empresa a fin de poder contrarrestar luego de la implementación de estas herramientas el impacto positivo en esta variable. Para medir el impacto se plantearon diferentes hipótesis con el fin de poder determinar si efectivamente la implementación de la gestión por procesos mejora la calidad de servicio del área de distribución de la empresa.

Por otra parte, durante el desarrollo de la investigación se empleó el método científico a fin de darle un lineamiento a la investigación y desarrollar los diferentes capítulos de la investigación a fin de poder darle solución a la baja calidad de servicio.

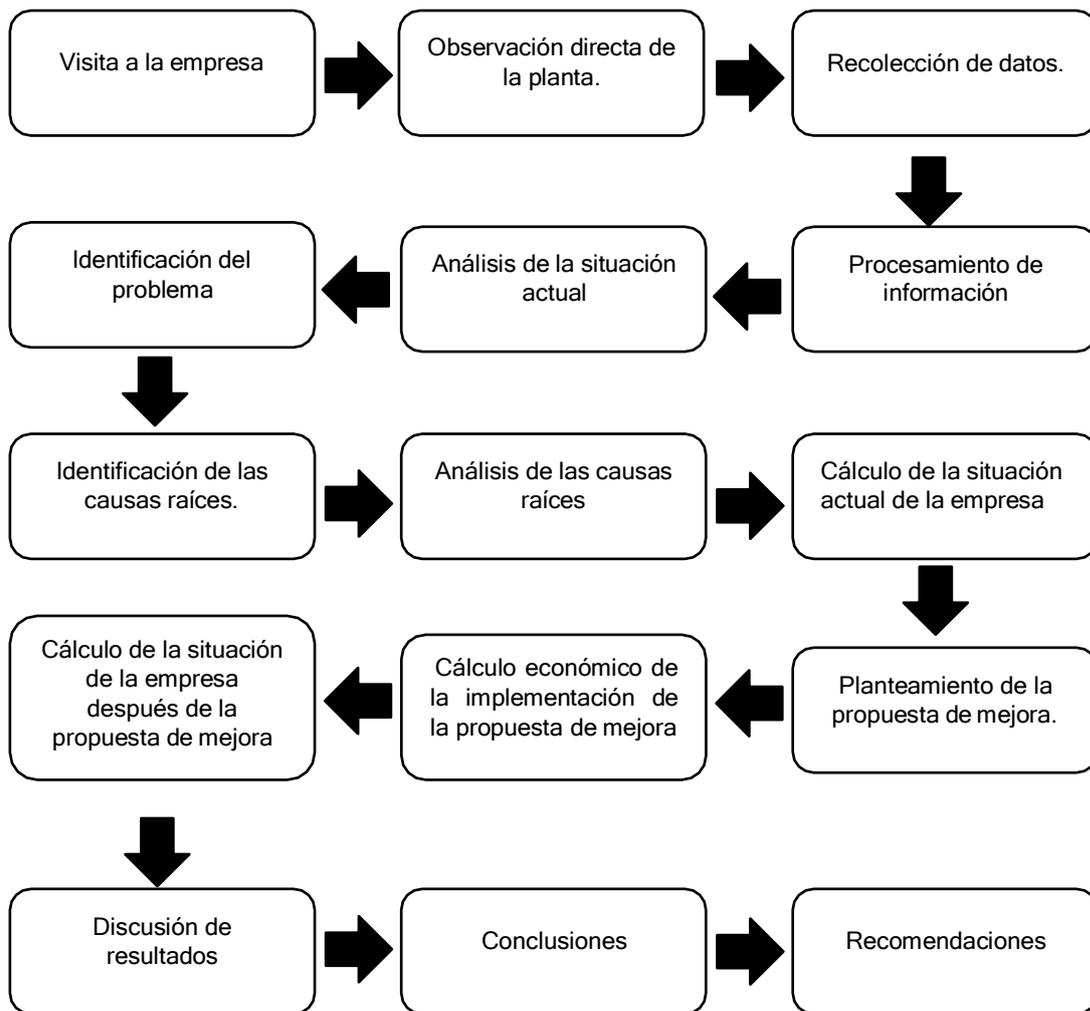


Figura 1. Procedimiento de investigación en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

3.6. Método de análisis de datos

Como método tradicional, el cálculo mediante el uso de Microsoft Excel 2019, así como el procesador de textos Microsoft Word 2019. El primero de ellos para sistematizar de manera ordenada los resultados en tablas de frecuencia y gráficos dinámicos, mientras que el segundo de ellos, para la elaboración del informe final de tesis, con la interpretación y análisis de los resultados.

3.7. Aspectos éticos

Siguiendo las normas y lineamientos por los que se rige la institución o casa de estudios, se consideró respetar la confidencialidad de los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio, asimismo mantuvo en reserva los datos de los participantes, siendo únicamente utilizada para brindar la información de la

empresa. Además, se realizó una declaración de la veracidad de los datos, referente a los estudios que se hacen mención en la investigación. También, se citó cada uno de los autores y referencias empleadas en el presente estudio, respetando la propiedad intelectual de los mismos.

IV. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico situacional del área de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

Un estudio enfocado en una empresa comercializadora de productos del departamento de Trujillo, constituida en el 2015 cuya actividad comercial consiste en productos como aceite vegetal, conservas de pescado, azúcar rubia y azúcar blanca a clientes minoristas. Hasta ahora, cuenta con 35 trabajadores entre personal de las áreas administrativas, comercial, producción y limpieza. Esta empresa vende alrededor de 6 000 productos al mes.

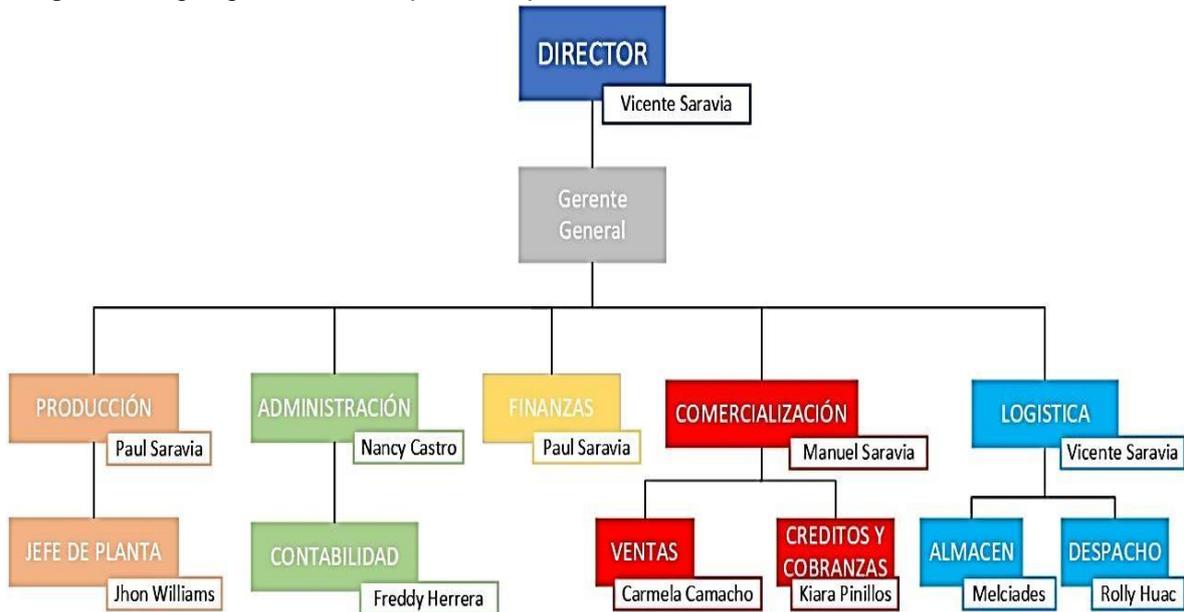
La misión de esta empresa es ser la primera opción empresarial del mercado, brindando productos alimenticios de marca propia con altos estándares de calidad y precios competitivos; de tal forma que se pueda apoyar a mejorar la calidad de nuestros clientes, consumidores y colaboradores.

Mientras que la visión de la empresa es ser una de las empresas líderes en el abastecimiento de alimentos de primera necesidad en el mercado nacional para el 2025, diferenciándose en calidad y servicio al cliente. Los valores con los que cuenta la empresa son: ética, calidad, apoyo en equipo, responsabilidad, respeto y búsqueda de la excelencia.

Por otra parte, la empresa productos de primera necesidad con su marca "Familiar" en diferentes presentaciones (sacos, botellas y galoneras, conservas) dependiendo del tipo de producto que vendan y de acuerdo a las especificaciones del cliente.

En relación a la estructura organizativa, está constituida por 6 áreas: gerencia, producción, administración, finanzas, comercialización y logística; y cada una de ellas están divididas por unidades que realizan labores específicas

Figura 2. Organigrama de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.



A objetos de medir la variable dependiente, que responde a calidad de servicio, se analizó con las técnicas de encuesta, para llevar a cabo esta medición se utilizó el cuestionario SERVQUAL aplicado durante el año 2021. Con lo cual se obtuvo los datos pre test correspondientes a esta variable. Así, luego de la implementación de gestión de procesos, se evaluó nuevamente esta variable aplicando el mismo cuestionario.

La gestión por procesos como variable independiente se analizó con las técnicas de observación directa y observación experimental, para llevar a cabo esta medición se utilizó la información correspondiente a las exigencias en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa durante los primeros siete meses del año 2021. Para la técnica de la observación directa se usó como instrumento el registro del nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos antes de aplicar la gestión logística. Mientras que para la técnica de observación experimental se hizo uso del mismo registro, pero después de aplicado la gestión por procesos.

A continuación, se detalla los datos referentes a la calidad de servicio del año 2021

generada en el área de distribución de la empresa.

Tabla 5

Reporte de calidad de servicio en el área de distribución durante los meses de mayo a julio del año 2021

Mes	Calidad de servicio					Total
	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	
Mayo	8	10	8	8	10	43
Junio	7	9	7	7	10	41
Julio	9	12	9	9	13	51

Fuente: Corporación Proveedor del Norte S.A.C. (2021)

La Tabla 5 evidencia, la calidad de servicio se brindó a los clientes durante los primeros siete meses del año 2021 fue en promedio 40,67%. Lo que evidencia que en el área de distribución los clientes minoristas no están en total satisfacción con la atención brindada. Además, en el mes de junio la percepción de la calidad de servicio estuvo muy por debajo de los valores obtenidos durante ese año debido a una menor capacidad de respuesta y seguridad en cuanto al pedido realizado.

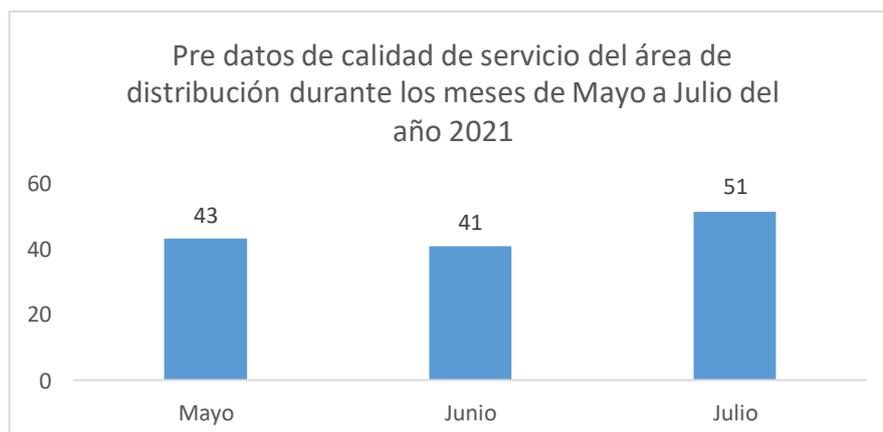


Figura 3. Pre datos de calidad de servicio del área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C. durante los meses de mayo a julio del año 2021

A continuación, se detalla los datos referentes a los meses de mayo a julio del año 2021 del nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos por la falta de implementación de la gestión por procesos en el área de distribución.

Tabla 6*Reporte de nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos en el área de distribución durante los meses de Mayo a Julio del año 2021*

Mes	Satisfacción del cliente	Cumplimiento de entregas	Cumplimiento del plan de capacitaciones	Calidad del servicio	Nivel de cumplimiento de despacho	Cumplimiento de objetivos estratégicos
Mayo	50.18%	51.40%	50.29%	53.46%	58.48%	52.76%
Junio	48.17%	58.74%	54.66%	51.32%	56.14%	53.81%
Julio	38.13%	46.50%	41.54%	40.63%	44.44%	42.25%

Fuente: Corporación Provedora del Norte S.A.C. (2021)

Se visualiza en la Tabla 6, el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos en el área de distribución durante los primeros siete meses del año 2021 fue en promedio 49,61%. Además, en el mes de Julio el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos en el área de distribución estuvo muy por debajo de los valores obtenidos durante el año debido a una disminución en la satisfacción del cliente, cumplimiento de entregas, cumplimiento del plan de capacitaciones, calidad del servicio y nivel de cumplimiento de despacho.

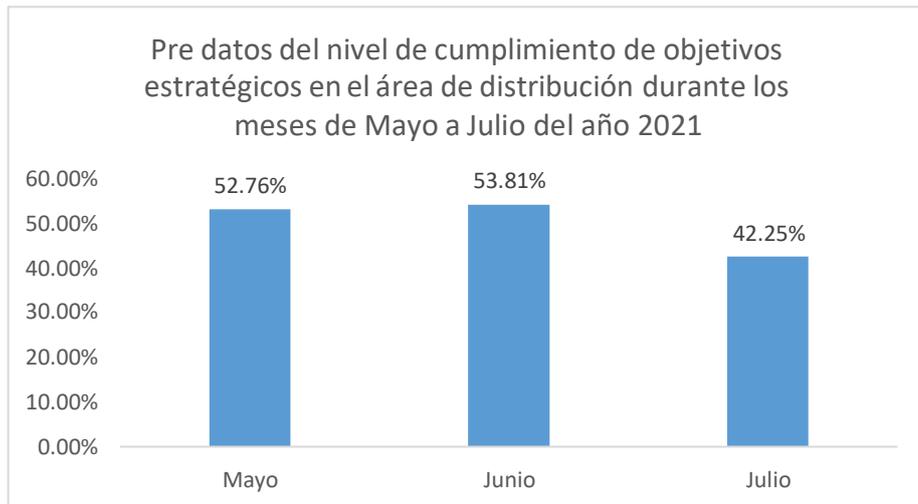


Figura 4. Pre datos del nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C. durante los meses de Mayo a Julio del año 2020

Para poder lograr que la calidad de servicio y el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos mejoren dentro de la empresa se utilizó la gestión por procesos cuya metodología permite mejorar los procesos dentro de cualquier área de la empresa. Para ello es necesario que la empresa pase por cambios, desarrolle sus procesos de manera adecuada para ser más competitivos y eficientes en el sector al que pertenecen.

Por otra parte, actualmente la empresa no tiene información histórica concerniente a la implementación de la gestión por procesos con el fin de mejorar sus procesos, por lo que no se cuenta con datos pre test para analizar la variable independiente en este proyecto de investigación. Pero con la aplicación de la gestión por procesos se buscó ser el punto de inicio para la implementación de diferentes estrategias de mejora con el fin de que la empresa apueste por la optimización de sus procesos y de esta manera mejorar la calidad de servicio, ya que al ser una empresa comercializadora de productos es importante contar con la medición de sus procesos y un adecuado control para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de la gerencia de la empresa.

4.2. Planteamiento de la propuesta de mejora mediante la implementación de la gestión por procesos.

Como parte del segundo objetivo específico planteado en el presente informe, se

diseñó una propuesta de mejora de procesos partiendo del mapeo de los primordiales procesos, por lo que se realizó un inventario de los procesos con su respectiva codificación y distribuidos en tres categorías: procesos estratégicos, procesos operacionales y procesos de soporte como muestran a continuación:

INVENTARIO DE PROCESOS CORPORACIÓN PROVEEDORA DEL NORTE S.A.C.

	PROCESO	CODIFICACIÓN
	Planeamiento Estratégico	PE
	Gestión de Calidad	GC
	Alianzas Comerciales	AL
	Recepción	RC
	Almacenamiento	AL
	Distribución	DS
	Control	CT
	Gestión Administrativa	GA
	Gestión de Compras	GC
	Gestión Contable y Financiera	GF
	Gestión de Ventas	GV

Figura 5. Inventarios de procesos de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

MAPA DE PROCESOS CORPORACIÓN PROVEEDORA DEL NORTE S.A.C.

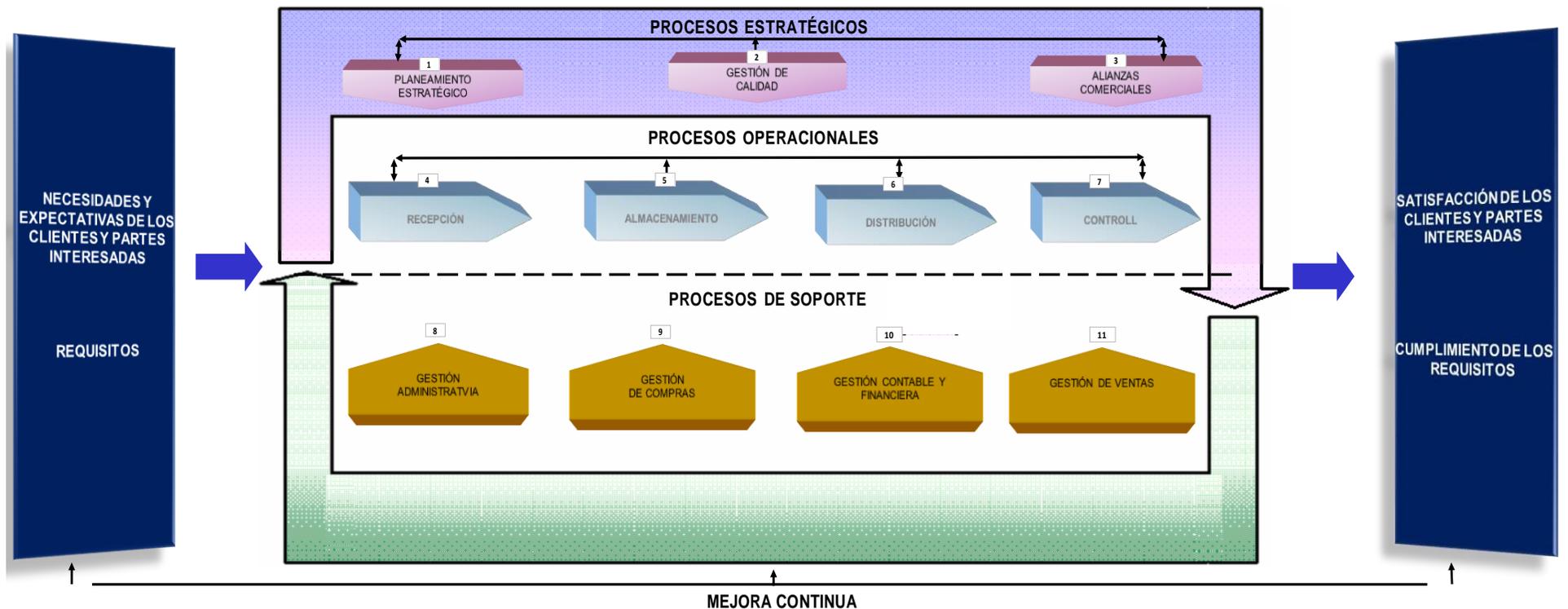


Figura 6. Mapa de procesos de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

En la figura 6, se aprecia el diseño y mapeo de los procesos realizado para la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C., considerando que previo a ello no tenía claro como estructurarlos. Frente a esto, se elaboraron los Flujogramas y diagrama de Snake and Leaders de los procesos operativos.

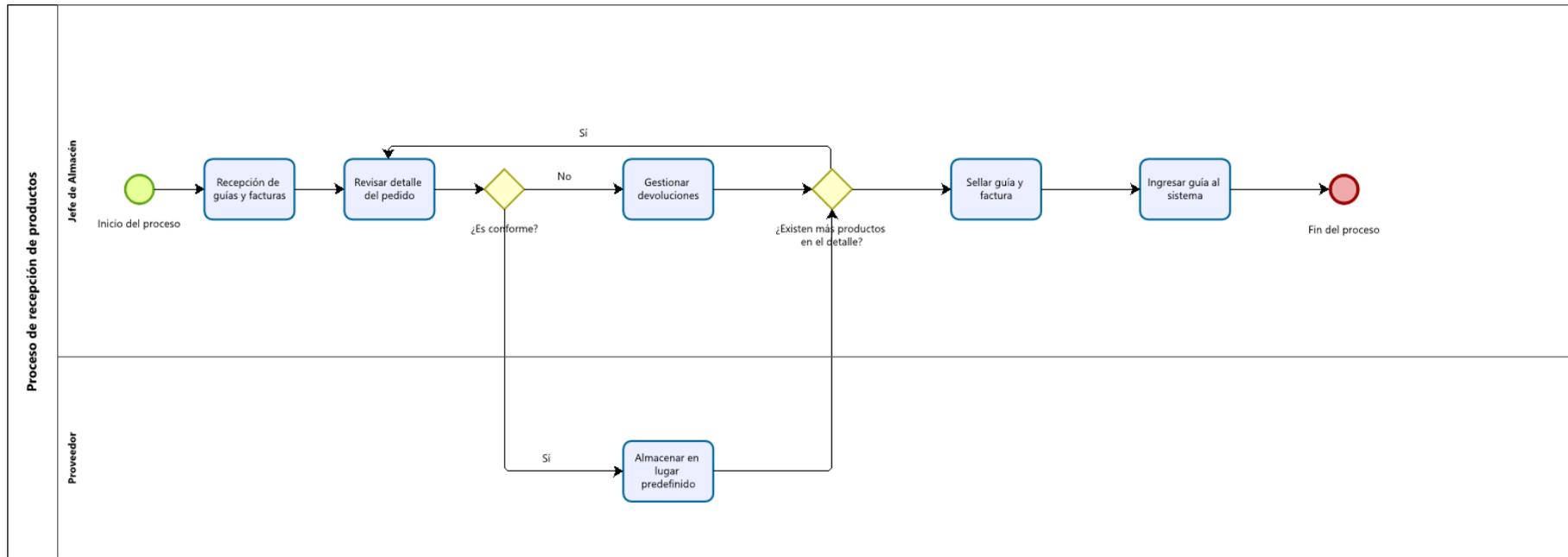


Figura 7. Flujograma del proceso operativo de recepción de productos de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.



Figura 8. Diagrama de Snake and Leaders del macroproceso de recepción de productos de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

1. Recepción de productos: proceso cuya finalidad es la recepción de los productos que llegan a la empresa por parte de los proveedores, estos productos son variados y vienen en diferentes presentaciones. El responsable de este proceso es el supervisor del área de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.
2. Conteo de productos: proceso cuya finalidad es realizar el conteo de las cantidades enviadas por el proveedor y corroborar esta información con la del orden de pedido por parte de la empresa. El responsable de este proceso es el operario del área de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.
3. Verificación de productos: proceso cuya finalidad es realizar la verificación de que los productos que han sido contados previamente a fin de poder ver si los productos no tienen golpes, están rotos o no tienen los registros necesarios para su comercialización. El responsable de este proceso es el operario del área de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

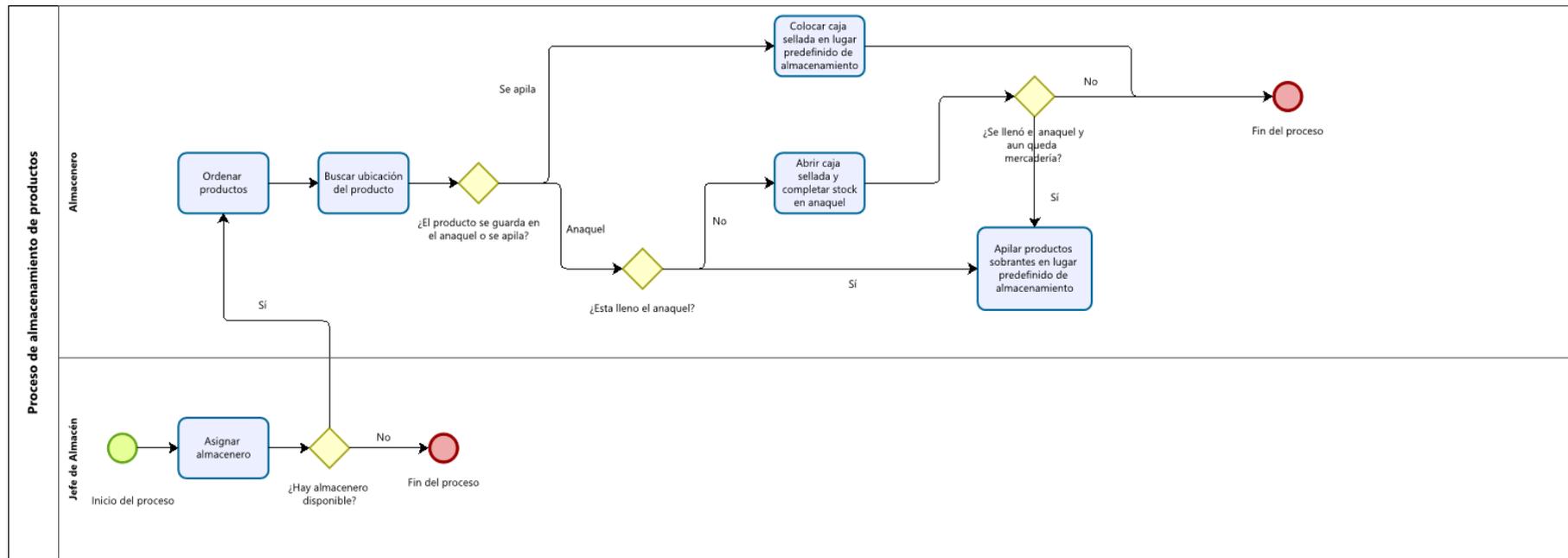


Figura 9. Flujograma del proceso operativo de almacenamiento de productos de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.



Figura 10. Diagrama de Snake and Leaders del macroproceso de almacenamiento de productos de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

1. Ordenar productos: proceso cuya finalidad es ordenar los productos que van a ser almacenadas, estos productos son ordenados en los anaqueles o son apilados en los racks de la empresa. El responsable de este proceso es el operario del área de distribución del área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.
2. Clasificar productos: proceso cuya finalidad es clasificar los productos según la rotación del inventario o el valor monetario de los productos, para ello es necesario realizar el layout del almacén para poder tener clasificados los productos en el área de distribución de la empresa. El responsable de este proceso es el supervisor del área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.
3. Control de stocks: proceso cuya finalidad es tener conocimiento de las existencias que quedan en el almacén a fin de reabastecer los productos anticipadamente y de esta manera no tener incumplimiento en los plazos de entrega. El responsable de este proceso es el supervisor del área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

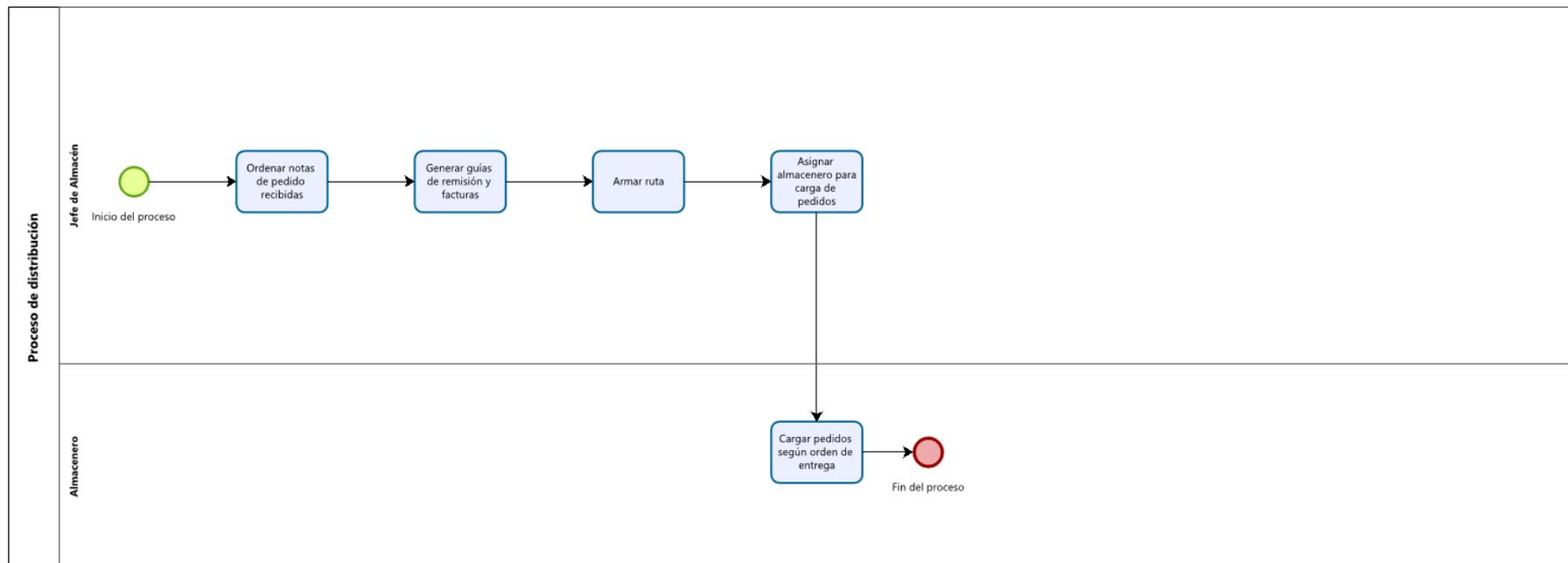


Figura 11. Flujograma del proceso operativo de distribución de productos de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

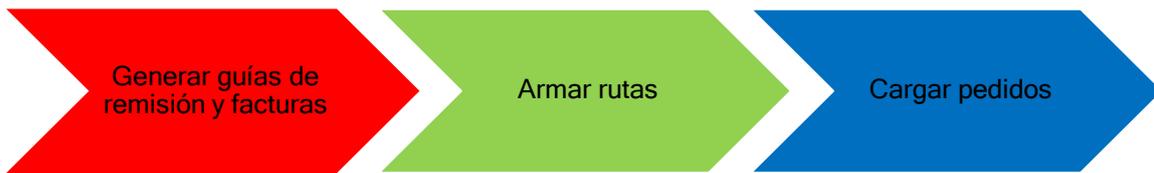


Figura 12. Diagrama de Snake and Leaders del macroproceso de distribución de productos de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.

Generar guías de remisión y facturas: proceso cuya finalidad es generar las guías de remisión y facturas que deberán llevar los transportistas al momento de realizar el despacho de los pedidos a los clientes, estas guías de remisión deben contener las cantidades de productos, el número de orden, el valor monetario del envío y el transportista asignado al transporte de los productos. El responsable de este proceso es el supervisor del área de distribución del área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.

1. Armar rutas: proceso cuya finalidad es determinar la ruta de traslado de productos para el reparto a los clientes de la empresa, para ello es necesario compactar envíos a fin de poder reducir los tiempos de entrega hacia los clientes. El responsable de este proceso es el supervisor del área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.
2. Cargar pedidos: proceso cuya finalidad es colocar los productos en el vehículo que transportará los productos a los clientes, esta carga debe ser contabilizada y verificada a fin de tener la carga completa para no generar incumplimiento en la cantidad entregada al cliente. El responsable de este proceso es el operario del área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.

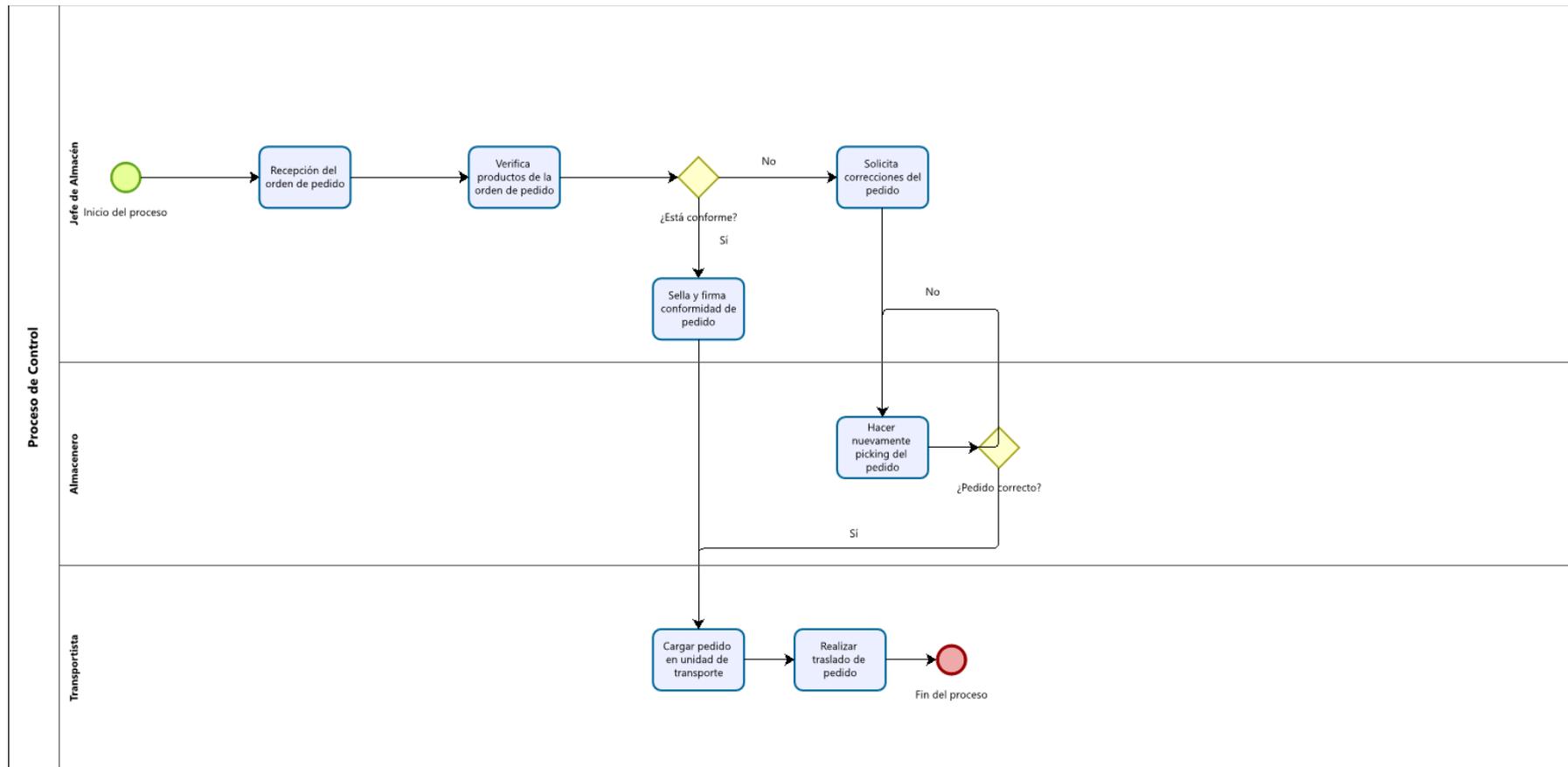


Figura 13. Flujograma del proceso operativo de control de productos de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.



Figura 14. Diagrama de Snake and Leaders del macroproceso de control de productos de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C

1. Verificar orden de pedido: proceso cuya finalidad es verificar la información del orden de pedido del cliente para corroborar con el pedido armado por los operarios del área de distribución de la empresa. El responsable de este proceso es el supervisor del área de distribución del área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.
2. Verificar pedidos cargados: proceso cuya finalidad es corroborar los productos cargados a la unidad de transporte con la cantidad de productos en la orden de pedido y guía de remisión de la empresa. El responsable de este proceso es el supervisor del área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.
3. Medición de indicadores: proceso cuya finalidad es medir los indicadores del área de distribución en cuanto a los niveles de satisfacción del cliente, órdenes de pedidos atendidas a tiempo, órdenes de pedido completas, entre otros. El responsable de este proceso es el jefe del área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.

Por otra parte, se elaboraron los diagramas SIPOC para los procesos operativos y de apoyo con sus respectivos KPI's y además se formuló también un Manual de Organización y Funciones [MOF], de manera tal que se tengan claras las funciones específicas, así como las relaciones jerárquicas como líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación para el conocimiento y cumplimiento de los mismos.

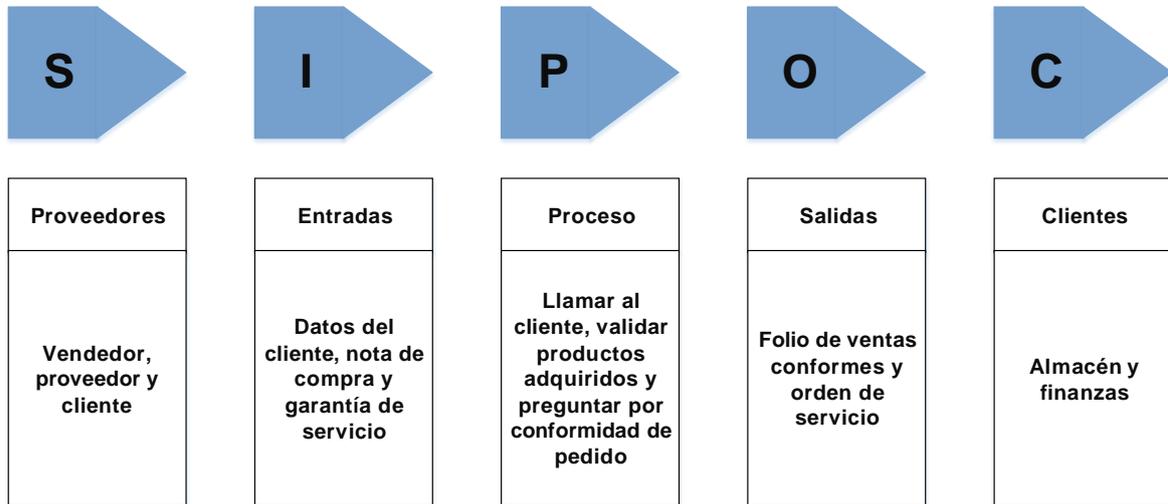


Figura 15. Diagrama SIPOC del proceso de gestión de ventas de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

Para medir la gestión de ventas se utilizó los siguientes KPI's:

- Incremento de facturación: $[(\text{Facturación del mes} - \text{facturación del mes anterior}) / \text{facturación del mes anterior}] * 100\%$
- Reclamaciones: $(\text{Reclamos} / \text{compras}) * 100\%$
- Llamadas telefónicas a clientes: $(\text{Llamadas a clientes} / \text{Total de llamadas}) * 100\%$

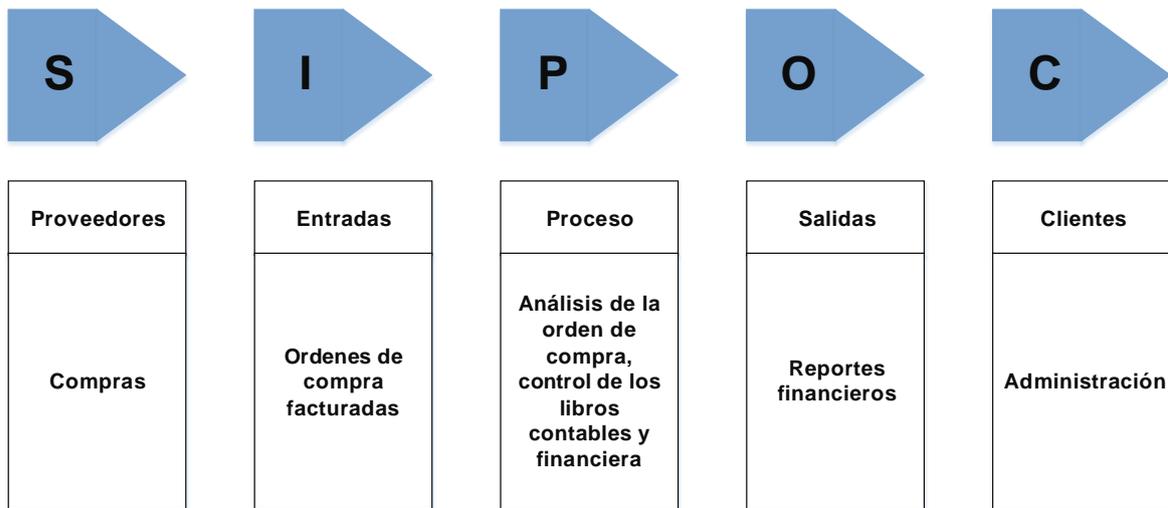


Figura 16. Diagrama SIPOC del proceso de gestión contable y financiera de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Para medir la gestión contable y financiera se utilizó los siguientes KPI's:

- Margen de utilidad neta: $(\text{Utilidad neta} / \text{ventas totales}) * 100\%$
- ROI: $[(\text{Beneficios} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100\%$
- Ciclo de conversión de efectivo: periodo promedio de inventario + periodo promedio de cobranza - periodo promedio de pago

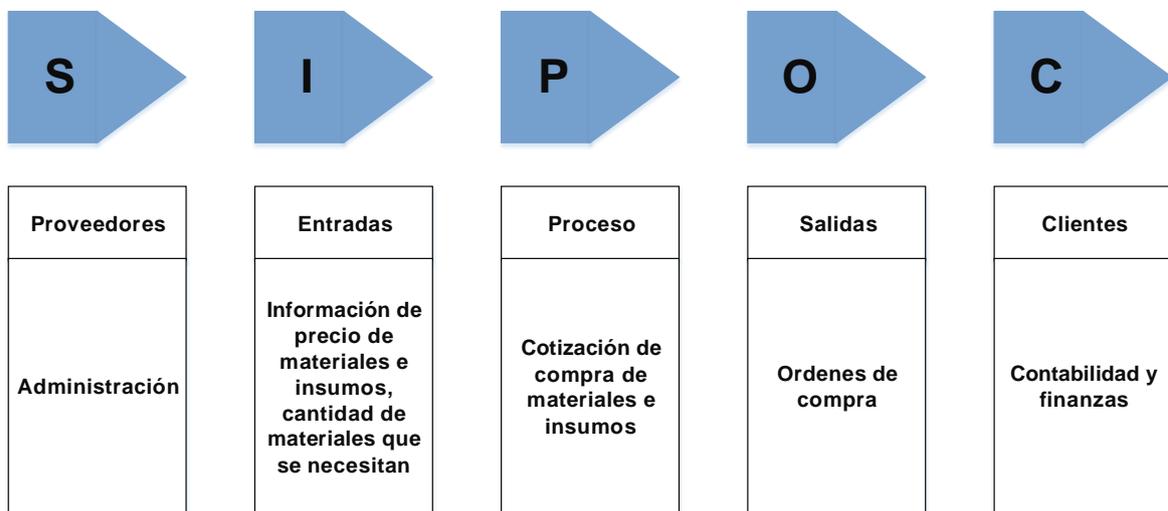


Figura 17. Diagrama SIPOC del proceso de gestión de compras de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Para medir la gestión de compras se utilizó los siguientes KPI's:

- Coste medio por orden de compra: $\text{Costo total de aprovisionamiento} / \text{número de órdenes de compra}$
- Plazo medio de pago: $(\text{saldo medio de acreedores} / \text{compras y gastos netos por servicio}) * 365$
- Lead time: tiempo de orden realizada - tiempo de orden recibida

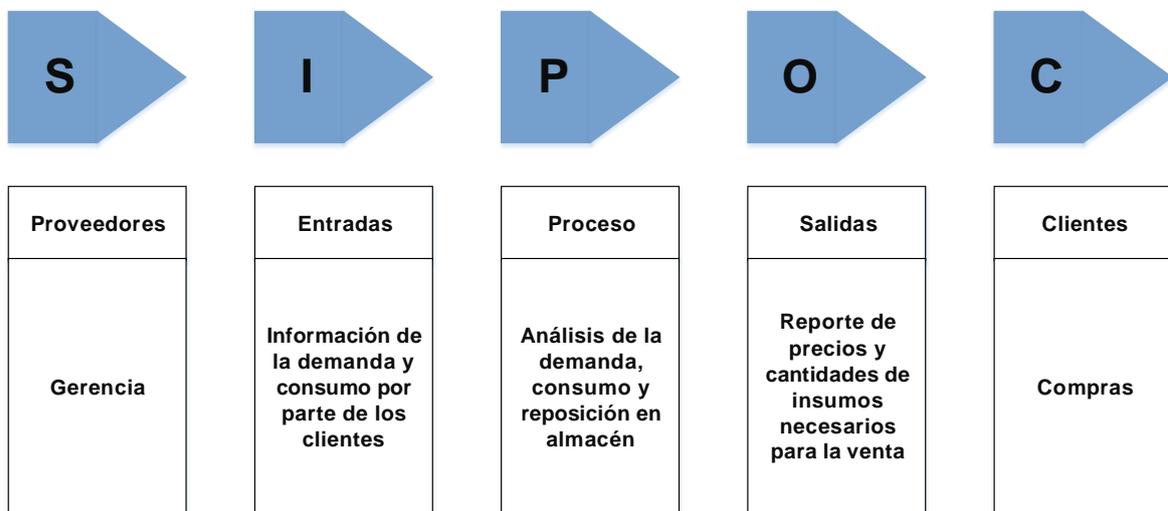


Figura 18. Diagrama SIPOC del proceso de gestión administrativa de la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.

Para medir la gestión administrativa se utilizó los siguientes KPI's:

- Unidades vendidas por transacción: $(\text{unidades vendidas} / \text{número de transacciones}) * 100\%$
- Ventas por categoría: $(\text{ventas de una categoría} / \text{total de ventas}) * 100\%$
- Rotación de stocks: $\text{costo de venta} / \text{inventario promedio}$

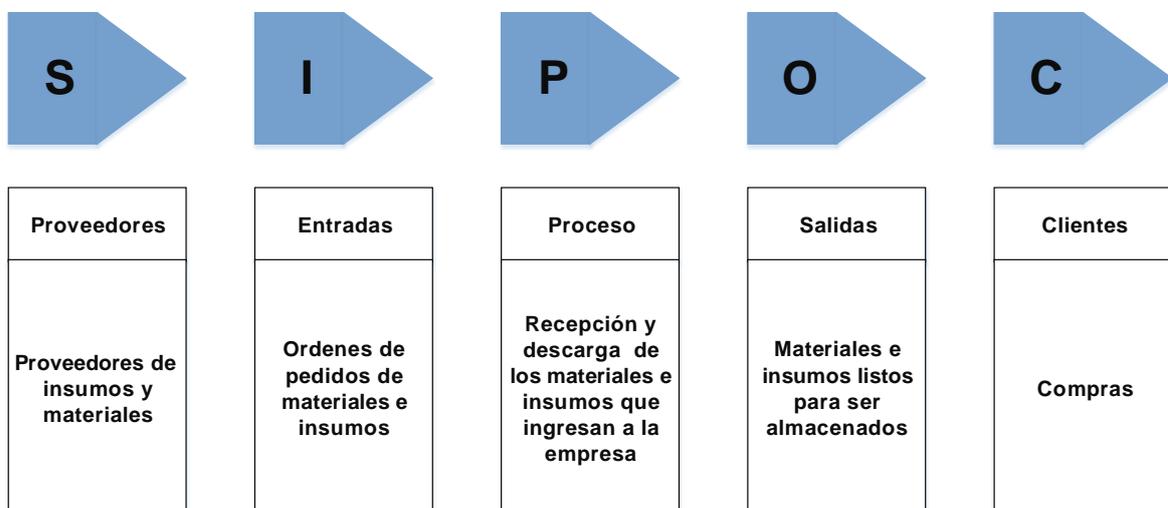


Figura 19. Diagrama SIPOC del proceso de recepción de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Para medir el proceso de recepción se utilizó los siguientes KPI's:

- Entregas a tiempo: (Número de pedidos entregados / número de pedidos recibidos en el plazo establecido) * 100%
- Cumplimiento de plazo: (Número de despachos cumplidos / número total de despachos requeridos) * 100%
- Errores en la entrega de productos: (Número de pedidos equivocados / total de pedidos) * 100%

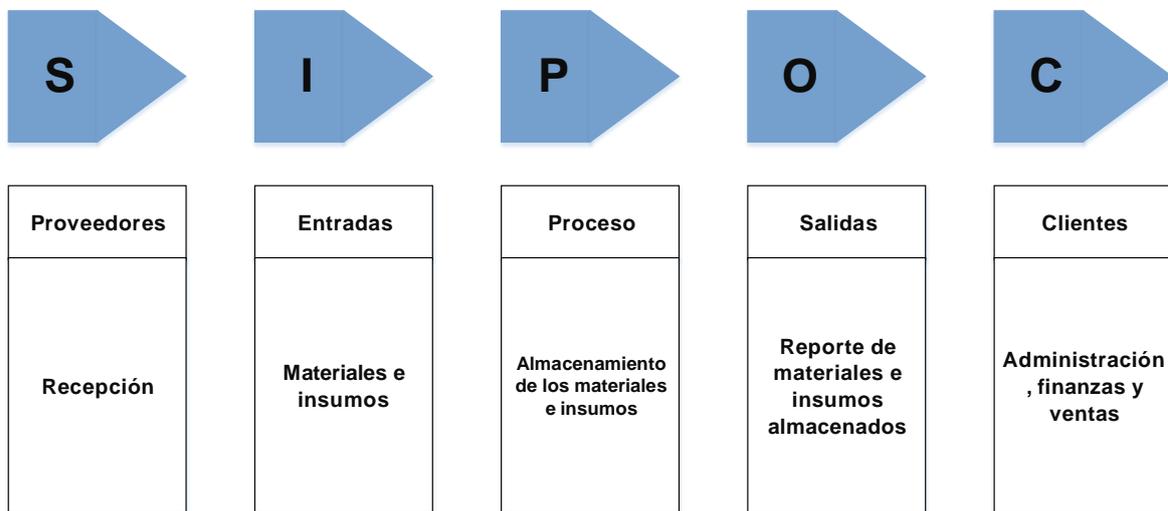


Figura 20. Diagrama SIPOC del proceso de almacenamiento de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Para medir el proceso de almacenamiento se utilizó los siguientes KPI's:

- Rotura de stock de productos: $\sum(\text{Cantidad no suministrada} \times \text{costo unitario en almacén})$
- Costo de almacenamiento por unidad: Costo de almacenamiento / número de unidades almacenadas
- Duración del inventario: (Inventario promedio / ventas) * 30 días

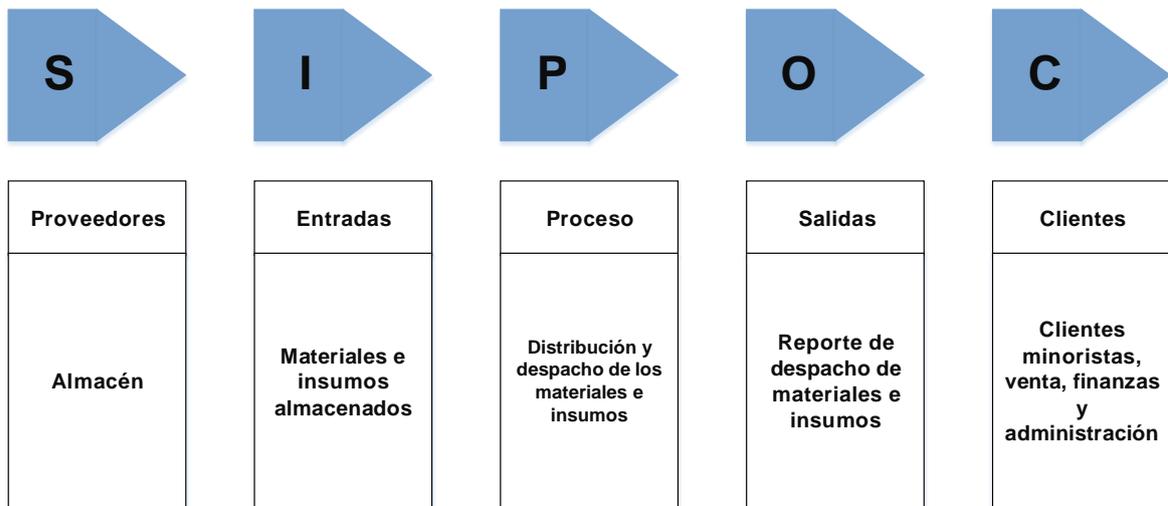


Figura 21. Diagrama SIPOC del proceso de despacho de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Para medir el proceso de despacho se utilizó los siguientes KPI's:

- Costo por despacho: $\text{Total costo operativo} / \text{total de costo por despacho}$
- Número de despachos por repartidor y vehículo: $(\text{Número de despachos realizados por vehículo} / \text{total de despachos}) * 100\%$
- Cumplimiento de entregas: $(\text{Número de pedidos entregados a tiempo} / \text{número de pedidos totales}) * 100\%$

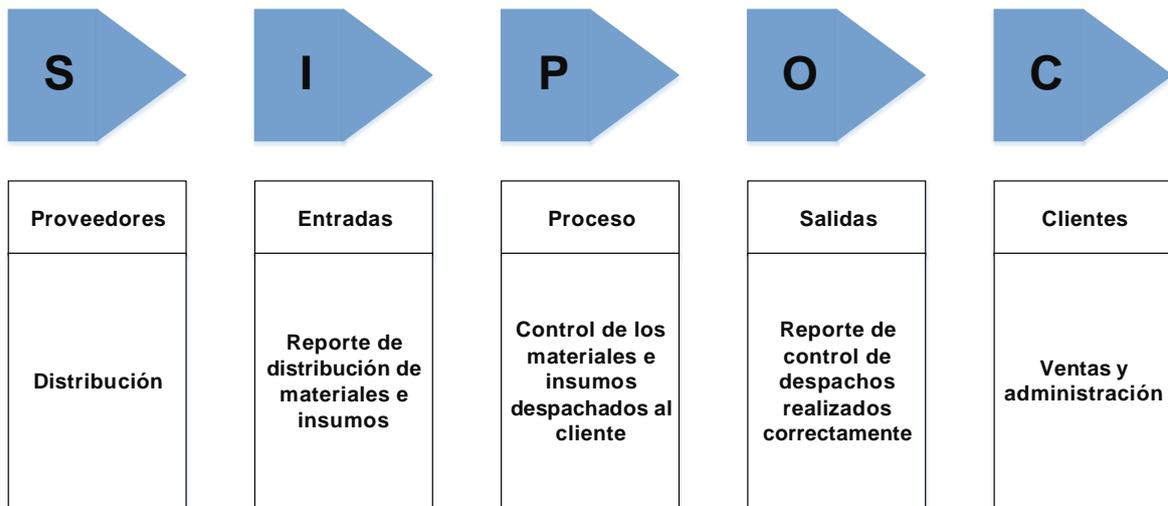


Figura 22. Diagrama SIPOC del proceso de control de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Para medir el proceso de control se utilizó los siguientes KPI's:

- Índice de satisfacción al cliente: $(\text{Número de valoraciones positivas} / \text{total de valoraciones obtenidas}) * 100\%$
- Tasa de retención de clientes: $(\text{Número de clientes perdidos} / \text{clientes totales}) * 100\%$
- Tiempo medio de respuesta al cliente: $\text{Total de tiempo de respuesta} / \text{número de solicitudes de servicio recibidas}$

Tabla 7*Estructura de los cargos en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.*

CÓD.	CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL
001	<u>ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN</u>	
	<u>DIRECTOR GENERAL</u>	
002	<u>GERENCIA GENERAL</u> Gerente General	1
	<u>ÓRGANOS DE LÍNEA</u>	
	<u>GERENCIA DE PRODUCCIÓN</u>	
003	Gerente de producción	
004	Jefe de planta	1
	<u>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN</u>	
	Gerente de Administración	
005	Contador	1
006		1
	<u>GERENCIA DE FINANZAS</u>	
	Analista financiero	
007		1
	<u>GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN</u>	
	Gerente Comercial	
008	Asistente de ventas	1
009	Auxiliar de cobranzas y créditos	1
010		
	<u>GERENCIA LOGÍSTICA</u>	
	Gerente Logístico	
011	Supervisor de Almacén	1
012	Auxiliar de despacho	1
013		
	<u>ÓRGANOS DE APOYO</u>	
	<u>ASISTENCIA DE GERENCIA</u>	
	Asistente de Gerencia General	1
014		

Tabla 8

Manual de funciones del director general en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Cargo: Director General	Nº de puesto: 001	
Área: Dirección general	Versión:	
Departamento:	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Administrar y fiscalizar a Corporación Proveedor del Norte S.A.C., tomando las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad.		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none">• Asesora a la Junta General de Accionistas.• Defiende / promueve el cambio de la organización y las partes interesadas relacionado con la misión de la organización.• Apoya la motivación de los empleados en los productos / programas y operaciones de la organización.• Garantiza que el personal y la Junta tengan información suficiente y actualizada.• Mira hacia el futuro en busca de oportunidades de cambio.• Interfaces entre la Junta y los empleados.• Interfaces entre organización y comunidad.• Supervisa las operaciones de la organización.• Implementa planes.• Gestiona los recursos humanos de la organización.• Gestiona recursos financieros y físicos.• Ayuda en la selección y evaluación de los miembros de la junta.• Hace recomendaciones, apoya a la Junta durante la orientación y la autoevaluación.• Apoya la evaluación de la Junta General de Accionistas.		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a: <ul style="list-style-type: none">○ Junta general de accionistas		
Supervisa a: <ul style="list-style-type: none">○ Gerente General		
D. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Asesor Legal		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 9

Manual de funciones del gerente general en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Cargo: Gerente General	Nº de puesto: 002
Área: Gerencia General	Versión:
Departamento:	Asunto: Descripción del Cargo

E. FUNCIÓN BÁSICA.

Planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos y actividades administrativas, técnicas y operativas de Corporación Proveedor del Norte S.A.C., orientado hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

F. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- Desarrollar planes estratégicos para optimizar la productividad
- Revisar y mejorar la efectividad organizacional desarrollando procesos, supervisando a los empleados, estableciendo un ambiente de trabajo altamente motivado y creando enfoques innovadores para la mejora.
- Mantener los estándares de excelencia y calidad altísima
- Busque oportunidades de expansión y crecimiento desarrollando nuevas relaciones comerciales.
- Proporcionar orientación y retroalimentación para ayudar a otros a fortalecer áreas específicas de conocimiento / habilidades.
- Responsabilidades diarias y mensuales
- Supervise las operaciones diarias, asignando objetivos de rendimiento semanales y asegurando su finalización, mientras logra sus propios objetivos.
- Reclutar, incorporar y capacitar a empleados de alto rendimiento para lograr las ventas, la rentabilidad, la participación de mercado y los objetivos del plan comercial.
- Mantenga los cronogramas del proyecto para garantizar que las tareas se realicen a tiempo
- Desarrollar, implementar y mantener planes presupuestarios y de asignación de recursos.
- Delegar responsabilidades a los mejores empleados para que las desempeñen mientras se hacen cumplir todas las políticas, procedimientos, estándares, especificaciones, pautas, programas de capacitación y valores culturales.
- Resolver los conflictos internos del personal de manera eficiente y en beneficio mutuo de los involucrados.

G. RELACIONES JERÁRQUICAS

Reporta a:

- Director General

Supervisa a:

- Gerente de Producción
- Gerente de Administración
- Analista financiero
- Gerente Comercial
- Gerente Logístico

H. COORDINACIONES

- Gerente General
- Asesor Legal

ELABORADO Dpto. Administración	REVISADO Nombre Cargo:	AUTORIZADO Nombre Cargo: Gerencia General
--	-------------------------------------	--

Tabla 10

Manual de funciones del gerente de administración en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Cargo: Gerente de Administración	Nº de puesto: 005	
Área: Gerencia de Administración	Versión:	
Departamento:	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Impulsar el desarrollo administrativo de la empresa, a través de la administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros, con la finalidad de lograr los más altos niveles de productividad y satisfacción laboral, brindando apoyo integral a Corporación Proveedor del Norte S.A.C.		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar y gestionar todos los procedimientos y sistemas administrativos. • Asignar responsabilidades y espacio de oficina • Evaluar el desempeño del personal • Proporcionar entrenamiento y orientación para garantizar la máxima eficiencia. • Asegurar el flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa. • Gestionar horarios y plazos • Compre material nuevo según sea necesario • Identificar los cuellos de botella del proceso • Ofrecer soluciones de mejora • Supervisar los costos y gastos para ayudar en la preparación del presupuesto. • Supervisar los servicios y el mantenimiento de las instalaciones. • Organizar y supervisar otras actividades de la oficina. • Cumplir con las políticas y regulaciones • Manténgase al día con todos los cambios organizativos y desarrollos comerciales. • Supervisión del equipo administrativo y sus operaciones. • Contratación, formación, coaching y gestión de empleados. • Desarrollar, mejorar e implementar políticas administrativas. • Organizar reuniones periódicas de trabajo en curso y proporcionar actualizaciones de la empresa: reuniones con proveedores, atención y servicios. • Asegurarse de que la oficina esté completamente equipada con equipos y reordenar cuando sea necesario. • Planificar, coordinar y apoyar las reuniones y funciones de la oficina. • Supervisar actividades complejas, como informes, gestión de presupuestos y manejo de documentos confidenciales. 		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente General 		
Supervisa a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Asistente Administrativo ○ Contador 		
D. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Producción • Analista financiero • Gerente Comercial • Gerente Logístico • Proveedores 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 11*Manual de funciones del contador en la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C.*

Cargo: Contador	Nº de puesto: 006	
Área: Gerencia Administración	Versión:	
Departamento: Contabilidad	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Llevar a cabo las actividades concernientes a la contabilidad de la empresa, elaborando los balances financieros y organizando los sistemas de contabilidad a emplearse.		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los Balances Anuales, así como el Estado de Resultados Integral. • Dirigir y revisar las funciones del auxiliar contable (s). • Cumplir los requisitos formales que exige la Legislación Tributaria. • Registrar todas las operaciones que la Empresa realice. • Verificar toda la documentación Tributaria. • Presentar oportunamente la información de acuerdo al cronograma de pago que estipula la SUNAT. • Supervisar y administrar las funciones contables generales, que incluyen, entre otras: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, libro mayor e impuestos. • Ayuda con las actividades de auditoría financiera trimestrales y de fin de año y la auditoría anual de controles financieros corporativos • Evaluar las prácticas y procedimientos actuales y hacer recomendaciones para mejoras. • Preparar, revisar y analizar estados financieros para garantizar su exactitud e integridad. • Realizar análisis y proyectos ad hoc según lo solicitado • Supervisar y / o administrar las funciones de contabilidad del libro mayor • Desarrollar al personal gestionando el desempeño, estableciendo objetivos, proporcionando capacitación continua y manteniendo sólidas relaciones con los empleados. • Trabajar con auditores externos para garantizar el cierre y la presentación de informes correctos y oportunos al final del año. • Asesora a la Junta • Defiende / promueve el cambio de la organización y las partes interesadas relacionado con la misión de la organización • Apoya la motivación de los empleados en los productos / programas y operaciones de la organización. 		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente de Administración 		
Supervisa a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ninguno 		
D. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Producción • Gerente de Administración • Analista financiero • Gerente Comercial • Gerente Logístico 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 12

Manual de funciones del analista financiero en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Cargo: Analista financiero	Nº de puesto: 007	
Área: Gerencia Administración	Versión:	
Departamento: Administración	Asunto: Descripción del Cargo	
E. FUNCIÓN BÁSICA.		
Llevar a cabo las actividades concernientes a la contabilidad de la empresa, elaborando los balances financieros y organizando los sistemas de contabilidad a emplearse.		
F. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Administración eficiente de parte del dinero en caja de la empresa. • Realiza las proyecciones de venta y compras. • Asesora a la Junta • Defiende / promueve el cambio de la organización y las partes interesadas relacionado con la misión de la organización • Apoya la motivación de los empleados en los productos / programas y operaciones de la organización. • Realizar pronósticos financieros, informes y seguimiento de métricas operativas. • Analice datos financieros y cree modelos financieros para respaldar la toma de decisiones • Informar sobre el desempeño financiero y prepararse para revisiones periódicas de liderazgo • Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de contabilidad para garantizar informes financieros precisos. • Evaluar el desempeño financiero comparando y analizando los resultados reales con planes y pronósticos. • Guiar el proceso de análisis de costos mediante el establecimiento y el cumplimiento de políticas y procedimientos. • Proporcionar análisis de tendencias y pronósticos y recomendar acciones para la optimización. • Recomendar acciones analizando e interpretando datos y realizando análisis comparativos; estudiar los cambios propuestos en los métodos y materiales • Identificar e impulsar mejoras en los procesos, incluida la creación de informes, herramientas y paneles de Excel estándar y otros programas de cálculo. • Aumente la productividad mediante el desarrollo de herramientas automatizadas de generación de informes y previsión. • El dominio de Microsoft Excel se menciona en prácticamente cualquier descripción de puesto de analista financiero; La familiaridad con las herramientas de consulta / gestión de datos es extremadamente útil. 		
G. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente de Administración 		
Supervisa a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ninguno 		
H. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Producción • Gerente de Administración • Gerente Comercial • Gerente Logístico 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 13

Manual de funciones del gerente comercial en la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.

Cargo: Gerente Comercial	Nº de puesto: 008	
Área: Gerencia Comercial	Versión:	
Departamento:	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Administrar y coordinar las actividades de planificación, organización y venta de los productos alimenticios que comercializa la empresa.		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las operaciones diarias en organizaciones grandes y pequeñas como marketing, ventas o producción. • Supervisar las actividades de los trabajadores; contratar, capacitar y evaluar nuevos empleados. Asegurar que una empresa o departamento esté bien encaminado para alcanzar sus objetivos financieros. • Establecer las metas y objetivos de la empresa. • Reclutar y capacitar a nuevos empleados. • Realice evaluaciones periódicas de los empleados para determinar las áreas de mejora. • Diseñar estrategias y planes comerciales para cumplir con los objetivos de la empresa. • Asegúrese de que la empresa cuente con recursos suficientes como personal, material y equipo. • Desarrollar un presupuesto integral de la empresa y realizar análisis presupuestarios periódicos. • Asegúrese de que todas las actividades de la empresa se adhieran a las directrices y políticas legales. • Evalúe el desempeño general de la empresa. • Desarrollar metas y objetivos que tiendan al crecimiento y la prosperidad. • Asegurar que la empresa tenga los recursos adecuados y adecuados para completar sus actividades (por ejemplo, personas, material, equipo, etc.) • Organizar y coordinar las operaciones de manera que garantice la máxima productividad. • Supervisar el trabajo de los empleados y proporcionar retroalimentación y asesoramiento para mejorar la eficiencia y la eficacia. • Mantener relaciones con socios / vendedores / proveedores • Recopilar, analizar e interpretar datos externos e internos y redactar informes. • Evaluar el desempeño general de la empresa en comparación con los objetivos. • Representar a la empresa en eventos, conferencias, etc. 		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente General 		
Supervisa a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Asistente de ventas ○ Auxiliar de cobranzas y créditos 		
D. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Producción • Gerente de Administración • Analista financiero • Gerente Comercial • Gerente Logístico • Contador • Analista financiero 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 14

Manual de funciones del asistente de ventas en la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

Cargo: Asistente de Ventas		Nº de puesto: 009
Area: Gerencia Comercial		Versión:
Departamento: Ventas	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Apoyo y asistencia al área comercial, atención al cliente mediante un contacto regular asegurando los acuerdos de venta.		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar altos niveles de satisfacción del cliente a través de un excelente servicio de ventas. • Mantener una excelente condición de la tienda y estándares de comercialización visual. • Mantener una tienda completamente surtida • Determinar las necesidades y deseos de los clientes. • Recomendar y mostrar artículos que se ajusten a las necesidades del cliente. • Dar la bienvenida y saludar a los clientes • Gestionar procesos de punto de venta • Involucrarse activamente en la recepción de nuevos envíos • Manténgase actualizado con la información del producto • Describa con precisión las características y beneficios del producto • Saludar a los clientes y ofrecer asistencia • Recomendar productos o mercancías para ayudar a los clientes. • Responder preguntas y abordar inquietudes • Informar a los clientes sobre ventas, promociones y políticas. • Demostrar cómo funcionan los productos • Aceptación de pagos por compras y compras de envases • Almacenando mercadería y creando exhibiciones • Realización de inventario y seguimiento del piso de ventas 		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente Comercial 		
Supervisa a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ninguno 		
C. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Administración • Gerente Comercial • Auxiliar de cobranzas y créditos • Contador 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 15

Manual de funciones del auxiliar de cobranzas y créditos en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Cargo: Auxiliar de cobranzas y créditos	Nº de puesto: 010	
Área: Gerencia Comercial	Versión:	
Departamento: Ventas	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Elaborar los programas de facturación por los servicios prestados y permitir el cobro oportuno de las mismas		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Crear y mantener archivos de historial crediticio • Analizar y evaluar la solvencia crediticia de la cuenta / cliente utilizando herramientas / informes externos de gestión de riesgo crediticio. • Apoyar los esfuerzos de cobranza / convocatorias de cartera de cuentas por cobrar • Documentar la actividad de cobranza diaria • Investigación de disputas de cuentas y discrepancias de facturación • Realizar conciliaciones de cuenta / pago • Responder a consultas crediticias de clientes externos e internos. • Identificación de cuentas morosas que requieran esfuerzos de cobranza externos • Identificar deudas incobrables o exposición financieras. • Utilizar programas de software de contabilidad computarizada • Generar y enviar facturas, informar a los clientes sobre las acciones y estrategias necesarias para el pago de deudas. • Localizar y notificar a los clientes sobre cuentas morosas por teléfono y correo electrónico • Brindar servicio al cliente Con respecto a problemas de cobranza, procesar al cliente reembolsos, proceso y revisión de ajustes de cuenta. • Reclutar los esfuerzos de ventas y administración cuando sea necesario para acelerar el proceso de cobranza. • Imprimir y distribuir informes financieros mensuales • Verificar que las transacciones cumplan con las políticas y procedimientos financieros • Mantener una lista de cuentas por cobrar y por pagar • Preparar el cheque del proveedor en el envío por correo • Incluir todos los cheques de los proveedores en el libro de registro • Ayude al Contralor en los requisitos bancarios diarios • Ayudar en el desarrollo e implementación de nuevos procedimientos y funciones para Mejorar el flujo de trabajo del departamento 		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente Comercial 		
Supervisa a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ninguno 		
D. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Administración • Gerente Comercial • Asistente de ventas • Contador 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 16

Manual de funciones del gerente logístico en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Cargo: Gerente Logístico	Nº de puesto: 011
Área: Gerencia Logística	Versión:
Departamento: Logística	Asunto: Descripción del Cargo

A. FUNCIÓN BÁSICA.

Garantizar la óptima gestión de la cadena de abastecimiento de la empresa mediante una efectiva programación, registro, control y provisión oportuna; en concordancia con las normas y dispositivos vigentes; buscando las mejores condiciones de costo, calidad y oportunidad para la empresa.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- Planificar y gestionar estratégicamente la logística, el almacén, el transporte y los servicios al cliente.
- Dirigir, optimizar y coordinar el ciclo completo de pedidos
- Servir de enlace y negociar con proveedores, fabricantes, minoristas y consumidores.
- Realizar un seguimiento de la calidad, la cantidad, los niveles de existencias, los tiempos de entrega, los costos de transporte y la eficiencia.
- Organizar el almacén, catalogar productos, planificar rutas y procesar envíos
- Resolver cualquier problema o queja que surja.
- Supervisar, entrenar y capacitar al personal del almacén
- Cumplir con los objetivos de costos, productividad, precisión y puntualidad
- Mantener métricas y analizar datos para evaluar el desempeño e implementar mejoras.
- Cumplir con las leyes, regulaciones y requisitos ISO.
- Desarrollar negocios obteniendo nuevos contratos, analizando problemas logísticos y produciendo nuevas soluciones.
- comprender, trabajar y posiblemente ayudar a desarrollar el comercio electrónico
- Tratar de mejorar y desarrollar continuamente el desempeño comercial dentro de las limitaciones de la legislación, los costos de combustible y las crecientes presiones ambientales.
- Gestionar los problemas de formación del personal
- Motivar a otros miembros del equipo
- Planificar y gestionar proyectos
- Trabajar en nuevas estrategias de suministro
- Planificar rutas de vehículos
- Utilizar conocimientos especializados, como sistemas de manipulación mecánica, para proporcionar servicios de consultoría; esto puede ser un requisito en algunas funciones.

C. RELACIONES JERÁRQUICAS

Reporta a:

- Junta general de accionistas

Supervisa a:

- Supervisor de almacén
- Auxiliar de despacho

C. COORDINACIONES

- Gerente General
- Gerente de Producción
- Gerente de Administración
- Analista financiero
- Gerente Comercial
- Proveedores
- Contador

D.

ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 17

Manual de funciones del supervisor de almacén en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Cargo: Supervisor de Almacén	Nº de puesto: 012	
Área: Gerencia Comercial	Versión:	
Departamento: Almacén	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Brindar información sobre el control de inventarios tanto de entrada como salida, a través de data veraz y precisa para la contabilización de la misma.		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del personal de almacén y las actividades diarias. • Gestionar, evaluar e informar sobre la productividad del almacén. • Seguimiento y coordinación de la recepción, almacenamiento y entrega puntual de bienes y materiales. • Solicitar suministros y mantener niveles de inventario adecuados. • Comprobación de la precisión de los pedidos, las facturas, los artículos recibidos, el inventario y las entregas. • Mantener registros, reportar información relevante y preparar cualquier documentación necesaria. • Asegurar los estándares básicos de mantenimiento y el cumplimiento de las normativas de seguridad y salud. • Realización de una inspección diaria de los terrenos del almacén. • Coordinar y mantener flotas y equipos. • Comunicarse y coordinarse con otros departamentos y clientes. • Asistir a comisiones y reuniones de trabajo, dentro y/o fuera de la provincia, asignadas con anterioridad por la gerencia. 		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente Comercial 		
Supervisa a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Auxiliar de Almacén 		
D. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Comercial • Supervisor Comercial • Contador • Auxiliar de despacho 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 18

Manual de funciones del auxiliar de despacho en la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

Cargo: Auxiliar de despacho	Nº de puesto: 013	
Área: Gerencia Comercial	Versión:	
Departamento: Almacén	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Recibir, almacenar, controlar y despachar los productos alimenticios.		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener ordenados los estantes de los productos. • Colocar adecuadamente los productos al momento de ser almacenados y al preparar pedidos. • Chequear y revisar la mercadería traída por los proveedores. • Almacenar los productos, de acuerdo a las normas de la empresa. • Mantener la seguridad, higiene y orden en el departamento de almacén. • Embalar la mercadería, de acuerdo a la seguridad del producto. • Realizar el inventario físico cuando sea requerido. • Establecer un sistema de identificación para la mercadería almacenada. • Evitar la formación de existencia innecesaria de mercadería. • Controlar las devoluciones de las mercaderías, reportándolas a la Gerencia Comercial y Supervisor de Almacén. • Guardar y custodiar la mercadería y el equipo utilizado. • Recepcionar y revisar los productos que llegan a almacén trasladado desde el proveedor o enviado por el mismo, hacia Almacén. • Recepcionar facturas y guías de proveedores. • Distribución Física de producto en anaqueles de Almacén, por clasificación en Sistema de Almacén. • Creación de Nuevos códigos de productos Comprados en el Sistema de Almacén. • Preparar los productos que serán enviados a los clientes en base a la guía de remisión. • Realizar el Inventario de herramientas utilizadas en Soporte Técnico por usuario. • Recepción de productos con defectos, fallas o anomalías presentados en materiales, equipos, componentes y/o servicios facturados por Corporación Provedora del Norte S.A.C. • Coordinación Interna para hacer envíos de Material, equipo, componente y/o servicio, luego de la solución al problema reportado por el usuario. • unidades de campo a los sitios apropiados. 		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente logístico 		
Supervisa a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ninguno 		
D. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Comercial • Supervisor de Almacén 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Tabla 19

Manual de funciones del asistente de gerencia en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Cargo: Asistente de Gerencia	Nº de puesto: 014	
Área: Gerencia General	Versión:	
Oficina: Asistencia de Gerencia	Asunto: Descripción del Cargo	
A. FUNCIÓN BÁSICA.		
Asistir al Gerente General en las actividades administrativas, financieras, operativas y comerciales de la empresa.		
B. FUNCIONES ESPECÍFICAS.		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar activamente las necesidades de programación de la gerencia. • Reorganizar los horarios para adaptarse a los cambios de último momento y las cancelaciones de emergencia • Organizar, facilitar e informar sobre las reuniones, asegurándose de que todas las partes puedan asistir y de que haya salas disponibles. • Preparar documentos para comunicaciones externas o internas. • Analizar datos y cree informes para entregarlos a la alta dirección • Examinar con precisión a los candidatos o actúe como enlace entre los diferentes departamentos y los miembros superiores del personal • Todas las corporaciones y negocios tienen muchas partes móviles que pueden ser difíciles de controlar a los asistentes de administración. • Planificar y facilitar eventos o comunicaciones de toda la empresa que la alta dirección haya creado. 		
C. RELACIONES JERÁRQUICAS		
Reporta a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente General 		
Supervisa a:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ninguno 		
C. COORDINACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Administración • Gerente Comercial • Gerente General • Personal de la empresa. 		
ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
Dpto. Administración	Nombre Cargo:	Nombre Cargo: Gerencia General

Después de haber realizado la implementación del mapa de procesos y MOF en el área de distribución de la empresa, se procedió a analizar la variación en cuanto a la calidad del servicio. Por otra parte, se evaluaron los indicadores de la gestión por procesos. A continuación, se muestran los resultados correspondientes a la variable independiente y dependiente del presente trabajo de investigación.

Tabla 20

Reporte de calidad del servicio en el área de distribución durante los meses de agosto a octubre del año 2021

Mes	Calidad de servicio					Total
	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	
Agosto	13	17	13	14	19	76
Setiembre	15	19	15	15	21	84
Octubre	15	20	15	16	22	88

Fuente: Corporación Proveedorora del Norte S.A.C. (2021)

Como se muestra en la tabla 20, la calidad de servicio que la empresa brindó a sus clientes durante los meses de agosto a octubre del año 2021 fue en promedio 75,27%. Lo que evidencia un incremento de la calidad del servicio después de implementada la gestión por procesos en 32,42% en el área de distribución, lo que evidenció una mayor satisfacción de los clientes en cuanto al servicio brindado por esta área. Además, en el mes de octubre la percepción de la calidad de servicio fue la mejor, logrando 79,90% de calidad de servicio.

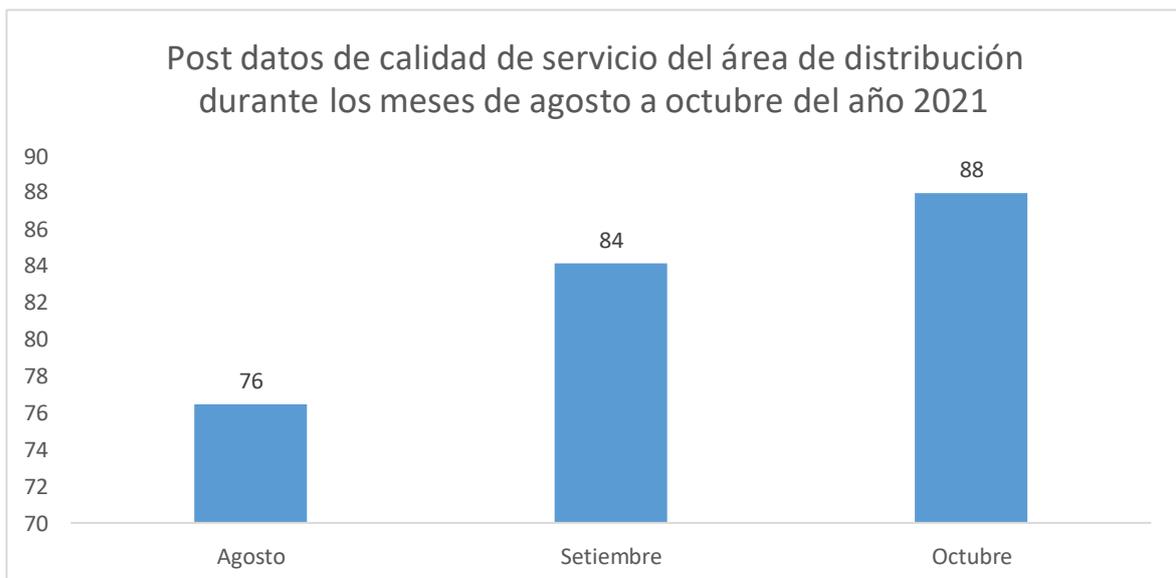


Figura 23. *Post datos de calidad de servicio del área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C. durante los meses de agosto a octubre del año 2021*

A continuación, se detalla los datos referentes a los meses de agosto a octubre del año 2021 del nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos después de implementada la gestión por procesos en el área de distribución.

Tabla 21*Reporte de calidad del servicio en el área de distribución durante los meses de agosto a octubre del año 2021*

Mes	Satisfacción del cliente	Cumplimiento de entregas	Cumplimiento del plan de capacitaciones	Calidad del servicio	Nivel de cumplimiento de despacho	Cumplimiento de objetivos estratégicos
Agosto	72.95%	68.95%	73.73%	69.48%	66.78%	70.38%
Setiembre	76.60%	75.85%	77.42%	76.43%	70.12%	75.28%
Octubre	80.25%	75.85%	81.10%	79.90%	73.46%	78.11%

Fuente: Corporación Provedora del Norte S.A.C. (2021)

Como se muestra en la tabla 21, el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos en el área de distribución durante los meses de agosto a octubre del año 2021 fue en promedio 74,59%. Lo que evidencia un incremento del cumplimiento de los objetivos estratégicos después de implementada la gestión por procesos en 25,55% en el área de distribución, lo que evidenció una mayor satisfacción de los clientes en cuanto al cumplimiento de entregas, calidad del servicio y capacitaciones al personal brindado por esta área. Además, en el mes de octubre el cumplimiento de los objetivos estratégicos fue la mejor, logrando un 78,11%.

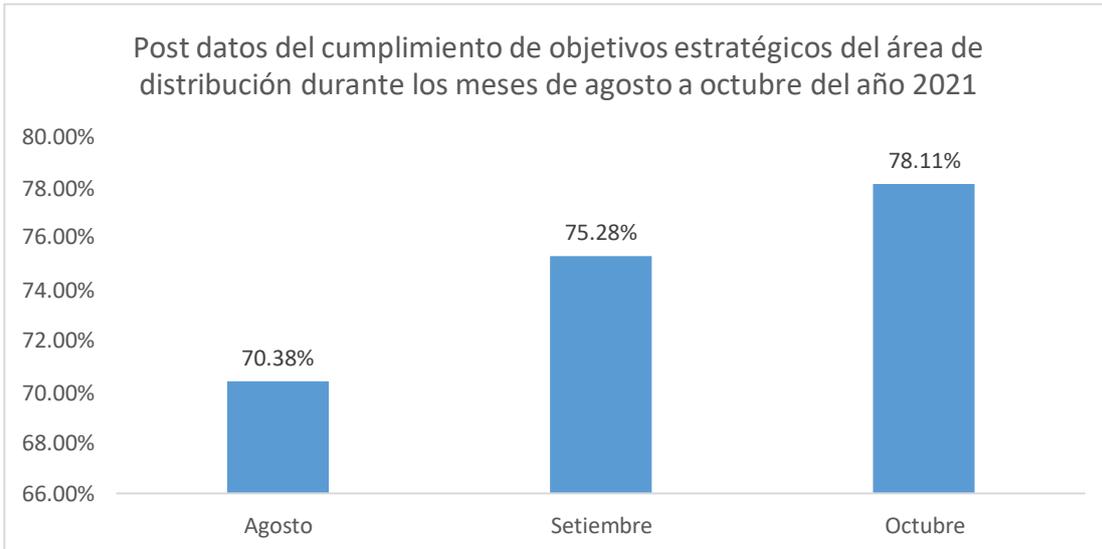


Figura 24. Post datos del nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos del área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C. durante los meses de agosto a octubre del año 2021

Después de haber evaluado los indicadores de gestión por procesos y calidad del servicio se procedió a realizar el análisis económico financiero para poder determinar si es rentable para la empresa el proyecto. A continuación, se muestran los costos asociados a los pedidos no entregados a tiempo en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Tabla 22

Datos presupuestados del número de pedidos no atendidos en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Costos pre		
Mes	Pedidos no entregados a tiempo	Costo
Mayo	336	144,520.00
Junio	399	233,132.50
Julio	357	192,656.10
Costos post		
Mes	Pedidos no entregados a tiempo	Costo
Agosto	282.190364	121,375.45
Setiembre	298.84701	174,613.91
Octubre	216.815512	117,005.13

Como se pudo observar en las tablas 22 el costo por los pedidos no entregados a tiempo durante los meses de Mayo, Junio y Julio del año 2021 fue de S/ 570 308,60. Mientras que los costos por los pedidos no entregados a tiempo durante los meses de agosto, setiembre y octubre del año 2021 fue de S/ 412 994,49. Lo que evidenció una reducción del S/ 157 314,11.

Tabla 23

Inversión en activos tangibles e intangibles en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Rubros	Código clasificador MEF	Aportes Monetarios			
		Involucrados	Cantidad Unitaria Parte I	Cantidad Unitaria Parte II	Cantidad Total
Recursos humanos (No Monetarios)	2.1.15 DOCENTES UNIVERSITARIOS				
	2.1.15.12 PERSONAL CONTRATADO	Asesor	1		1
			Costo Unitario Parte I S/.	Costo Unitario Parte II S/.	Costo Total S/.
	Código clasificador MEF	Ítems			
		Responsables de Proyecto (**) RICARDO HILARIO	3250	3250	6500
	TIEMPO EMPLEADO	Responsables de Proyecto (**) CRISTIAN PINILLOS	3250	3250	6500
				Total	13000
Equipos y Bienes Duraderos	Código clasificador MEF	Ítems	Costo Unitario Parte I S/.	Costo Unitario Parte II S/.	Costo Total S/.
	2.3.25. ALQUILER DE MUEBLES E INMUEBLES				
	2.3.25.11. DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	Alquiler de departamento	3600	3600	7200
	2.3.22 SERVICIOS BÁSICOS, COMUNICACIONES, PUBLICIDAD Y				
	2.3.22.21 SERVICIO DE TELEFONIA MOVIL	2 Celular (**)	800	800	1600
	2.3.15.1 MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	2 Laptop (**)	5000	5000	10000
				Total	18800
Materiales e insumos, asesorías especializadas y servicios, gastos operativos	2.3 BIENES Y SERVICIOS				
	2.3.1 COMPRA DE BIENES				
	2.3.11 ALIMENTOS Y BEBIDAS				
	2.3.11.11 ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA CONSUMO HUMANO	Alimentación	1000	1000	2000
	2.3.15 MATERIALES Y ÚTILES				

	Impresiones	100	100	200
2.3.15.1. MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	Copias	70	70	140
	Útiles de oficina	80	80	160
	Otros	50	50	100
2.3.19 MATERIALES Y UTILES DE ENSEÑANZA				
2.3.19.11 LIBROS, TEXTOS Y OTROS MATERIALES IMPRESOS	Libros y separatas	125	125	250
2.3.19.12 MATERIAL DIDÁCTICO, ACCESORIOS Y OTROS ÚTILES DE ENSEÑANZA	Material didáctico	85	85	170
2.3.21 VIAJES				
2.3.21.2 VIAJES DOMESTICOS				
2.3.21.21 PAISAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE	Movilidad (Taxi)	160	160	320
2.3.22 SERVICIOS BÁSICOS COMUNICACIONES, PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN				
2.3.22.1 SERVICIOS DE ENERGIA ELÉCTRICA AGUA Y GAS				
2.3.22.11 SERVICIOS DE SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	Electricidad	280	280	560
2.3.22.2 SERVICIO DE TELÉFONIA E INTERNET				
2.3.22.23 SERVICIO DE INTERNET	Internet	200	200	400
2.3.27 SERVICIOS PROFESIONALES Y TÉCNICOS				
2.3.27.2 SERV. DE CONSULTORIA Y SIMILARES DESARROLLADO POR PERSONAL NATURALES				
2.3.27.29 ESTUDIOS	Matrícula académica	420	420	840
	Pensión académica	4200	4200	8400
Leyenda de colores	Tangibles	Total		13540
	Intangibles	Total, acumulado		45340

Como se aprecia en la tabla 23 la inversión en tangibles fue de S/ 14 940 y en intangibles fue de S/ 30 400.

A continuación, se muestra el análisis económico financiero de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Tabla 24*Flujo de caja económica de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.*

Mes	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Costos Pre		144,520.00	233,132.50	192,656.10
Pedidos no atendidos a tiempo		144,520.00	233,132.50	192,656.10
Costos Post		121,375.45	174,613.91	117,005.13
Pedidos no atendidos a tiempo		121,375.45	174,613.91	117,005.13
Beneficio		23,144.55	58,518.59	75,650.97
Inversiones tangibles	14940			
Materiales de oficina	12020			
Útiles de oficina	600			
Alimentación	2000			
Movilidad	320			
Inversiones intangibles	30400			
Responsable del proyecto	13000			
Alquiler de inmuebles	7200			
Servicios básicos	960			
Estudios	9240			
Totales netos	- 45,340.00	23,144.55	58,518.59	75,650.97
VAN	S/90,094.96			
TIR	77.11%			
B/C	2.99			
COK	6.68%			

Para calcular el COK se utilizó los datos referentes a la tasa libre de riesgo, la rentabilidad de mercado, el beta apalancado del sector y el riesgo país.

Análisis estadístico descriptivo
Variable independiente: Gestión por procesos

Tabla 25

Estadística descriptiva del porcentaje de satisfacción del cliente

Estadística descriptiva	Satisfacción del cliente antes	Satisfacción del cliente después
Media	,454933	,766000
Mediana	,481700	,766000
Moda	,3813 ^a	,7295 ^a
Desviación estándar	,0645554	,0365000
Varianza	,004	,001
Asimetría	-1,545	,000
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	,1205	,0730
Mínimo	,3813	,7295
Máximo	,5018	,8025
Suma	1,3648	2,2980

En la tabla 25 se mostró la estadística descriptiva del porcentaje de satisfacción del cliente durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 45,49%, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 76,60% lo que evidenció un incremento de 31,11%, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 0,065, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre fue de 0,037; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 0,004, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre fue de 0,001; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 12,05% en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre fue de 7,30%.

Tabla 26

Estadística descriptiva del porcentaje de cumplimiento de entregas

Estadística descriptiva	Cumplimiento de entregas antes	Cumplimiento de entregas después
Media	,522133	,735500
Mediana	,514000	,758500
Moda	,4650 ^a	,7585
Desviación estándar	,0616040	,0398372
Varianza	,004	,002
Asimetría	,584	-1,732
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	,1224	,0690
Mínimo	,4650	,6895
Máximo	,5874	,7585
Suma	1,5664	2,2065

En la tabla 26 se mostró la estadística descriptiva del porcentaje de cumplimiento de entregas durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la

media de los meses de Mayo a Julio fue de 52,21%, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 73,55% lo que evidenció un incremento de 21,34%, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 0,062, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre fue de 0,040; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 0,004, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre fue de 0,002; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 12,24% en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre fue de 6,90%.

Tabla 27

Estadística descriptiva del porcentaje de cumplimiento del plan de capacitaciones

Estadística descriptiva	Cumplimiento del plan de capacitaciones antes	Cumplimiento del plan de capacitaciones después
Media	,488300	,774167
Mediana	,502900	,774200
Moda	,4154 ^a	,7373 ^a
Desviación estándar	,0668074	,0368500
Varianza	,004	,001
Asimetría	-,936	-,004
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	,1312	,0737
Mínimo	,4154	,7373
Máximo	,5466	,8110
Suma	1,4649	2,3225

En la tabla 27 se mostró la estadística descriptiva del porcentaje de cumplimiento del plan de capacitaciones durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 48,83%, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 77,42% lo que evidenció un incremento de 28,59%, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 0,067, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre fue de 0,037; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 0,004, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre fue de 0,001; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 13,12% en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre fue de 7,37%.

Tabla 28*Estadística descriptiva del porcentaje de calidad del servicio*

Estadística descriptiva	Calidad del servicio antes	Calidad del servicio después
Media	,484700	,752700
Mediana	,513200	,764300
Moda	,4063 ^a	,6948 ^a
Desviación estándar	,0687343	,0530597
Varianza	,005	,003
Asimetría	-1,545	-,937
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	,1283	,1042
Mínimo	,4063	,6948
Máximo	,5346	,7990
Suma	1,4541	2,2581

En la tabla 28 se mostró la estadística descriptiva del porcentaje de calidad del servicio durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 48,47%, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 75,27% lo que evidenció un incremento de 26,80%, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 0,069, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre fue de 0,053; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 0,005, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre fue de 0,003; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 12,83% en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre fue de 10,42%.

Tabla 29*Estadística descriptiva del porcentaje del nivel de cumplimiento de despacho*

Estadística descriptiva	Nivel de cumplimiento de despacho antes	Nivel de cumplimiento de despacho después
Media	,530200	,701200
Mediana	,561400	,701200
Moda	,4444 ^a	,6678 ^a
Desviación estándar	,0752205	,0334000
Varianza	,006	,001
Asimetría	-1,545	,000
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	,1404	,0668
Mínimo	,4444	,6678
Máximo	,5848	,7346
Suma	1,5906	2,1036

En la tabla 29 se mostró la estadística descriptiva del porcentaje del nivel de cumplimiento de despacho durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 53,02%, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 70,12% lo que evidenció un

incremento de 17,10%, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 0,075, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre fue de 0,033; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 0,006, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre fue de 0,001; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 14,04% en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre fue de 6,68%.

Análisis estadístico descriptivo
Variable dependiente: Calidad del servicio

Tabla 30

Estadística descriptiva de los elementos tangibles

Estadística descriptiva	Elementos	
	tangibles antes	tangibles después
Media	8,000000	14,333333
Mediana	8,000000	15,000000
Moda	7,0000 ^a	15,0000
Desviación estándar	1,0000000	1,1547005
Varianza	1,000	1,333
Asimetría	,000	-1,732
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	2,0000	2,0000
Mínimo	7,0000	13,0000
Máximo	9,0000	15,0000
Suma	24,0000	43,0000

En la tabla 30 se mostró la estadística descriptiva de los elementos tangibles durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 8, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 14,33 lo que evidenció un incremento de 6,33, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 1,000, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre fue de 1,1547; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 1,000, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre fue de 1,333; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 2 en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre también fue de 2.

Tabla 31*Estadística descriptiva de la fiabilidad*

Estadística descriptiva	Fiabilidad antes	Fiabilidad después
Media	10,333333	18,666667
Mediana	10,000000	19,000000
Moda	9,0000 ^a	17,0000 ^a
Desviación estándar	1,5275252	1,5275252
Varianza	2,333	2,333
Asimetría	,935	-,935
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	3,0000	3,0000
Mínimo	9,0000	17,0000
Máximo	12,0000	20,0000
Suma	31,0000	56,0000

En la tabla 31 se mostró la estadística descriptiva de la fiabilidad durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 10,33, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 18,67 lo que evidenció un incremento de 8,34, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 1,5275, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre también fue de 1,5275; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 2,333, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre también fue de 2,333; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 3 en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre también fue de 3.

Tabla 32*Estadística descriptiva de la capacidad de respuesta*

Estadística descriptiva	Capacidad de respuesta antes	Capacidad de respuesta después
Media	8,000000	14,333333
Mediana	8,000000	15,000000
Moda	7,0000 ^a	15,0000
Desviación estándar	1,0000000	1,1547005
Varianza	1,000	1,333
Asimetría	,000	-1,732
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	2,0000	2,0000
Mínimo	7,0000	13,0000
Máximo	9,0000	15,0000
Suma	24,0000	43,0000

En la tabla 32 se mostró la estadística descriptiva de la capacidad de respuesta durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 8, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 14,33 lo que evidenció un incremento de 6,34, así mismo la

desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 1,000, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre fue de 1,1547; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 1,000, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre fue de 1,333; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 2 en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre también fue de 2.

Tabla 33

Estadística descriptiva de la seguridad

Estadística descriptiva	Seguridad antes	Seguridad después
Media	8,000000	15,000000
Mediana	8,000000	15,000000
Moda	7,0000 ^a	14,0000 ^a
Desviación estándar	1,0000000	1,0000000
Varianza	1,000	1,000
Asimetría	,000	,000
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	2,0000	2,0000
Mínimo	7,0000	14,0000
Máximo	9,0000	16,0000
Suma	24,0000	45,0000

En la tabla 33 se mostró la estadística descriptiva de la seguridad durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 8, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 15 lo que evidenció un incremento de 7, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 1,000, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre también fue de 1,000; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 1,000, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre también fue de 1,000; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 2 en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre también fue de 2.

Tabla 34

Estadística descriptiva de la empatía

Estadística descriptiva	Empatía antes	Empatía después
Media	11,000000	20,666667
Mediana	10,000000	21,000000
Moda	10,0000	19,0000 ^a
Desviación estándar	1,7320508	1,5275252
Varianza	3,000	2,333
Asimetría	1,732	-,935
Error estándar de asimetría	1,225	1,225
Rango	3,0000	3,0000
Mínimo	10,0000	19,0000
Máximo	13,0000	22,0000
Suma	33,0000	62,0000

En la tabla 34 se mostró la estadística descriptiva de la empatía durante los últimos seis meses del año 2021, se observó que la media de los meses de Mayo a Julio fue de 11, mientras que la media de los meses de Agosto a Octubre fue de 20,67 lo que evidenció un incremento de 9,67, así mismo la desviación estándar de los meses de Mayo a Julio fue de 1,7321, mientras que la desviación estándar de los meses de Agosto a Octubre fue de 1,5275; por otro lado, la varianza durante los meses de Mayo a Julio fue de 3,000, mientras que la varianza en los meses de Agosto a Octubre fue de 2,333; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 3 en los meses de Mayo a Julio, mientras que en los meses de Agosto a Octubre también fue de 3.

Análisis estadístico inferencial
Variable dependiente: Calidad del servicio
Contrastación de hipótesis general

Siendo:

- H0: Implementar la gestión por procesos incrementa la calidad del servicio en el área de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.
- H1: Implementar la gestión por procesos no incrementa la calidad del servicio en el área de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C.

Para contrastar la hipótesis, tenemos que definir qué estadígrafo se utilizará, por lo que primero se verificó la normalidad de los datos. Al ser los datos menores a 30 unidades muestrales, se procedió con Shapiro Wilk.

Tabla 35
Análisis de normalidad de datos de la calidad del servicio

Variables	Shapiro-Wilk	
	Estadístico	gl Sig.
Elementos tangibles antes	1,000	3 1,000
Elementos tangibles después	,750	3 ,000
Fiabilidad antes	,964	3 ,637
Fiabilidad después	,964	3 ,637
Capacidad de respuesta antes	1,000	3 1,000
Capacidad de respuesta después	,750	3 ,000
Seguridad antes	1,000	3 1,000
Seguridad después	1,000	3 1,000
Empatía antes	,750	3 ,000
Empatía después	,964	3 ,637
Calidad del servicio antes	,893	3 ,363
Calidad del servicio después	,964	3 ,637

Como se observó en la tabla 35, el nivel de significancia para los indicadores y variable fueron mayores a 0,05, por lo tanto, los datos son no paramétrico y se utilizó el estadígrafo Wilcoxon.

- H0: Implementar la gestión por procesos incrementa los elementos tangibles en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.
- H1: Implementar la gestión por procesos no incrementa los elementos tangibles en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C.

Tabla 38

Análisis de prueba no paramétrica de elementos tangibles

Variable	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Elementos tangibles antes	3	8,000000	1,0000000	7,0000	9,0000
Elementos tangibles después	3	14,333333	1,1547005	13,0000	15,0000

Como se observó en el análisis de prueba paramétrica en la tabla 38, la media de los elementos tangibles antes fue de 8 y después fue de 14,33, evidenciando un aumento de 6,33. Finalmente, se procedió a la contrastación de hipótesis.

Tabla 39

Análisis estadística de prueba – Wilcoxon para los elementos tangibles

Variable	Elementos tangibles después - Elementos tangibles antes
Z	-1,604 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,109

Se verificó en la tabla 39, que la significancia es igual a 0,109, por consiguiente, al ser mayor a 0,05 no se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis, es decir que la implementación de la gestión por procesos incrementa los elementos tangibles en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Contrastación de hipótesis específica 2

Siendo:

- H0: Implementar la gestión por procesos incrementa la fiabilidad en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.
- H1: Implementar la gestión por procesos no incrementa la fiabilidad en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Tabla 40

Análisis de prueba no paramétrica de fiabilidad

Variable	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Fiabilidad antes	3	10,333333	1,5275252	9,0000	12,0000
Fiabilidad después	3	18,666667	1,5275252	17,0000	20,0000

Como se observó en el análisis de prueba paramétrica en la tabla 40, la media de la fiabilidad antes fue de 10,33 y después fue de 18,67, evidenciando un aumento de 8,34. Finalmente, se procedió a la contrastación de hipótesis.

Tabla 41*Análisis estadística de prueba – Wilcoxon para la fiabilidad*

Variable	Fiabilidad después - Fiabilidad antes
Z	-1,604 ^b
<u>Sig. asintótica (bilateral)</u>	<u>,109</u>

Se verificó en la tabla 41, que la significancia es igual a 0,109, por consiguiente, al ser mayor a 0,05 no se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis, es decir que la implementación de la gestión por procesos incrementa la fiabilidad en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Contrastación de hipótesis específica 3

Siendo:

- H0: Implementar la gestión por procesos incrementa la capacidad de respuesta en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.
- H1: Implementar la gestión por procesos no incrementa la capacidad de respuesta en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Tabla 42*Análisis de prueba no paramétrica de capacidad de respuesta*

Variable	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Capacidad de respuesta antes	3	8,000000	1,0000000	7,0000	9,0000
Capacidad de respuesta después	3	14,333333	1,1547005	13,0000	15,0000

Como se observó en el análisis de prueba paramétrica en la tabla 42, la media de la capacidad de respuesta antes fue de 8 y después fue de 14,33, evidenciando un aumento de 6,33. Finalmente, se procedió a la contrastación de hipótesis.

Tabla 43

Análisis estadística de prueba – Wilcoxon para la capacidad de respuesta

Variable	Capacidad de respuesta después - Capacidad de respuesta antes
Z	-1,604 ^b
<u>Sig. asintótica (bilateral)</u>	<u>,109</u>

Se verificó en la tabla 43, que la significancia es igual a 0,109, por consiguiente, al ser mayor a 0,05 no se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis, es decir que la implementación de la gestión por procesos incrementa la capacidad de respuesta en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Contrastación de hipótesis específica 4

Siendo:

- H0: Implementar la gestión por procesos incrementa la seguridad en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.
- H1: Implementar la gestión por procesos no incrementa la seguridad en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Tabla 44*Análisis de prueba no paramétrica de seguridad*

Variable	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Seguridad antes	3	8,000000	1,0000000	7,0000	9,0000
Seguridad después	3	15,000000	1,0000000	14,0000	16,0000

Como se observó en el análisis de prueba paramétrica en la tabla 44, la media de la capacidad de respuesta antes fue de 8 y después fue de 15, evidenciando un aumento de 7. Finalmente, se procedió a la contrastación de hipótesis.

Tabla 45*Análisis estadística de prueba – Wilcoxon para la seguridad*

Variable	Seguridad después - Seguridad antes
Z	-1,604 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,109

Se verificó en la tabla 45, que la significancia es igual a 0,109, por consiguiente, al ser mayor a 0,05 no se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis, es decir que la implementación de la gestión por procesos incrementa la seguridad en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedor del Norte S.A.C.

Contrastación de hipótesis específica 5

Siendo:

- H0: Implementar la gestión por procesos incrementa la empatía en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.
- H1: Implementar la gestión por procesos no incrementa la empatía en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.

Tabla 46

Análisis de prueba no paramétrica de empatía

Variable	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Empatía antes	3	11,000000	1,7320508	10,0000	13,0000
Empatía después	3	20,666667	1,5275252	19,0000	22,0000

Como se observó en el análisis de prueba paramétrica en la tabla 46, la media de la capacidad de respuesta antes fue de 11 y después fue de 20,67, evidenciando un aumento de 9,67. Finalmente, se procedió a la contrastación de hipótesis.

Tabla 47

Análisis estadística de prueba – Wilcoxon para la empatía

Variable	Empatía después - Empatía antes
Z	-1,633 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,102

Se verificó en la tabla 47, que la significancia es igual a 0,102, por consiguiente, al ser mayor a 0,05 no se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis, es decir que la implementación de la gestión por procesos incrementa la empatía en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedoradora del Norte S.A.C.

V. DISCUSIÓN

En la presente investigación se evidenció que la implementación de la gestión por procesos en el área de distribución mejoró la calidad de servicio en la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C., esto se logró mediante la aplicación de herramientas de ingeniería como mapa procesos, Flujogramas, ficha de procesos, diagrama SIPOC e indicadores KPI's a fin de lograr mejorar las dimensiones del cuestionario SERVQUAL que mide la calidad de servicio.

Los resultados respecto a la calidad de servicio comprobaron que la hipótesis general de la investigación fue aceptada con un nivel de significancia de 0,109, lo cual permitió afirmar que la implementación de la gestión por procesos mejoró la calidad de servicio en 37,67%. Este incremento se pudo demostrar en base a la estadística descriptiva e inferencial en donde la calidad de servicio medido por el cuestionario SERVQUAL antes obtuvo un puntaje 45 y después obtuvo un puntaje de 82,67. El mejoramiento de la calidad de servicio se compara con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizada por Gelibert (2016) a nivel internacional, en cuya investigación logró mejorar la satisfacción del cliente en un 44,65%. Para lograr esta mejora, el investigador aplicó los módulos WMS y RF SMART para mejorar la detección de problemas en los procesos y mejorarlos oportunamente. El resultado que evidenció antes de realizar la implementación de estos módulos fue que la satisfacción del cliente medido por el cuestionario SERVQUAL al inicio obtuvo un puntaje de 42,75 y después aumentó el puntaje hasta 61,84.

Por otra parte, los resultados respecto a la dimensión elementos tangibles comprobaron que la hipótesis específica 1 de la investigación fue aceptada con un nivel de significancia de 0,109, lo cual permitió afirmar que la implementación de la gestión por procesos mejoró la dimensión elementos tangibles en 6,33. Esta mejora se pudo demostrar en base a la estadística descriptiva e inferencial en donde la dimensión elementos tangibles obtuvo un puntaje antes de 8 medido en el cuestionario SERVQUAL y después fue 14,33. El mejoramiento de la dimensión elementos tangibles se compara con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizada por Muñoz (2018) a nivel internacional en cuya investigación

logró mejorar la dimensión elementos tangibles en 6,33 puntos. Para lograr esta mejora el investigador implementó flujograma de procesos, indicadores de satisfacción del cliente y mapa de procesos. El resultado que evidenció antes de realizar la implementación fue que la dimensión elementos tangibles antes obtuvo un puntaje de 8 y después aumentó hasta 14,33.

Además, los resultados respecto a la dimensión fiabilidad comprobaron que la hipótesis específica 2 de la investigación fue aceptada con un nivel de significancia de 0,109, lo cual permitió afirmar que la implementación de la gestión por procesos mejoró la dimensión fiabilidad en 8,34. Esta mejora se pudo demostrar en base a la estadística descriptiva e inferencial en donde la dimensión fiabilidad obtuvo un puntaje antes de 10,33 medido en el cuestionario SERVQUAL y después fue 18,67. El mejoramiento de la dimensión fiabilidad se compara con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizada por Noa y Sifuentes (2021) a nivel nacional en cuya investigación logró mejorar la dimensión fiabilidad en 8,33 puntos. Para lograr esta mejora el investigador implementó flujograma de procesos, indicadores de satisfacción del cliente, mapa de procesos y ficha de procesos. El resultado que evidenció antes de realizar la implementación fue que la dimensión fiabilidad antes obtuvo un puntaje de 7 y después aumentó hasta 15,33.

De igual manera, los resultados respecto a la dimensión capacidad de respuesta comprobaron que la hipótesis específica 3 de la investigación fue aceptada con un nivel de significancia de 0,109, lo cual permitió afirmar que la implementación de la gestión por procesos mejoró la dimensión capacidad de respuesta en 6,33. Esta mejora se pudo demostrar en base a la estadística descriptiva e inferencial en donde la dimensión capacidad de respuesta obtuvo un puntaje antes de 8 medido en el cuestionario SERVQUAL y después fue 14,33. El mejoramiento de la dimensión capacidad de respuesta se compara con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizada por Carranza (2019) a nivel nacional en cuya investigación logró mejorar la dimensión capacidad de respuesta en 8,33 puntos. Para lograr esta mejora el investigador implementó la clasificación ABC, exactitud de inventarios e indicadores KPI's. El resultado que evidenció antes de realizar la

implementación fue que la dimensión capacidad de respuesta antes obtuvo un puntaje de 9,34 y después aumentó hasta 17,67.

Por otra parte, los resultados respecto a la dimensión seguridad comprobaron que la hipótesis específica 4 de la investigación fue aceptada con un nivel de significancia de 0,109, lo cual permitió afirmar que la implementación de la gestión por procesos mejoró la dimensión seguridad en 7. Esta mejora se pudo demostrar en base a la estadística descriptiva e inferencial en donde la seguridad obtuvo un puntaje antes de 8 medido en el cuestionario SERVQUAL y después fue 15. El mejoramiento de la dimensión seguridad se compara con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizada por Asmat (2018) a nivel local en cuya investigación logró mejorar la dimensión seguridad en 7,33 puntos. Para lograr esta mejora el investigador implementó el diagrama SIPOC, Flujogramas, mapa de procesos e indicadores KPI's. El resultado que evidenció antes de realizar la implementación fue que la dimensión seguridad antes obtuvo un puntaje de 8,34 y después aumentó hasta 15,67.

Finalmente, los resultados respecto a la dimensión empatía comprobaron que la hipótesis específica 5 de la investigación fue aceptada con un nivel de significancia de 0,102, lo cual permitió afirmar que la implementación de la gestión por procesos mejoró la dimensión empatía en 9,67. Esta mejora se pudo demostrar en base a la estadística descriptiva e inferencial en donde la dimensión empatía obtuvo un puntaje antes de 11 medido en el cuestionario SERVQUAL y después fue 20,67. El mejoramiento de la dimensión empatía se compara con los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizada por Sánchez (2016) a nivel local en cuya investigación logró mejorar la dimensión empatía en 8 puntos. Para lograr esta mejora el investigador implementó el mapa de procesos, matriz EFE, matriz EFI, Balance Score Card e indicadores KPI's. El resultado que evidenció antes de realizar la implementación fue que la dimensión empatía antes obtuvo un puntaje de 8,33 y después aumentó hasta 16,33.

VI. CONCLUSIONES

Se determinó que la implementación de la gestión por procesos en el área de distribución logró mejorar la calidad de servicio en la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C. en 37,67%.

En el diagnóstico inicial de la calidad de servicio se determinó que el puntaje respecto obtenidos en el cuestionario SERVQUAL para la dimensión elementos tangibles fue 8, para la fiabilidad fue 10,33, para la capacidad de respuesta fue 8, para la seguridad fue 8 y para la empatía fue 11.

Para mejorar la calidad del servicio en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C., cuyas causas se identificaron en el diagrama de Ishikawa se propuso la gestión por procesos.

Después de la implementación de la gestión por procesos en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C. se logró mejorar la dimensión elementos tangibles en 6,33, la fiabilidad en 8,34, la capacidad de respuesta en 6,33, la seguridad en 7 y la empatía en 9,67 puntos.

Finalmente, se determinó que la implementación de la gestión por procesos en el área de distribución logró mejorar significativamente la calidad de servicio en la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C. (sig = 0,109).

VII. RECOMENDACIONES

Para lograr mejorar la calidad del servicio en el área de distribución de la empresa Corporación Proveedorora del Norte S.A.C. es necesario lograr capacitar al personal del área respecto a los procedimientos para lograr aumentar el nivel del servicio brindado a los clientes en esta área. Para lograr esto, se sugiere contar con un dashboard de indicadores de calidad de servicio para poder medir el desenvolvimiento del área de distribución y poder evaluar si se están siguiendo con los procedimientos y si se está mejorando la percepción del cliente en cuanto a la calidad de servicio brindada.

Por otro lado, para poder incrementar la calidad del servicio, se recomienda gestionar los procesos de manera eficiente, evaluar cada proceso y utilizar la gestión por procesos para lograr que se reduzcan los tiempos de entrega de productos a los clientes, el despacho sea oportuno y correcto y que no se pierdan clientes por la insatisfacción generado por el mal trabajo de los operarios en la empresa. El uso de estas herramientas de mejora debe ser constante y además debe buscarse la mejora continua de los procesos en la empresa a fin de ser competitivos y mejorar otras áreas de la empresa que puedan permitir a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado.

Por último, se recomienda a la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C. realizar un programa de capacitación constante a los trabajadores del área distribución en base a los conceptos de la gestión de por procesos, calidad de servicio, distribución, capacidad operativa y planificación de despachos, esto debido a que los trabajadores de esta área son los encargados de despachar los productos de la empresa hacia los clientes y es necesario que puedan llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y que logren generar que el cliente se sienta satisfecho con la entrega a tiempo de los productos y con las cantidades acordadas previamente.

REFERENCIAS

- Alvarado, E. (2019). *Mejora del Proceso de Despacho para reducir las devoluciones de producto terminado en el Área de Distribución de la Empresa U.C.P. Backus y Johnston S.A.A. Trujillo - 2018*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33898/alvarado_ge.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Obtenido de <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%c3%a9mica%202%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%c3%b3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Arias, J., Villasis, M., y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población estudio. *Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Asmat, Y. (2018). *Mejora de procesos del área de inspección de pre entrega para aumentar la calidad de servicio de una concesionaria automotriz, 2017*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23845/asmat_dy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *La Libertad: síntesis de actividad económica - mayo 2020*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2020/presentacion-la-libertad-05-2020.pdf>
- Carranza, H. (2019). *Gestión de procesos para mejorar la satisfacción del cliente en una empresa de servicios logísticos. Lima - Perú. Año 2018*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38400/Carranza_PHG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CIM. (2019). *La importancia de un excelente servicio al cliente*. Obtenido de: <http://www.ciminvestigacion.com/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente/>
- Cortés, M., Mur, N., Iglesias, M., y Cortés, M. (2020). Algunas consideraciones para el cálculo del tamaño muestral en investigaciones de las Ciencias Médicas. *Medisur*, 937-942.
- Directodelolivar. (2020). *Mercado de aceite de oliva y su consumo en el mundo*. Obtenido de <https://www.directodelolivar.com/mercado-del-aceite-de-oliva/>
- EsSalud. (2017). *Peruanos consumen el doble de sal que lo recomendado*. Obtenido de <http://www.essalud.gob.pe/essalud-peruanos-consumen-el-doble-de-sal-que-lo-recomendado/>

- Gellibert, G. (2016). *Propuesta de mejora en procesos logísticos de la Empresa Hidrosa S.A. para maximizar la satisfacción del cliente*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3581/1/T-UCSG-POS-MAE-64.pdf>
- GlobalData. (2020). La construcción en América Latina sufrirá una contracción de 6.8%. (O. p. expansión, Entrevistador)
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Infobae. (2020). *Argentina lidera el ranking de consumo de sal y el mayor riesgo está en los alimentos procesados*. Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/2019/04/01/argentina-lidera-el-ranking-del-consumo-de-sal-y-el-mayor-riesgo-esta-en-los-alimentos-procesados/>
- Infopesca. (2020). *Economía mundial del sector pesquero*. Obtenido de <https://www.infopesca.org/content/econom%C3%ADa-mundial-del-sector-pesquero-%E2%80%93julio-2020>
- Informa BTL. (2016). *10.3% fue el crecimiento de la venta en tiendas de abarrotes*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/10-3-fue-el-crecimiento-de-la-venta-en-tiendas-de-abarrotes/>
- Inga, A. (2020). Sector construcción en la Libertad cayó en 17.8% a setiembre del 2020. (L. República, Entrevistador)
- Investigalia. (2020). *Selección de la muestra en la investigación cuantitativa*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/seleccion-de-la-muestra-en-la-investigacion-cuantitativa/>
- Juarez, H. (2018). *Gestión de procesos y Calidad de servicio del área de transporte a nivel ventas del call center Konecta, Callao 2017*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16496/Juarez_PHD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mongabay. (2020). *Palma en América Latina: el reto es qué hacer con el 75% de los productores que no están certificados*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2020/11/palma-de-aceite-sostenible-en-latinoamerica-un-tema-pendiente/>
- Muñoz, F. (2018). *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.* Obtenido de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>
- Noa, L., & Sifuentes, J. (2021). *Implementación de la gestión por procesos en el área de operaciones para mejorar la satisfacción del cliente, empresa SCC, Lima 2020*. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58266/Noa_CLF-Sifuentes_ZJD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Olimerca. (2020). *Perú se enfrenta a una caída del 50% de su producción de aceite de oliva*. Obtenido de <https://www.olimerca.com/noticiadet/peru-se-enfrenta-a-una-caida-del-50-de-su-produccion-de-aceite-de-oliva/0b19807932f141da34f91addb4a67ab3>
- PCM. (2021). *Implementación de la gestión por procesos en la administración pública*. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2020/11/IMPLEMENTACI%C3%93N-DE-LA-GESTI%C3%93N.pdf>
- Pincay, Y., y Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 1118-1142.
- PRODUCE. (2021). *Consumo de pescado creció 138% en 2020*. Obtenido: <https://www.gob.pe/de/institucion/acomerpescado/noticias/324016-produce-consumo-de-pescado-crecio-138-en-el-2020>
- R&C Consulting . (2020). *¿Qué es la gestión por procesos?* Obtenido de <publica/#:~:text=Enfoque%20metodo%20B3gico%20que%20sistematiza%20actividades,funci%C3%B3n%20de%20los%20recursos%20disponibles>
- Requena, M., y Serrano, G. (2017). *Calidad del servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1459.pdf>
- Richter, A. (2020). El impacto de la crisis del coronavirus en el sector de la construcción pública. (C. Sostenibles, Entrevistador)
- Sánchez, D. (2016). *Planeamiento estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio de la empresa D'Anne Carol E.I.R.L.* Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2406/S%c3%81NCH EZ%20ZAVALETA%2c%20DAVID%20EDWARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarens. (2020). El sector de la construcción sale reforzado de la pandemia y mejora sus previsiones de crecimiento para el año que viene. (Interempresas, Entrevistador)
- Statista. (2021). *Ranking de los principales países productores de sal a nivel mundial en 2020*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/600883/paises-lideres-en-la-produccion-de-sal-a-nivel-mundial/>

Tsuneo, Y. (2021). *Las 7 herramientas del servicio al cliente*. Obtenido de:
<https://empresarismo.medellindigital.gov.co/index.php/empresarismo/casos-de-exito/97-las-7-herramientas-del-servicio-al-cliente>

Velarde, J. (2020). Sector construcción se recupera y prevén avance significativo el 2021. (D. E. Peruano, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo A. Datos del cuestionario para medir confiabilidad del instrumento

Participantes	GESTIÓN POR PROCESOS												
	PROCESO DE COMPRA					PROCESO DE INVENTARIO					PROCESO DE AUDITORIA		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	3	2	5	4	3	3	5	4	3	3	3	2	4
2	4	3	3	1	3	4	2	5	5	3	5	4	5
3	3	2	5	2	5	4	3	3	4	5	3	2	5
4	4	5	5	5	4	3	3	4	3	2	5	5	4
5	3	3	2	3	5	2	3	4	2	5	3	3	4
6	2	2	2	4	4	2	5	3	3	1	1	2	4
7	3	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	2	5
8	5	5	3	5	3	3	3	3	2	1	5	2	4
9	2	5	3	5	5	4	3	3	4	2	3	4	4
10	2	4	3	4	5	2	4	5	5	2	1	2	4

Elaboración propia

Anexo B. Confiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	13

Anexo C. Matriz de Operacionalización de la variable gestión por procesos

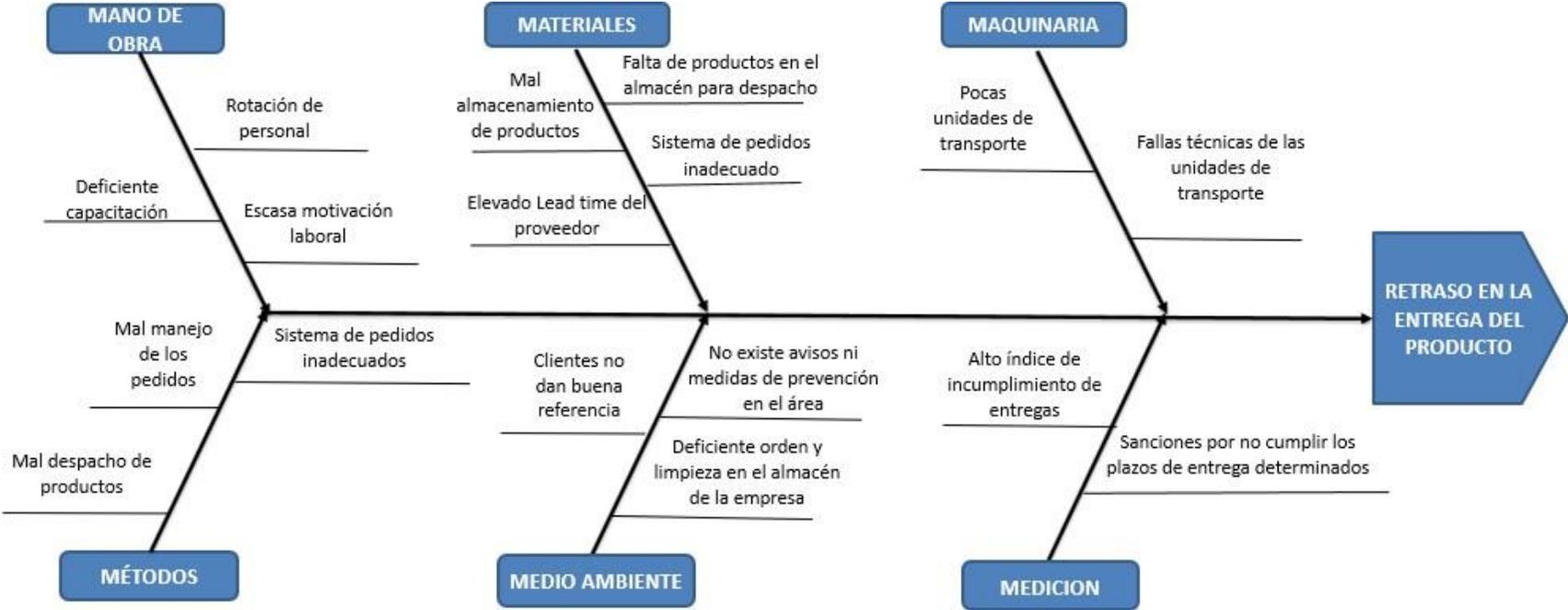
Variable	Definición conceptual	Concepto operacional	Dimensión	Indicadores	Escala			
Gestión por procesos	Herramienta que busca brindar información para llevar a cabo un análisis de procesos, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, en relación a los objetivos estratégicos de la empresa. (PCM, 2021, p.5)	Para realizar este procedimiento o grupo de acciones que permitirá hacer esta gestión se utilizará estas dimensiones: mapa de procesos y modelamiento del proceso	Mapa de procesos	Procesos estratégicos	Razón			
				Satisfacción del cliente: $(N^{\circ} \text{ de valoraciones positivas} / \text{Total de valoraciones obtenidas}) * 100$				
				Procesos del operativos				
						Modelamiento del proceso	Procesos de apoyo	
							Cumplimiento del plan de capacitaciones = $(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Total de capacitaciones}) * 100$	
							Gestión de la calidad	
				Calidad del servicio = $N^{\circ} \text{ de servicios conforme} / N^{\circ} \text{ total de servicios}$				
				Gestión logística				
				Nivel de cumplimiento de despacho = $(N^{\circ} \text{ despachos cumplidos} / \text{total pedidos despachados}) * 100$				

... Matriz de Operacionalización de la variable calidad del servicio

Variable	Definición conceptual	Concepto operacional	Dimensión	Indicadores	Escala
Calidad del servicio	Es la administración por parte de la organización que permite la satisfacción permanente del cliente (Pincay y Parra, 2020, p. 9)	Estudiará y evaluará las medidas de fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía de la empresa a través del cumplir lo prometido, seguridad del cliente, instalaciones atractivas para el cliente, rapidez de servicio y preocupación por los clientes.	Fiabilidad	Cumplen lo prometido	Razón
				Sincero interés por resolver el problema	
				Realizan bien el servicio por primera vez	
				No cometen errores	
			Seguridad	Comportamiento confiable de los trabajadores	
				Clientes se sienten seguros	
				Los empleados son amables	
			Elementos tangibles	Equipos de apariencia moderna	
				Instalaciones visualmente atractivas	
				Elementos y materiales atractivos	
Capacidad de respuesta	Comunican cuando concluirá el servicio				
	Los empleados ofrecen un servicio rápido				
	Los empleados nunca están demasiado ocupados				
Empatía	Ofrecen atención individualizada				
	Horarios de trabajo				
	Se preocupan por los clientes				
	Comprenden las necesidades de los clientes				

Elaboración propia

Anexo D. Diagrama de Ishikawa



Anexo E. Instrumento 1: Cuestionario de gestión por procesos

N°	Ítems	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PROCESO DE COMPRA						
1	Cada que tiempo recibe la solicitud de compra					
2	Una vez recibida la solicitud de compra se emite la confirmación de la orden de compra					
3	Se revisa el stock de productos antes de confirmar la orden de despacho					
4	Se coordina con el área de despacho antes de confirmar la entrega del producto al cliente					
5	Con que frecuencia se rechaza los pedidos de compra					
PROCESO DE INVENTARIO						
6	Cada que frecuencia realiza el inventario manual					
7	Cada que tiempo realiza compras para abastecer su almacén					
8	Manejan el historial de productos que se saca del inventario					
9	Realizan reposición de mercadería al almacén					
10	Se distribuye manejo de inventario para el almacén					
PROCESO DE AUDITORIA						
11	Cuenta con el manual de calidad					
12	Emite informe de mercadería defectuosa					
13	Consideras importante las capacitaciones por parte de la empresa					

Fuente: Adaptado de Panchillo, Guivar y Heredia (2020)

Anexo F. Instrumento 2: Ficha técnica de procesos

DENOMINACIÓN	PROCESO:	No. 6
		Fecha elaboración:
MISIÓN / OBJETIVO		
CAPACIDAD		
RESPONSABLE / EJECUTOR		
ACTIVIDAD INICIAL		
ACTIVIDAD FINAL		
INSUMOS		
PROVEEDORES		
PRODUCTOS		
CLIENTES		
EQUIPO DE PROCESO		
RECURSOS		
CICLO	Tiempo de ciclo:	
	Tipo de actividades:	
	Frecuencia:	
ELABORÓ:		APROBÓ

Fuente: Corporación Proveedor del Norte S.A.C

Anexo G. Instrumento 3: Hoja de registro de indicadores de calidad de servicio

Fecha	Nombre de proceso de calidad de servicio	Área de Trabajo														Revisado por:						Apr.											
		Encargado de Inspección														Fecha de revisión:																	
N°	Indicador	Frecuencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
6																																	
7																																	
8																																	
9																																	
10																																	
Encargado de Inspección																																	
Instrucciones para llenar los resultados de las inspecciones en el formato: Bueno = √, Anormal = X, Recuperación de la anomalía = O encima de X.																									Confirmación de los resultados de las inspecciones.								
En caso que el encargado de la inspección encuentre alguna anomalía donde no pueda tomar él solo una decisión, debe avisar inmediatamente a su superior o responsable del área.																																	

Fuente: Corporación Provedora del Norte S.A.C

Anexo H. Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **HILARIO COLLAVE, RICARDO ALEXANDER** con **D.N.I. N° 70650870**,
PINILLOS MUÑOZ, CRISTIAN FERNANDO con **D.N.I. N° 73818032** a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaramos bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaramos bajo juramento y nos hacemos responsables ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, nos sometemos a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, julio del 2021

Anexo I. Constancia de Validación Instrumento 1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ing. Mary Diana Herrera Chilón, con N° de DNI 42407967 de profesión Ing. Industrial con código CIP N° 138999, Desempeñándome actualmente como Coordinador de Gestión de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en Servicios Alimenticios Corporativos SAC.

Por este medio de la presente hago constar, que he revisado con fines de validación de instrumentos, la investigación titulada "Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C., 2021", desarrollado por los estudiantes Hilario Collave Ricardo y Pinillos Muñoz Cristian.

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 los 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 05 días del mes de Julio Del 2021.



Ing. Mary Diana Herrera Chilón
CIP. 138999

Anexo J. Constancia de Validación Instrumento 2

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Aileen Shirley Hernández Malpica con DNI 71975548 de profesión Ingeniera Industrial con código CIP 173450. Desempeñándome actualmente como Coordinador Administrativo en Minera Yanacocha – Proyecto Sulfuros.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos la investigación titulada "Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C., 2021", desarrollado por los estudiantes Hilario Collave Ricardo y Pinillos Muñoz Cristian.

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 los 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 06 días del mes de julio del 2021



Firma

Anexo K. Constancia de Validación Instrumento 3

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Donnie Francois Montero Flores con DNI 71548336 de profesión Ingeniero Industrial con código CIP 217262. Desempeñándome actualmente como responsable de la cadena de suministro de la planta prefabricados Tarapoto Cemento Pacasmayo.

Por este medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumentos la investigación titulada "Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio de distribución de la empresa Corporación Provedora del Norte S.A.C., 2021", desarrollado por los estudiantes Hilario Collave Ricardo y Pinillos Muñoz Cristian.

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 los 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 06 días del mes de Julio del 2021



Donnie Francois Montero Flores
ING. INDUSTRIAL
R. CIP. N° 217262

Anexo L. Aceptación para realizar proyecto de investigación



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Señor
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - SEDE TRUJILLO

Atención:
Elmer Tello De la Cruz
Coordinador de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

Presente. -

Ref.: **ASUNTO ACEPTACIÓN PARA REALIZAR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Me es grato dirigirme a usted , a fin de comunicarle lo siguiente:

Yo , Manuel José Saravia Castro, propietario de la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C con DNI 44128093, otorgo la presente carta de consentimiento para el uso de mis datos personales , el uso de los datos de la empresa y recolección de datos y toda información que se requiere para el desarrollo del proyecto de investigación titulado Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio de distribución de la empresa Corporación Proveedora del Norte S.A.C. Trujillo , 2021. De los alumnos Ricardo Alexander Hilario Collave y Cristian Fernando Pinillos Muñoz .

Asimismo, acatamos las normas del gobierno en relación con el Coronavirus y las asistencias del estudiante serán semipresencial o virtual, en su mayoría, para el desarrollo de su Proyecto de Investigación, a fin de mantener la salud integral de los estudiantes.

Sin más que decir, me despido a nombre de nuestra distinguida empresa.

Atentamente,

CORPORACIÓN PROVEEDORA
DEL NORTE S A C

Manuel José Saravia Castro
GERENTE GENERAL

MANUEL JOSE SARAVIA CASTRO
CORPORACIÓN PROVEEDORA
DEL NORTE S.A.C.
RUC: 20600355113

Anexo M. Autorización para el uso de recolección de datos



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Señor
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - SEDE TRUJILLO

Atención:
Elmer Tello De la Cruz
Coordinador de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

Presente. -

Ref.: **ASUNTO CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Estimado:

Reciba usted mi cordial saludo en nombre de la empresa CORPORACIÓN PROVEEDORA DEL NORTE S.A.C., el motivo del presente documento es manifestar la carta de autorización para la recolección de datos para el desarrollo del proyecto de investigación a sus estudiantes Sr. Hilario Collave Ricardo Alexander y Cristian Fernando Pinillos Muñoz. Identificado con DNI N° 70650870, 73818032 quien cursa la carrera de Ingeniería Industrial en su distinguida universidad y a su vez desea desarrollar su Proyecto de Investigación y formar parte de nuestra organización, a fin de complementar la formación recibida en su institución.

Asimismo, acatamos las normas del gobierno en relación con el Coronavirus y las asistencias del estudiante serán semipresencial o virtual, en su mayoría, para el desarrollo de su Proyecto de Investigación, a fin de mantener la salud integral de los estudiantes.

Sin más que decir, me despido a nombre de nuestra distinguida empresa.

Atentamente,

CORPORACIÓN PROVEEDORA
DEL NORTE S.A.C.

Manuel José Saravia Castro
GERENTE GENERAL

MANUEL JOSÉ SARAVIA CASTRO
CORPORACIÓN PROVEEDORA
DEL NORTE S.A.C.
RUC: 20600355113

Anexo N. Evidencia de la recolección de datos: Base de datos

N °	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	
Ítem 1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	1	2	2	
Ítem 2	2	3	1	3	1	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	2	3	1
Ítem 3	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	3	1	
Ítem 4	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	3	1
Ítem 5	1	2	2	1	2	2	1	2	1	3	2	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	3	1
Ítem 6	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	3	2	
Ítem 7	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	
Ítem 8	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	
Ítem 9	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	
Ítem 10	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ítem 11	2	3	1	3	3	1	2	2	2	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
Ítem 12	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2

N °	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	
Ítem 13	2	1	2	2	2	2	3	2	3	1	3	1	2	3	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	1	2	2	
Ítem 14	2	1	3	2	1	2	3	2	3	1	3	1	1	3	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	
Ítem 15	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	
Ítem 16	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	
Ítem 17	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	3	2	2	
Ítem 18	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	
Ítem 19	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2
Ítem 20	3	2	2	2	3	3	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	
Ítem 21	3	1	3	2	3	2	2	1	1	3	1	1	2	3	1	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ítem 22	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	42	43	45	47	46	47	47	40	40	49	46	42	43	49	44	41	45	42	44	46	50	44	46	48	43	42	45	40	41	47	52	43	42	44	45	54	46	44	46	47	42	46	43	42	41	

Anexo O. Evidencia de la recolección de datos



ANEXO P. Evidencia de aplicación de encuesta

