



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial
de la empresa brumoda S.A.C. – Lima, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Ingeniería de Sistemas con mención en Tecnologías de la
Información**

AUTOR:

Bach. Sánchez Atúncar Giancarlo

ASESOR:

Dr. Visurraga Agüero Joel Martin

SECCIÓN:

Ingeniería

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas basados en gestión de procesos de negocio

LIMA - PERÚ

2017

Página del jurado

.....
Dra. Violeta Candenillas Albornoz
Presidente

.....
Dr. Cesar Humberto Del Castillo Talledo
Secretario

.....
Dr. Joel Martin Vizurraga Agüero
Vocal

Dedicatoria

A mis familiares, por la comprensión y apoyo permanente, sin lo cual no hubiera podido culminar exitosamente mis estudios.

Agradecimiento

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo en la Maestría en Ingeniería de Sistemas en Mención en Tecnología de la Información, por haber contribuido en ampliar mi proceso de perfeccionamiento.

A mi profesor Vizurraga Agüero, Joel Martin, por enseñarme y orientarme en la realización del presente trabajo.

Declaración de autoría

Yo, Giancarlo Sánchez Atúncar, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Maestría en Ingeniería de Sistemas con Mención en Tecnología de la Información, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017”, presentada, en 144 folios para la obtención del grado académico de Magister en Tecnología de la Información, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 23 de setiembre del 2017

Giancarlo Sánchez Atúncar

DNI: 41488834

Presentación

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017” con la finalidad de determinar la gestión por procesos en la mejora del proceso comercial, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Ingeniería de Sistemas con Mención en Tecnología de la Información.

El presente trabajo consta de ocho capítulos: el primer capítulo denominado introducción, en el cual se describen la realidad problemática, además de la formulación del problema, la justificación del estudio, los objetivos y las hipótesis.

El segundo capítulo denominado método, el cual comprende el tipo de investigación, diseño de investigación, la operacionalización de las variables, la metodología, tipos de estudio, población, muestra y muestreo.

El tercer capítulo se encuentran los resultados, el cuarto capítulo la discusión,

En el quinto capítulo las conclusiones,

En el sexto capítulo las recomendaciones,

En el séptimo capítulo la propuesta,

En el octavo capítulo las referencias y por último los anexos.

El estudio se ajusta a las exigencias establecidas para toda investigación científica pero mucho agradeceremos las críticas y sugerencias, que reforzaran y nos enseñaran que nada está concluido y que es, solo un grano de arena en la inmensidad del conocimiento el cual queremos aportar con humildad y sencillez en la medida de lo posible

El autor

Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1. Realidad problemática	16
1.2. Trabajos previos	19
1.3. Teorías relacionadas al tema	26
1.3.1. Teorías	26
1.3.2. Bases teóricas de gestión por procesos	27
1.3.3. Bases teóricas del proceso comercial	40
1.3.4. Definición de términos básicos	46
1.4. Formulación del problema	49
1.5. Justificación del estudio	50
1.6. Hipótesis	52
1.7. Objetivos	53
II. Método	
2.1. Diseño de investigación	55
2.2. Variables, Operacionalización	57
2.3. Población y muestra	60
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	61
2.5. Métodos de análisis de datos	66
2.6. Aspectos éticos	67

III. Resultados	
3.1. Análisis de descriptivo	69
3.2. Análisis Inferencial	76
IV. Discusión	88
V. Conclusiones	91
VI. Recomendaciones	94
VII. Propuesta	96
7.1. Organización Empresarial	96
7.2. Procesos	107
7.3. Arquitectura de Tecnología de Información	113
VIII. Referencias	116
Anexos	122
Anexo A: Matriz de consistencia	122
Anexo B: Matriz de operacionalización de variables.	124
Anexo C: Certificado de validación del instrumento.	131
Anexo D: Constancia de autorización de investigación	134
Anexo E: Tabla de t – Student	135
Anexo F: Propuesta al detalle	136
Anexo G: Artículo de Investigación	153

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Evolución de los principios y herramientas	35
Tabla 2	Descripción de la simbología del diseño Pre- Experimental	56
Tabla 3	Descripción de las variables por dimensión e indicador	58
Tabla 4	Matriz de operacionalización de la variable proceso comercial.	59
Tabla 5	Promedio de pedidos realizadas en el año 2017	60
Tabla 6	Técnicas de recolección de datos	63
Tabla 7	Ficha técnica del instrumento de recolección de datos cuantitativos – indicador tiempo de atención al cliente del proceso de comercial pre test/ post test	64
Tabla 8	Ficha técnica del instrumento de recolección de datos cuantitativos – indicador eficiencia del proceso de comercial pre test/ post test	65
Tabla 9	Ficha técnica del instrumento de recolección de datos cuantitativos-indicador costo promedio por procesos del proceso de comercial pre test/ post test	65
Tabla 10	Lista de expertos que certificaron la validez del contenido del instrumento de recolección de datos	66
Tabla 11	Medidas descriptivas del tiempo de atención al cliente antes y después de aplicar la Gestión por Procesos.	69
Tabla 12	Medidas descriptivas del eficiencia antes y después de aplicar la gestión por procesos	72
Tabla 13	Medidas descriptivas del costo promedio por procesos antes y después de aplicar la gestión por procesos	74

Tabla 14	Prueba de normalidad de tiempo de atención al cliente antes y después de aplicar gestión por procesos.	77
Tabla 15	Prueba de normalidad de la eficiencia antes y después de aplicar gestión por procesos.	79
Tabla 16	Prueba de normalidad de costo promedio por procesos antes y después de aplicar la gestión por procesos	81
Tabla 17	Prueba de t de Student para el tiempo de atención al cliente antes y después de la gestión por procesos.	83
Tabla 18	Prueba de t de Student para la eficiencia antes y después de la gestión por procesos	84
Tabla 19	Prueba de t de Student para el costo promedio por procesos antes y después de la gestión por procesos	85
Tabla 20	Cargos y Códigos del personal Brumoda S.A.C	97

Índice de figura

		Página
Figura 1	Medios electrónicos y teoría de sistemas.	26
Figura 2	Ciclo PHVA.	29
Figura 3	Clasificación del enfoque basado en procesos.	30
Figura 4	Evolución de la gestión por procesos.	33
Figura 5	Situación actual de la evolución de gestión por proceso.	34
Figura 6	Elemento del proceso.	36
Figura 7	Mejora continua del sistema de gestión.	40
Figura 8	Componentes de Organización.	42
Figura 9	Organigrama de Organización.	42
Figura 10	Indicador: tiempo de atención al cliente antes y después de la gestión por procesos.	70
Figura 11	Comportamiento de las medidas descriptivas del indicador tiempo de atención al cliente antes y después de implementada la gestión por procesos.	71
Figura 12	Indicador: eficiencia antes y después de la gestión por procesos.	72
Figura 13	Comportamiento de las medidas descriptivas del indicador eficiencia antes y después de implementada la gestión por procesos.	73
Figura 14	Indicador: costo promedio por procesos antes y después de la gestión por procesos.	74
Figura 15	Comportamiento de las medidas descriptivas del indicador costo promedio por procesos antes y después de implementada la gestión por procesos.	75
Figura 16	Campana de Gaus, prueba de normalidad de tiempo de atención al cliente antes de la gestión por procesos.	78
Figura 17	Campana de Gaus, prueba de normalidad de tiempo de atención al cliente después de la gestión por procesos.	78
Figura 18	Campana de Gaus, prueba de normalidad de la eficiencia	80

	antes de aplicar la gestión por procesos.	
Figura 19	Campana de Gaus, prueba de normalidad de la eficiencia después de aplicar la gestión por procesos.	80
Figura 20	Campana de Gaus, prueba de normalidad del costo promedio por procesos antes de aplicar la gestión por procesos.	82
Figura 21	Campana de Gaus, prueba de normalidad del costo promedio por procesos después de aplicar la gestión por procesos.	82
Figura 22	Organigrama General.	96
Figura 23	Ciclo PHVA como eje de la actividad.	99
Figura 24	Mapa estratégico Brumoda S.AC.	101
Figura 25	Diagrama cadena de valor	103
Figura 26	Ficha del proceso comercial	111
Figura 27	Diagrama de Flujo Comercial de Brumoda S.A.C	112

Resumen

La presente tesis se enmarca dentro de la línea de investigación de sistemas de Gestión de procesos de negocio y se enfocó en el desarrollo de la Gestión por Procesos en el proceso de comercial en la Empresa Brumoda S.A.C.

Objetivo principal, demostrar en qué medida la Gestión por procesos mejora el proceso de comercial. En el mismo sentido, el presente proyecto de investigación tiene dos variables, la primera variable independiente está enfocada a la Gestión por Procesos y la segunda variable está enfocada al proceso de comercial. La presente investigación se fundamenta en el hecho de que al aplicarse la Gestión por Procesos favorece al proceso de comercial al mejorar la dimensión tiempo en el Tiempo de atención al cliente, dimensión calidad en la Eficiencia, dimensión costo en el costo promedio por proceso en la Empresa Brumoda S.A.C

Para la presente investigación se consideró como población, el total de 15 Órdenes de compras correspondiente al mes de Enero a Julio del 2017 del área comercial y debido que se realizó la comparación de las medias entre una pre prueba y una post prueba de un grupo en dos momentos diferentes se optó por utilizar la prueba t-Student. El método de estudio aplicado fue el hipotético - deductivo, porque busca la formulación de preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas y el tipo de estudio es experimental con un diseño del tipo pre experimental. Para realizar una comparación entre una muestra sin aplicación de la metodología investigada (pre-test) y otra muestra sometida a la gestión por proceso (post-test)

Las técnicas de datos utilizadas fueron la observación y ficha de observación, los cuales se analizaron con un método de análisis de enfoque cuantitativo, puesto que todos los datos fueron expresados en valores numéricos.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Proceso de Comercial, Mapa estratégico.

Abstract

This thesis is part of the line of investigation of systems of Business Process Management and focused on the development of Process Management in the commercial process in the Brumoda Company S.A.C

Main objective, to demonstrate the extent to which Management by processes improves the commercial process. In the same sense, the present research project has two variables, the first independent variable is focused on Process Management and the second variable is focused on the commercial process. The present investigation is based on the fact that when applying Process Management favors the commercial process by improving the time dimension in Customer Service Time, quality dimension in Efficiency, cost dimension in the average cost per process in the Company Brumoda SAC

For the present investigation, the total of 15 Purchase Orders corresponding to the month of January to July 2017 of the commercial area was considered as population, and due to the comparison of the means between a pre-test and a post-test of a group in Two different moments were chosen to use the t-Student test. The applied study method was the hypothetical - deductive one, because it seeks the formulation of research questions and hypotheses to later test them and the type of study is experimental with a design of the pre experimental type. To make a comparison between a sample without application of the methodology investigated (pre-test) and another sample subjected to management by process (post-test)

The data techniques used were observation and observation card, which were analyzed with a quantitative approach analysis method, since all the data were expressed in numerical values

Key words: Process Management, Commercial Process, Strategic Map.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

Internacional

El mundo complejo de las ventas a producido grandes cambios en el siglo XXI, por un lado, sería en los cambios tecnológicos, como también radica en la evolución profesional de los colaboradores de los diferentes equipos comerciales. En tal sentido, las empresas gestionan los activos de las compañías, el capital humano es un elemento importante para el conocimiento, “Las ventas y todas las demás personas que en conjunto engloban toda una actividad comercial contienen un mayor protagonismo” Guardado (2013).

Por lo general, las empresas que tienen cierto tiempo en el mercado tienen también amplia variedad de clientes: compra frecuente u ocasional, de grandes volúmenes de compra, entre otros, esperando servicios y precios especiales, un trato preferencial o adaptados a sus particularidades.

Nacional

En el ámbito nacional en el taller se desarrolló por SENCICO en octubre 2016 nos hizo notar la importancia de la modernización que día a día el estado va surgiendo en su conjunto. Un gobierno moderno que está al servicio de las personas satisface las necesidades de una población de manera integral adecuándose a la heterogeneidad de los mismos. En la gestión pública y unos de los funcionarios públicos, motivados y competentes se preocupan por responder a los ciudadanos y además el uso adecuado de los recursos buscando proveer lo que los ciudadanos necesitan reducir el costo con un mejor estándar de control de calidad adecuado y las cantidades aumentar bienestar social. Como objetivo clave es impulsar a las entidades públicas, de qué manera trabaja el proceso de la modernización hacia la gestión pública para que los resultados deban impactar positivamente en el bienestar del ciudadano y un buen desarrollo del país implementando la gestión por procesos promoviendo la simplificación administrativa en todas las entidades públicas con la finalidad de generar

resultados asertivos en la mejora de los procedimientos a su vez orientados a las personas.

Local

La empresa Brumoda S.A.C constituida el 10 de diciembre del 2005, es una textil especializada en la confección y distribución de prendas de vestir femenina cuenta con centros comerciales ubicados en lugares estratégicos a nivel nacional en: Centro comercial Gamarra, C.C. Cánepa, C.C Minka, C.C. Real plaza y además en los departamentos como Trujillo, Chiclayo, Arequipa. Brumoda S.A.C cuenta con clientes corporativos a nivel nacional.

El compromiso de la empresa es brindar un excelente servicio a su cartera clientes corporativos, caracterizándose por su imagen que nos han confiado por años en el diseño y desarrollo de infinidad de modelos de cada temporada por ejemplo (primavera verano y otoño invierno). Brumoda S.A.C. trabaja bajo esa premisa de 2 estaciones al año debido a la demanda que el mercado nacional acoge y además que sus prendas son exclusivas y contamos con un gran equipo completamente especializados en el arte, diseño y confección.

Por otro lado, la empresa Brumoda S.A.C. cuenta con ciertas competencias, entre ellas las empresas: Koketa S.A.C., Kriss S.A.C., ubicadas en los lugares cercanos a la empresa. Es por lo cual en vista que se encuentra dentro del mismo rubro de prendas de vestir la Gerencia Comercial se encuentra en la necesidad de tener respuestas inmediatas, también el nivel de efectividad que permita reducir los costos operativos por lo tanto reducir los recursos, como también reducir el tiempo de atención del servicio.

El personal del área comercial es la encargada de realizar las visitas a los clientes corporativos, mostrando infinidad de modelos de temporada. Asimismo, esta información que se obtiene del cliente servirá para que el área de finanzas verifique su situación crediticia, por lo tanto, dicha información servirá para visualizar el estado crediticio del cliente y la disposición de las mismas que llevarán en el acuerdo económico, una vez verificado que el cliente se encuentra apto para la venta de los productos, la gerencia comercial decide verificar el

modelo que esté acorde a la temporada. Donde se puede observar en el anexo 7.3

El área del almacén es la encargada de verificar el stock de los productos, es la encargada también de visualizar el código del modelo que el cliente solicita y por último se deriva a despacho, que es la encargada de enviar al cliente corporativo, así como podemos visualizar en la propuesta.

En cuanto a todo este proceso el área comercial tiene un gran déficit, en cuanto al tiempo atención al cliente es por ello que se busca alcanzar, brindando una adecuada atención.

En cuanto a la calidad se busca alcanzar y elevar la efectividad, eficiencia de la productividad del cliente, es por ello que la gran cartera de clientes que tiene Brumoda S.A.C. tiende a obtener un efecto en contra de la competencia que hoy en día tiene como competencia a diversos competidores.

Como objetivo primordial para Brumoda S.A.C. es la de generar ganancias por lo tanto reducir costos operativos es un factor primordial para que sea exitosa, uno de los problemas es que sus empleados realizan actividades y/o procesos innecesarios, por lo tanto, generan la demora en la atención al cliente.

1.2 Trabajos Previos

Internacional

Según Hernández, (2014) en su investigación *El diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices* de la Universidad Andina Simón Bolívar. La empresa brinda servicios de mantenimiento de vehículos de acuerdo con la demanda que hoy en día acontece en la capital. En el presente trabajo la empresa busco estandarizar los procesos y obtener técnicas adecuadas que le permitieran volverse competitiva en el mercado para lo cual fue necesario optar por un modelo adecuado de gestión por procesos en la prestación de servicios que le ayude a mantenerse en el mercado a través de lograr una mayor captación de clientes y mejorar la rentabilidad del negocio. Como objetivo principal es el de aplicar el modelo de gestión por procesos lo que conllevará a posicionarse en el mercado mediante servicios de calidad y productos automotrices alcanzando la mejor imagen de calidad y cumplimiento que asegure la satisfacción de los clientes para ser una empresa pionera en el mercado nacional e internacional. Los resultados demuestran que el levantamiento y análisis de los procesos, determinaron que no disponen de un plan comercial ni un servicio post venta para el control de ejecución de los procesos. La propuesta del presente trabajo refiere que con una adecuada gestión por procesos se puede brindar un buen servicio al cliente al estar pendiente de su satisfacción durante y después del servicio. Además con la nueva gestión se disminuye el tiempo en 119 minutos equivalente a un 51.11 % más de eficacia.

De esta tesis se llegó a conocer de qué manera la gestión por procesos permitió mejorar los servicios de calidad y productos del rubro automotrices, de esta manera la gestión por procesos mantendrá mejorados los procesos de la empresa automotriz permitiendo la ejecución de los procedimientos específicos de la empresa ofrece.

Según Abad y Solórzano (2012) en su investigación “Diseño y Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para una empresa Industrial y Comercial Ubicada en la Ciudad de Guayaquil” de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. La empresa Toscana S.A. como actividad principal se dedica a los preparados de panes de alta calidad de diferentes tipos y además de variedades de pasteles y bocaditos. La empresa investiga la manera de llevar a cabo un correcto orden de sus procesos debido al descuido de la administración en la gestión por procesos, ya que todas sus actividades lo realizan de forma manual y no tienen un adecuado control de los insumos para su preparación con llevando a graves problemas relacionados con los costos de producción elevado, desmotivación laboral, deficiente relación con proveedores. Además falta de manuales de políticas y procedimientos, falta de documentación de los procesos. Como objetivo principal es obtener un sistema de gestión basado en procesos, mediante los procesos críticos, mejorar la productividad y administración de los recursos. Para ello se realizó el diagnóstico actual de la organización para modelar los procesos con ello ayudar al mejoramiento de los procesos críticos de la organización. También se realizó un levantamiento y documentación de los procesos actuales de la organización, se diseñó la cadena de valor, se identificó los procesos críticos a ser rediseñados y mejorar el rendimiento para el cliente y dar un valor agregado.

Los resultados demuestran que, al surgir el levantamiento de una información se ha podido modelar la empresa con un enfoque de gestión por procesos, para facilitar la estructuración de la cadena de valor con los varios procesos y subprocesos en TOSCANA S.A., asimismo modelar la organización aplicando la gestión por procesos permite representar la estructura general de TOSCANA S.A., con un diagrama de flujo permitiendo que la empresa pueda detectar actividades ineficientes e innecesarias que impiden que TOSCANA S.A. llegue a su meta.

De esta tesis se llegó a conocer de qué manera la gestión por procesos permitió mantener una adecuado y sólida ejecución de la información permitiendo facilitar la estructuración de la cadena de valor mejorando los procesos y sub procesos planificados por la empresa.

Según Aguirre (2012) en su investigación “Diseño de un modelo de Gestión Por Procesos para la empresa EQUINORTE S.A Orientado al mejoramiento continuo del sistema Comercial”. La empresa EQUINORTE S.A se dedica a la importación, venta y distribución de todo tipo de vehículos, repuestos y accesorios para vehículos. Todo tipo de maquinaria, equipos y herramientas. El problema de la empresa es en contar con una estructura orgánica tradicional, que se maneja sin el control sobre sus procesos, elevando costos y tiempos excesivos de espera. La presente investigación busco mejorar la situación en la organización proponiendo diseñar un modelo de gestión por procesos que le permita el mejoramiento continuo de la preventa, venta y postventa en el sistema comercial, para ello estableció la mejora dentro de cada subproceso o proceso que permita utilizar la tecnología de la información.

Como resultado podemos decir que con el levantamiento de las actividades del sistema comercial, se identificó las entradas, controles, recursos y salidas, logrando proponer una estructura mejorada y adaptable a las necesidades del cliente. Además la identificación de los procesos y el uso de metodologías estandarizadas permiten conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos como también se consiguió la utilización eficaz y eficiente de los clientes. Los indicadores que se han establecido constituyen herramientas eficaces de control que apoyan el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa (p.66-67,147)

En la presente investigación esta tesis se llegó a conocer de qué manera la gestión por procesos permitió mejora el ciclo del proceso con ayuda del PHVA permitiendo realizar una nueva ejecución de los procesos estratégicos como son la política y los objetivos de la calidad.

Según Silva (2013) en su investigación “Aplicación de Gestión Por Procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital DR. Eduardo Pereira” en la Universidad de Chile. La empresa es un hospital de atención del adulto, existe una situación que pone en juego la capacidad de las instituciones de salud para gestionar adecuadamente sus recursos y ofrecer sus servicios contemplando los componentes de calidad y seguridad del paciente en la atención. Como objetivo principal es contribuir a mejorar la gestión por procesos a

través de la identificación y análisis de sus procesos para aportar una visión y herramienta con las que se pueda tomar decisiones y a su vez optimizar sus recursos para la satisfacción de los clientes. Para lo cual en el presente trabajo se aplicó una metodología de identificar los procesos generales del hospital para generar una herramienta visual de la organización. Para obtener el mapa de procesos con ello también se obtuvo la identificación y exploración de los procesos claves que fueron priorizados para la gestión. Además de la identificación de las potenciales mejoras en los procesos para la gestión. Los resultados demuestran que la identificación de los procesos claves ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa. El presente trabajo de investigación definió como técnica de diagramación idónea y sus procesos (BPM), técnica que le permitió entregar de manera clara los procesos para mejorar la gestión por procesos. Asimismo la tecnología no es ajena a otras especialidades, es decir que con la gestión por procesos se logró optimizar los procesos en red.

En la presente investigación esta tesis se llegó a conocer de qué manera la gestión por procesos permitió implementar una metodología de procesos llegando a identificar los procesos claves que se muestran en el mapa de procesos beneficiando a la organización en cuanto a la satisfacción del personal que labora, mejorando los costos.

Según Carranza, Valverde y Vera, (2016) en su investigación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. La escuela militar de chorrillos que es la encargada de la educación de pregrado en el Ejército, cuenta con autorización legal para entregar títulos a nombre de la nación; y además, se rige bajo las normas del sistema educativo nacional, como también disponen las instituciones educativas de nivel superior de nivel universitario, por motivos de acreditación, deban estar organizadas en base a procesos, por otro lado el ejército del Perú cuenta con un plan estratégico institucional que establecieron en su momento objetivos que de cierta forma obligan a mejorar la gestión administrativa que siendo como base fundamental la ley de modernización de la gestión pública. Tiene como objetivo mejorar la gestión a servicio al ciudadano y migrar a una nueva gestión por procesos que contiene la cadena de valor de cada entidad que generan resultados a la organización.

Por lo tanto la metodología propuesta por la Secretaria de Gestión Pública de la presidencia del Consejo de ministros (SGP PCM) fortalecerán los proceso. Los resultados demuestran que la gestión por proceso mejora notablemente en cuanto al lineamiento estratégico de la organización. Y además, el enfoque mixto, donde se prioriza el enfoque horizontal sobre el vertical, ahora permite concentrarse en los procesos institucionales de manera que puedan generar valor agregado a la institución (p.6)

En la presente investigación esta tesis se llegó a conocer que el ejército peruano cuenta con un plan estratégico donde se establecen los objetivos que tiene que desarrollar porque tienen como base fundamental la ley de modernización y por lo tanto tienen que hacer una reestructuración de su mapa estratégico y de esta manera mantener los proceso adecuados para brindar un correcto servicio al ciudadano.

Nacional

Según Cruzado (2014) en su investigación “Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de MYPES del Sector Textil” de la Universidad peruana de ciencias aplicadas. Se llega a conocer que hoy en día en el Perú las pequeñas y medianas empresas no se encuentran preparadas para hacer frente a tantas diversas competencias que en el mercado hoy existe. Las organizaciones constituidas por una persona natural o jurídico, bajo cualquier forma o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente y que tiene que competir con el mercado internacional. Tiene como objetivo principal la de Gestionar un adecuado control de mantenimiento de las máquinas donde permiten trabajar adecuadamente los procesos de los empleados es por ello la de proponer una Gestión por proceso donde se realizara un reforma a las organizaciones funcionales donde el cual se predomina la visión del cliente donde se puede mejorar y rediseñar las actividades del trabajo por lo cual hacerlo más eficiente y adaptado a la necesidades de las organizaciones.

Los resultados demuestran que, en conjuntos de los modelos desarrollados mediante la gestión por procesos, la gestión por mantenimiento tiene como

objetivo asegurar los niveles de producción maximizar la disponibilidad de las maquinas, maximizar los trabajos programados, garantizar la seguridad y maximizar la productividad de los trabajadores.

De esta tesis se llegó a conocer que mediante la gestión por procesos de llego a implementar un adecuado control de mantenimiento que soporte el proceso productivo de las empresas textiles, dicho control de mantenimiento preventivo programado será supervisados con un adecuado control, que además se establecerán tiempos para realizar dichos mantenimientos con el aporte de los procesos bien definidos.

Según Rocca (2014) en su investigación “Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen, en asociaciones de MYPES de calzado basado en la Gestión por Procesos” en la universidad Peruana de Ciencias aplicadas (UPC). La presente investigación consta de un estudio realizado a las MYPES del sector calzado que permite aceptar pedidos de gran volumen. Algunas de los micros empresas se caracterizan por tener baja productividad y solo buscan tener grandes ganancias que están acostumbradas a subsistir diariamente. La presente investigación pretende desarrollar un modelo para la gestión estratégica del pedido de gran volumen para la asociación respectivamente de los pedidos. Tiene como objetivo principal la de proponer una adecuada Gestión por proceso y un adecuado mapa de procesos integral que en base a los proceso que lo componen implementar una adecuada gestión estratégica del pedido que permita agilizar, optimizar y dar seguimiento a las operaciones de una asociación de MYPES de calzado.

Los resultados demuestran que las MYPES demostraron ser muy importantes por el impacto que generan sobre el desarrollo económico de la industria y la sociedad donde las tareas o actividades que lo componen interrelacionen para transformar los elementos de entrada en resultados para los clientes internos y externos. El modelo general propuesto elimina la participación de los intermediarios y propone a las MYPES para el contacto directo con los clientes.

De esta tesis se llegó a conocer que mediante la gestión por procesos mejorar la gestión de calidad es por ello que se desarrolló una serie de técnicas para mejorar los procesos, proponiendo una gestión horizontal que permitirá el flujo de trabajo de diferentes unidades funcionales de la organización esto ayudara en la principales metas de la empresa para mantener los procesos controlados y no presenten retrasos.

Según Figueroa et al (2013) en su investigación “Gestión por Procesos para mejorar los procedimientos administrativos” en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La universidad presenta ciertas deficiencias en los procesos administrativos no cuentan con información actualizada y además que se desconoce de las actividades de los procesos administrativos esto ocurre que también los procesos no se encuentran inventariados. Tiene como objetivo principal proponer una adecuada Gestión por procesos aplicando Gestión de procesos de negocio (BPM) utilizando la herramienta Bizagi como estructura de los procesos, mediante esta tecnología se propone reducir y mejorar los procesos administrativos de la universidad debido a que son muy cuantiosos. Una de las cosas más importantes que toda universidad sostiene es la reforma estudiantil de calidad y además con el nuevo marco que están sometidas las universidades por los procesos de acreditación, es necesario orientarlos en base a objetivos establecidos según dirección académica.

Los resultados demuestran que la implementación de la Gestión por Procesos es una herramienta sumamente importante porque se ha reducido el tiempo en 3 hrs. a 2.5 hrs. y el costo actual de S/. 22.649 a S/.16.003 de los procesos para la institución.

De esta tesis se llegó a conocer que mediante la implementación de la gestión por procesos y con la herramienta Bizagi mejorar los procesos administrativos de la institución educativa mejorando los procedimientos administrativos de la acreditación brindando una buena calidad a los estudiantes.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Teorías

Teoría General de Sistemas

Según Calise (2013) indicó que la teoría de sistemas:

Fue desarrollada por Bertalanffy en el año de 1940. El punto de vista sistémico enfatiza en primer lugar el estudio de las interacciones entre las partes y su entorno y obviamente entre ellas mismas. Así mismo, esta teoría busca reglas generales que sean aplicables a todo sistema y en cualquier nivel de nuestra realidad. Esta teoría surgió necesariamente abordar científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad, estos sistemas son de una complejidad muy considerables y además son únicos ya que son resultantes de alguna historia en particular. En relación con la computadora, Luhmann señala que ésta permite que la “introducción de-datos” se separe de “la-información-solicitada”, disolviendo toda identidad entre ambos procesos. (p. 90-92).

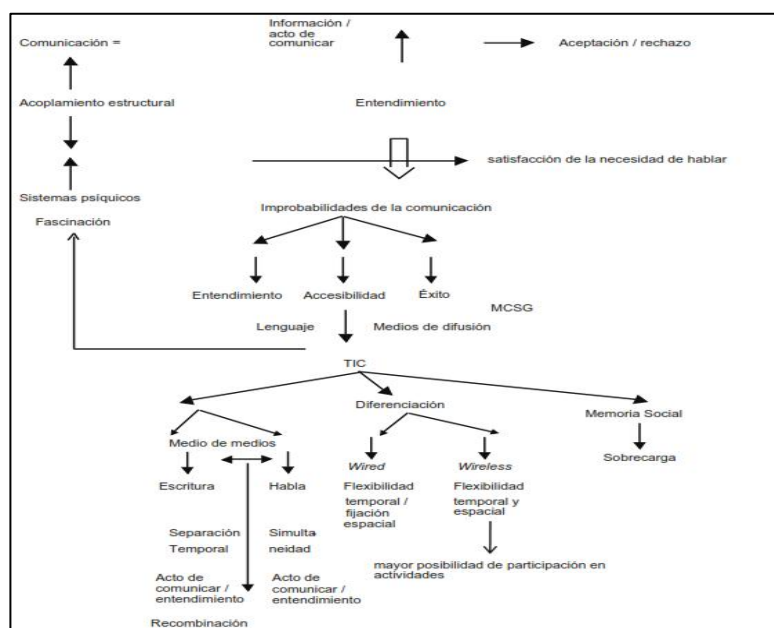


Figura 1: Medios electrónicos y teoría de sistemas

Fuente: Adaptada de Calise, S.G (2013)

Teoría de Gestión por procesos

Según Zamora (2017) Definió la teoría como:

La teoría general de sistemas de basa en unos aspectos a que las organizaciones se basan al conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico es decir basado a cierta experiencia y se relaciona con la gestión por procesos debido a que la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformado por procesos.

Estamos de acuerdo de que mucha más información acerca de un sistema se puede representar útilmente en los datos del contenido en lugar del software, como también creemos que existe una necesidad fundamental de identificar nuevas estructuras que son más estables que objetos, relaciones, reglas o procesos. (p.15 -16).

1.3.2 Bases teóricas de Gestión por Procesos

Definición:

Según Mallar (2010) definió la teoría básica como:

Durante muchos años, no existía un desarrollo en el diseño estructural de las empresas con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Hoy en día, se tiene un nuevo concepto de estructura organizativa, donde se define que toda organización se concibe como una red de procesos interconectados o interrelacionados, donde se puede emplear un modelo de gestión llamado Gestión basada en los procesos (p.11).

Según Martínez (2014) indicó la teoría como:

Procesos, se basa en el análisis y el debido control de los procesos, para llevar un plan de estandarización donde se infiere que siempre

hay una mejor manera de realizar las cosas, debido a que los estándares no son imperecederos y deben ser corregidos con el fin de actualizar el propósito de la mejora continua. Los modelos de procesos y en ingeniería de sistemas se describen en base a un modelo que contiene la idea básica de algo o un objetivo, del cual se establece como una mención para diferentes propósitos enfocados a los procesos (p.24).

Según Aguilera y Morales (2011) indicó que comúnmente como:

Las estructuras organizativas están basadas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, encuadrados en un organigrama jerárquico. Aunque, los modelos actuales de gestión (ISO 9000, EFQM, ETC) abarcan como requisito la gestión de los procesos al pensar que todo funcionamiento de la empresa debe ser una red de procesos. Para entender la administración funcional, a los procesos claves se le asigna “propietarios” para hacer posible la gestión interfuncional, la cual genera valor para el usuario, a su vez satisfacción. Determinar los procesos que requieren ser rediseñados o mejorados, para ello se establece prioridades y se proporciona un contexto para iniciar y conservar los planes de mejora que permiten alcanzar los objetivos establecidos. Para obtener la comprensión adecuada de cómo están configurados los procesos de negocio de sus debilidades y fortalezas (p.14).

La gestión por procesos reorganiza flujos de trabajo de la organización con la finalidad de brindar una atención y respuesta única para conseguir aumentar la satisfacción de los beneficiarios y poder facilitar las tareas a recursos humanos y a su vez la implicación de todo el personal (Rojas, 2010, p.16)

Según Moreira (2017) mencionó que la gestión por procesos

Debe de abarcar en un ámbito total es decir abarcando desde su totalidad del ciclo de información teniendo en cuenta las necesidades de los clientes internos y externos de la organización que aportan sus conocimientos fundamentales a la cadena de valor reflejando su funcionamiento en objetivos y estrategias.

Por un lado para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos se emplea frecuentemente el ciclo de PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) en la etapa Planificar se establecen los objetivos y proceso de acuerdo a la organización, en la etapa Hacer se ejecuta aquello que se planifico, en la etapa verificar se siguen evaluando los procesos y por último en la etapa actuar se desarrollan acciones para mejorar Proceso así como podemos visualizar en la Figura N°2 El ciclo PHVA que conduce a mejorar continuamente los procesos p



Figura 2: Ciclo PHVA

Fuente: Adaptada de Moreira, M. (2017)

.6)

Según Fernández (2010) manifiesto que la gestión por proceso como:

Son las necesidades organizativas internas de la organización y radica mucho en cuanto a la satisfacción de los clientes que necesita el desarrollo de las actividades que constituyen el proceso de negocio que de las cuales se produce una deficiencia que penaliza los costes, plazos, calidad, servicio y flexibilidad. La finalidad de la gestión por procesos es la de general valor ahora y en el futuro. (P.15-16)

Dimensiones.

Según Presidencia de Consejo de Ministros (PCM, 2014) nos indicó que:

Existen diferentes maneras de clasificar los indicadores, basadas en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía debido a que estas guardan relación con la metodología. Es por ello que se describe en la Figura N°3 clasificaciones del enfoque basado en proceso, que determinan las dimensiones de la gestión por procesos.

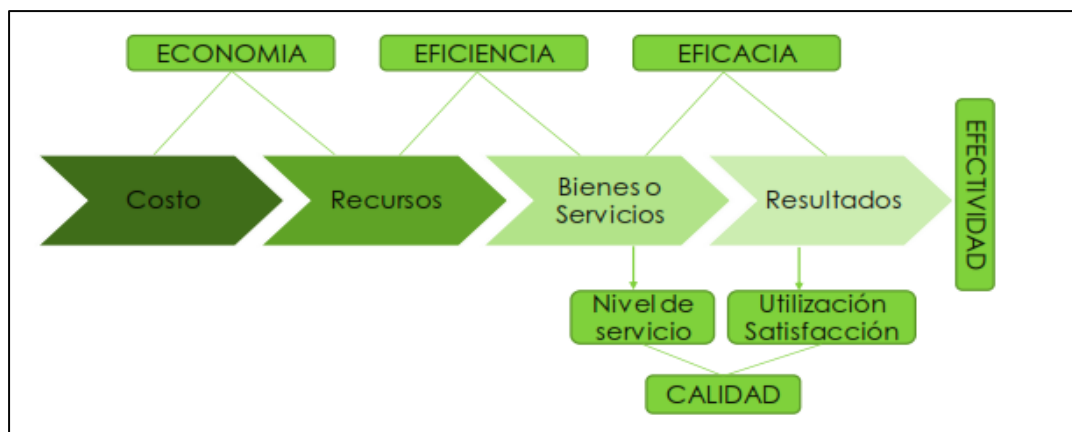


Figura 3: Clasificación del enfoque basado en procesos

Fuente: SGP/PCM -2014

Según Mora (2014) indicó que se define como:

Es un instrumento metodológico que se utiliza en un contexto de la calidad para obtener la máxima satisfacción del cliente que mejoran aspectos como el tiempo de producción y la racionalidad de los costes. Como información brinda un claro ejemplo en sector salud que describen en 7 dimensiones según lo analizado es debido a los aspectos donde le personal médico marca la mayor diferencia entre lo que desea percibir de los servicios facilitados de su responsable (p.372-374)

Mejora de Calidad

Según Fernández (2010) Definió la calidad como:

Un importante porque se enfoca al producto inicial, intermedio o final, y además se central y elaborar el control y por otro lado las auditorias, de esta manera el personal realiza el autocontrol y como también emitir registros, el personal es responsable de proceso que se desarrolló en su trabajo como también en su mejora continua. (p.24)

Según López et al (2013) Definió la calidad como:

“Importante para los clientes y como también para los consumidores de servicios o productos que es importante el desarrollo de la calidad porque genera un valor agregado para el consumidor mejorando la eficacia del servicio público o privado” (p.27).

Respecto a la mejora de la calidad el autor Camargo et al (2014) señalo que “la calidad como un conjunto de características esenciales del consumidor que vendría a ser la satisfacción del cliente y la mejora de los procesos y los resultados, permitiendo satisfacer las expectativas del cliente a un menos costo” (p.31).

Corto plazo

Respecto al corto plazo el autor Fernández (2010) señaló que “al mejorar o modificar los procesos debido a que genera valor a un plazo adecuado y además que los directivos adopten un pensamiento estratégico que permita tomar decisiones y tener en cuenta los objetivos de corto y mediano plazo” (p.35).

Las organizaciones son aquellas que mantienen su ventaja gracias a una combinación de modelos según el autor Cegarra & Martínez, 2014 por un lado es la “estabilidad y el control para que una parte garantice la eficiencia a corto plazo y el otro que se asuman riesgos para generar innovación a largo plazo” (p.10)

Respecto al corto plazo el autor Zulaga, Gomez y Fernández (2014) indicó que “la finalidad es la de satisfacer las necesidades de la empresa y que el objetivo a corto plazo sea un éxito, es necesario la contribución con el área de compras y además con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa” (p.13).

Productividad

Respecto al estudio de la productividad el autor Según López et al (2013) manifestó que “la productividad en las empresas afecta directamente por diferentes factores debido a que guarda relación con la innovación de las empresas y que son claves de la capacidad innovadora. Desarrollando prácticas innovadoras de tipo organizacional que les permitan mejorar su productividad y competitividad” (p.28).

Según López (2013) manifestó que la productividad:

Es la base para la competitividad entre individuos, es la manera integral es la atención puesta en realizar la mejor actuación con calidad para fabricar productos y ofrecer mejores servicios públicos. La productividad es la síntesis de dos finalidades inseparables, ahorro de recursos y velocidad de proceso para producir o crear, es la capacidad de creación y tiene un costo por tiempo de operación para crear riqueza y beneficio” (p.17).

Según Gómez (2011) indicó que la productividad:

Mantiene una relación estrecha con los costos es por ello que es importante mejorar u optimizar los sistemas de información y el modo de producción de las empresas para obtener la disminución de los costos de producción por otro lado revisar la estrategia que aplican en cuanto a proveedores, inventarios, personal vinculado (p.174).

Evolución

Como se puede observar el estudio, la situación actual de BPM y la evolución de la Gestión por proceso el autor Medrano (2014) que señala que “se observa una tendencia considerable en cuanto a los años o a las décadas que fueron incursionando a través del tiempo, como se puede visualizar en la Figura N°4 evolución de la Gestión por procesos” (p.8).

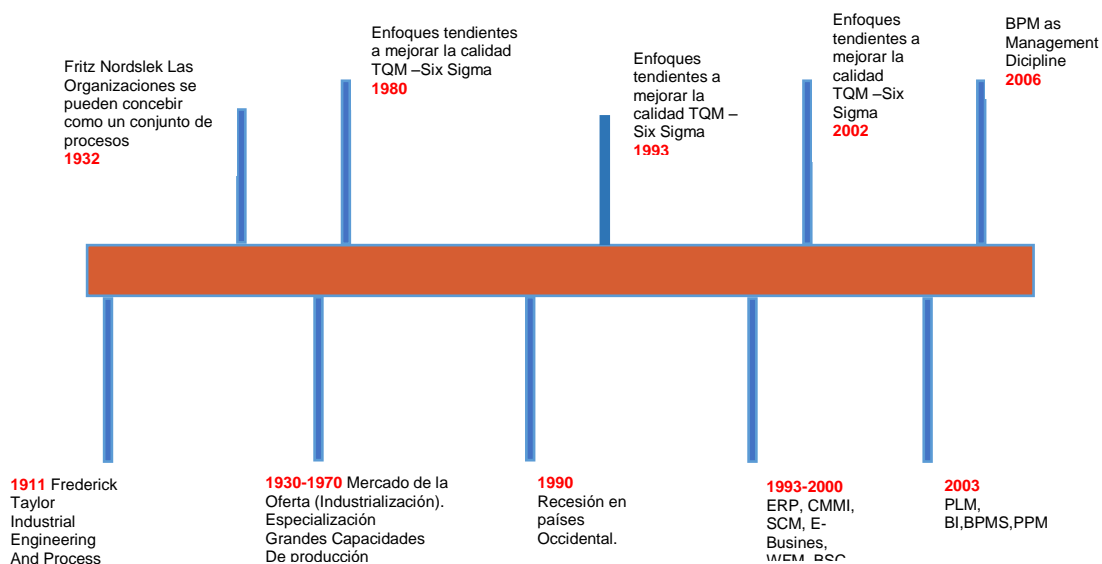


Figura 4: Evolución de la gestión por procesos

Fuente: Adaptada de Medrano (2014, p.8).

En la presente se ha demostrado que la situación BPM en la industrias ha experimentado un crecimiento a **nivel mundial** del 9.7 % en el 2012 alcanzando los 1,980 millos de euros. Como también en el año 2017 alcanzara los 4,040 millones y por último en el 2018 5.336 millones como se pude ver en la figura N°2 situación actual de la evolución.

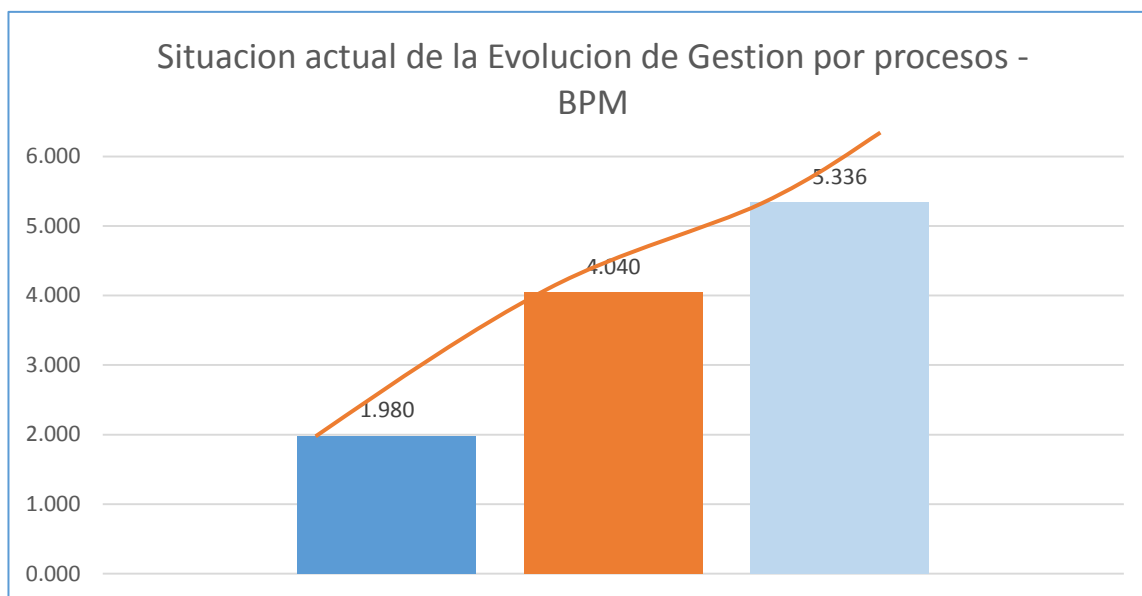


Figura 5: Situación actual de la evolución de gestión por proceso
Fuente: Adaptada de Medrano (2014, p.8)

Ámbitos

En las décadas de los 90 el autor Fernández (2010) señala que “aparecen técnicas de gestión que gestionan las personas en especial al cliente que se logra conseguir el trabajo en equipo la secuencia esta descrita en la Tabla 1 Evolución de los principios y herramienta”(p.8).

Tabla 1*Evolución de los principios y herramientas*

Ámbito de la evolución de los principios y herramientas de gestión		
Periodo	Técnica de Gestión	Características
50	Presupuesto de tesorería	Excesiva Orientación
60	Planificación de la Producción	Continuista: Productiva Marketing
70	Planificación Estratégica	E \longrightarrow O Solo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsibles Trabajo de expertos Un nivel de estrategia Carencia de herramientas operativas (como)
80	Dirección estratégica	E \longrightarrow O Mira fuera y dentro Participan los directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
95	Gestión de calidad	Estrategia: eficacia de los procesos Protagonista: el cliente Participación de las personas Mejora continua de los procesos Valor añadido (cliente empresa) "Lo único constante es el cambio" Aprendizaje. Gestión de cambio Innovación gestión del conocimiento

Fuente: Adaptada de Fernández (2010, p.8)

Componentes y elementos de la Gestión por procesos

El proceso de componentes con respecto al estudio el autor Schalkwyk (2011) indico que "es un conjunto de ininidadades actividades que interrelacionan y

agregan valor a nada etapa como las que tenemos que son entradas y las salidas que es finalmente, los productos o servicios” (p.11).



Figura 6: Elemento del proceso

Fuente: Adaptada de Schalkwyk (2011, p.11)

Proveedor: vendría a ser la organización o como también persona que entrega un insumo pudiendo ser interno o externo a la institución.

Entrada: Vendría a ser todos los productos de otros procesos que al ingresar se convierten en insumos. Todas estas entradas pueden ser internas o externas.

Salida: Es un producto o servicios efectuados y como resultados de las actividades realizadas en el proceso.

Usuario: Es la persona que obtiene el servicio o producto que son internos o como también externos.

Objetivo: Es el sentido o propósito hacia la orientación del resultado final.

Propietario: Es el área o como también la entidad que es responsable de todo el esquema organizacional del proceso (p.20).

Características de la gestión por procesos

Según Aguilera y Morales (2011) indicó que hoy en día:

Las técnicas más actualizadas en el control de la gestión y además de reservar un lugar especial a los conceptos de actividad y de procesos, generan el éxito de toda empresa u organización, además, la organización depende de tener sus procesos alineados con los

objetivos. En las organizaciones de tipo funcional generan altos niveles de eficiencia en las operaciones especializadas por cada función. Una de las características fundamentales es la de analizar las limitaciones de la organización de la empresa como también la de reconocer la existencia de los procesos internos estableciendo mediante la (calidad, costo, plazo) por lo tanto un valor agregado al cliente esto ayuda a poder identificar las necesidades del cliente externo y orientar a la organización hacia su satisfacción (p.16).

Según Martínez y Cegarra (2014) indicaron que los procesos se basan como:

Unas de las importantes características tenemos, Las organizaciones por ser unas de las más importantes pretenden llevar a cabo las iniciativas del grupo o interés otorgando un máximo poder. Las empresas llevan a cabo la cadena de valor relacionadas con proveedores, clientes y se caracterizan de la siguiente manera:

La empresa es conformada mediante una red de flujos de información orientados básicamente en la acción, a la decisión como también a la supervisión y el control de infinidad de tareas dispuestas por la empresa. La empresa además se configura de una manera sostenible y flexible potenciarlo de una manera informal al núcleo operativo formal. Como se menciona las empresas u organizaciones tradicionales hacen que estas características pierdan valor por lo tanto deberán establecerlo de una manera más horizontal. (p.114- 119).

Objetivos de la Gestión por Procesos

Según Herrera y Martínez (2001) indicó que como objetivo deben incluir:

Las recomendaciones, guías, características y principios para su buen entendimiento y correcta utilización, todas ellas influenciadas por el concepto que de estos se tiene, y por el grado en que se aplican los rasgos que la evolución le confiere a la DPO. En tal sentido, a los efectos del sistema que se propone en este trabajo,

constituye una necesidad dejar establecidas las vías que entrelazan los distintos elementos del sistema, definiéndose para ello procedimientos que permiten la determinación, ejecución y control de los objetivos que se establecen en cada nivel de la empresa, para su funcionamiento a largo, mediano y corto plazo en cada nivel de la organización (p.91-92).

Aguilera y Morales (2011) mencionaron que como primordial objetivo es:

De la gestión por procesos es incrementar el rendimiento de la organización a través de niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. También aumentar la productividad a través de:

Pactar los tiempos de entrega (minorar tiempos de ciclo) Disminuir los costos internos superfluos (actividades sin valor agregado), Integrar actividades adicionales de servicio de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej. La información). Aumentar la calidad y el valor percibido por los beneficiarios con el fin de que les resulte atractivo laborar con el consumidor mediante Enfoque organizacional clásico versus enfoque de procesos (p.12).

Según Corna (2015) indicó que unos de los objetivos se basa en:

Principal en las organizaciones e Indica como primero paso e importante es la de establecer quien lidera el proyecto de implementación de este modelo y de equipo que ayudara, por lo tanto se necesitará de una organización rigurosa del todo el proyecto para establecer de una manera coherente y eficiente.

El grupo de interés deberá realizar un estudio exhaustivo para identificar los procesos adecuados que deberán aparecer en la estructura del sistema de las actividades de la organización. Una de las formas más representativa de ver las relaciones de los procesos entre ellos es a través del mapa de procesos que se definen de una

forma gráfica los procesos que conforman el sistema de gestión. (p.24).

Mejoramiento de Procesos

Según Corna (2015) indicó que el mejoramiento radica en que:

La mayoría de los procesos busca la exclusión del conjunto de actividades como también la anulación de la duplicidad y además de tener en claro el valor agregado de la información. Por otro lado el mejoramiento reduce los tiempos de ciclos comunicación continua al momento de solicitar algún requerimiento importante (p.37).de las actividades y además de estandarizarlas. Es muy importante mantener las alianzas con los proveedores manteniendo.

Según Schalkwyk (2011) mencionó que el Business Process Management:

Tiene como soporte principal la optimización de procesos de la organización y su interoperabilidad es cabalidad en un futuro, para permitirle una gestión de negocio con un bajo costo y alto rendimiento, la cual está apoyada de la infraestructura tecnológica (P.64).

Respecto al estudio los autores Cruz et al (2014), indicó que “Su objetivo de la gestión de procesos consiste en lograr una gestión integral y horizontal que garantice la eficiencia empresarial y el aumento de la agilidad; también genere ventajas competitivas, bajo la premisa de mejora continua” (p.46)

Enfoque basado en Procesos en la Norma ISO 9001: 2000

Según Beltrán et al (2012), manifestó que la calidad es:

La gestión de calidad involucra mayores cambios en relación a la clásica “configuración” de los sistemas de aseguramiento de la calidad Enfoque Basado en Procesos, en el apartado de introducción, la adaptación de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de la calidad con el fin de aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos.

El objetivo que esta norma se adopte en este enfoque es cumplir con los requisitos y resaltar la importancia de comprender, considerando que los procesos contribuyan al valor manteniendo los resultados de eficacia del proceso y desempeño mejorando a través de mediciones objetivas.

“El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular” por lo tanto un modelo de gestión de calidad según la norma ISO 9001 contempla la mejora continua del sistema como indica en la Figura N°7 la mejora continua del sistema de gestión (p.21).

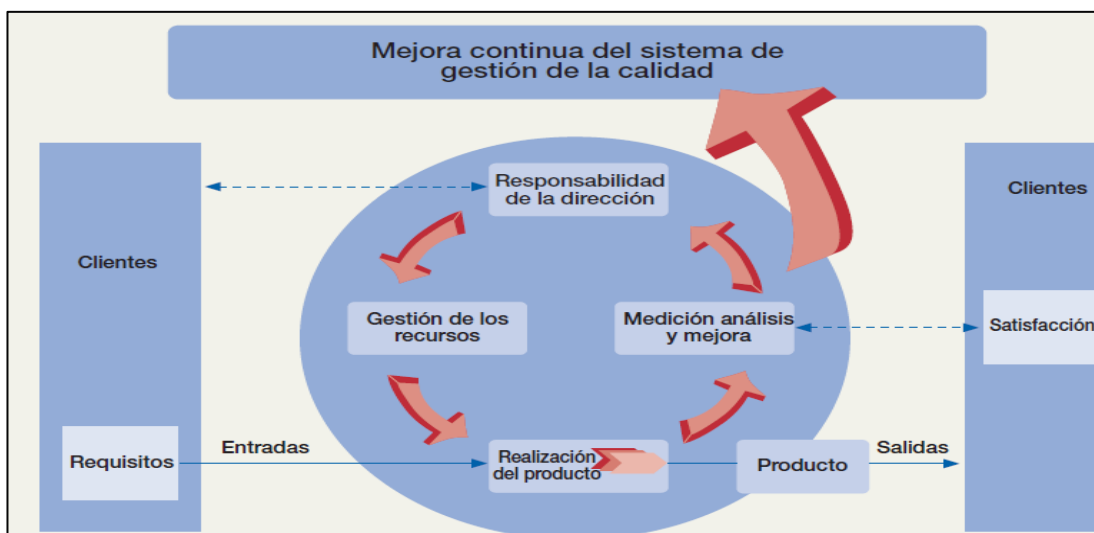


Figura 7: Mejora continúa del sistema de gestión

Fuente: Modelo de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 (2012, p.21)

1.3.3 Bases teóricas del Proceso Comercial

Definición del Proceso Comercial

Según Hortiguela (2013) indicó que el proceso comercial es:

Recomendable realizar una correcta selección de proveedores debido a que ello depende de gran medida la rentabilidad de las operaciones de compraventa, por lo general son los departamentos que componen la empresa (producción, personal, calidad etc) los

que facilitan la información al de compras a través de notas internas en la que especifica cada una de las características de lo que hay que pedir porque son los que conocen a fondo las particularidades de cada artículo o servicio que se necesita (p.15).

Según Carrasco (2012): indicó que el proceso comercial se basa en:

La gestión de la compraventa y de las existencias. Cada empresa organizará el desarrollo de esta tarea aplicando los criterios que estime más adecuado en función de sus características. La comercialización es la actividad humana consistente en satisfacer necesidades y deseos a través de procesos de intercambio de bienes y servicios. Las empresas, entendidas como agrupación organizada de personas para la consecución de un objetivo, ofrecen el mercado bienes y servicios que serán adquiridos tanto por sus consumidores finales como por otras empresas para integrarlos a su vez en sus propios procesos de comercialización (p.16).

Según Eslava (2015): Manifiesto que se evalúa la eficacia y eficiencia en:

La logística de la empresa y de la gestión comercial, así también como el manejo de la información, la utilización de la tecnología con el fin de alcanzar un control constante de las operaciones de tener el seguimiento del cumplimiento de objetivos y metas, para obtener una retroalimentación que ayude al mejoramiento general de toda la gestión comercial. Los indicadores deberán permitir tomar acciones para medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales, problemas operativos, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mediante la optimización del servicio y la reducción del tiempo. Además de reducir gastos, es por ello que en una organización de basan en componentes esenciales como podemos visualizar en la Figura N° 8 donde detallan gráficamente una estructura organizacional de la empresa con sus componentes que lo representan. La departamentalización es la agrupación de tareas similares en

distintas unidades organizativas que servirán de base para establecer la estructura de la empresa. Está relacionada con la complejidad, el tamaño de la empresa y variedad de sus actividades (p.28).

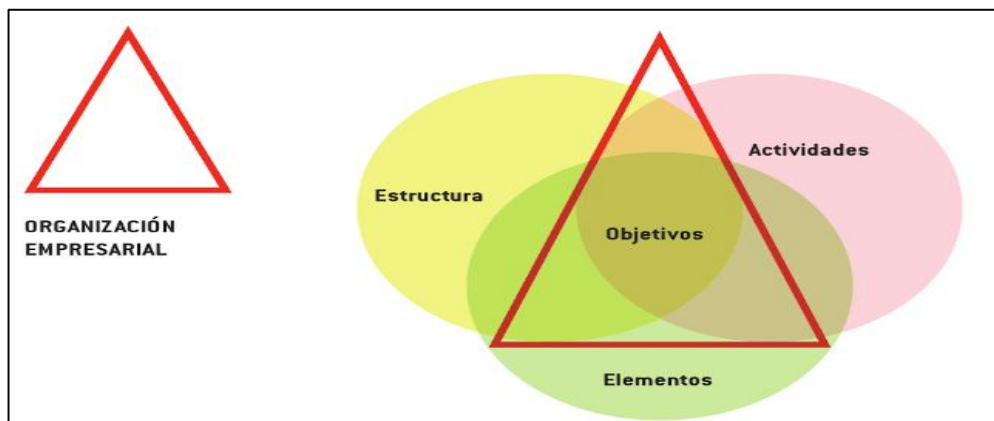


Figura 8: Componentes de Organización

Fuente: Carrasco y Sánchez (2012, p. 67)

Según Carrasco (2012) mencionó que la unidad organizativa se basa:

Fundamentalmente en el departamento, aunque pueda adoptar el nombre de sección, división, área etc., en función de su tamaño de su complejidad o simplemente de las preferencias de los responsables de la empresa a la hora de denominarla. Por ejemplos las actividades y funciones relacionadas con la comercialización, en unas empresas estarán contempladas en el departamento comercial en otras en el área comercial o en otras pueden llamarse sección comercial de ventas. En cualquier caso, el departamento comercial es la unidad organizativa como se puede visualizar en la Figura 9 en componentes de Organización, que forma parte de la estructura de la organización u empresa (p.36).

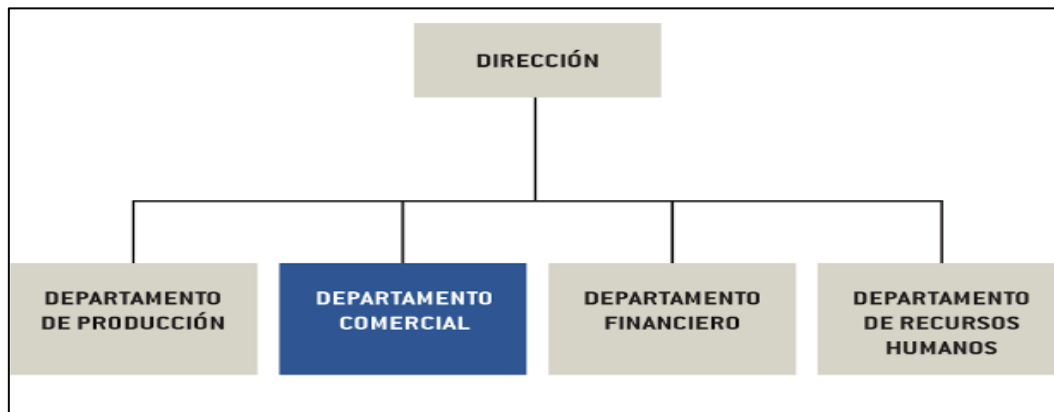


Figura 9: Organigrama de Organización
Fuente: Carrasco y Sánchez 2012

Dimensiones del proceso de comercial

Tiempo

Con respecto al estudio del tiempo el autor Gonzales et al (2013) indicó que “radica en el esfuerzo por parte de los empleados, personas (...) debido a su jornada laboral se verá incrementada de forma considerable hasta la entrega al cliente del pedido” (p.15).

Como también se puede observar en este estudio el autor Mejía et al (2015) menciona que “el tiempo se relaciona con las actividades que afecten directamente a la producción y además que involucran en el proceso de atención en la distribución” (p.114).

Respecto al indicador tiempo el autor Montico (2015) confirmó que “el tiempo se caracteriza mediante directa o indirectamente y que mayormente ocurre en los cambios de una situación es decir apreciar el progreso logrado, como también desarrolla planes para su mejoría” (p.748).

Calidad:

En cuanto al estudio de la calidad el autor Gonzales et al (2013) indicó “que la mejora de la calidad es primordial en lo que se enfatiza la gestión de los procesos como base imprescindible y clave del éxito, existiendo técnicas que permiten mejorar el diseño del proceso como el funcionamiento de los mismos”(p.36).

Según Mohamed y Verdu (2013) indicó que la calidad es:

El buen servicio que consiste en poner en práctica tanto habilidades muy personales como técnicas. Es por ello que la calidad se satisface con la atención que brinda al cliente, asimismo hoy en día los clientes no solo buscan buen servicio, más bien un debido control y seguimiento por parte de la empresa debido a que la meta principal es tener al cliente completamente satisfecho (p.37).

Como también se puede observar en este estudio el autor Alcalde (2010) mencionó que es un factor fundamental, porque es depende de la organización del compromiso total de los involucrados de esta manera se ejerce una labor más objetiva y direccional generando un cambio cultura, es decir detectar la causas y que es lo que conlleva a cometer los errores” (p.18).

Costo

Como también se puede observar en este estudio el autor (Horngren et al 2012) indicó que “se podrá generar más ingresos si se puede transportar artículos de un lugar a otro en buenas condiciones más rápido y a tiempo, no solo los ingresos más altos sino también costos más bajos”(p.57).

En cuanto al estudio de la calidad el autor Mejía et al (2015) mencionó que “el costo por su defecto afecta a toda la organización acuñado con un conjunto de factores que deben ser optimizados como una actividad o desempeño alcanzado. En un estudio de la comisión de américa latina y el caribe indica que el costo logístico representa entre 18% y 35 % del valor del producto” (p.113-114).

Como también se puede observar en este estudio el autor Mora (2011) indicó “que el costo radica en la capacidad y mantenimiento de los productos como también en los costos administrativos asociados a la actividad entre diferentes áreas, seguimientos esto se debe a la magnitud de los pedidos del cliente” (p.201-203).

Funciones Básicas

Según Camargo (2014) indicó que:

El departamento comercial es la unidad organizativa de la empresa en la que se lleva a cabo las funciones de comercialización. Estas funciones equivalen al conjunto de actividades para poner a la venta los productos de la empresa. Por este motivo el departamento comercial también es denominado departamento ventas.

El objetivo principal que se persigue en el departamento comercial o de ventas es el de hacer llegar a los clientes los servicios producidos por la empresa y/o bienes. Por lo tanto, la función prioritaria del departamento comercial es establecer el contacto con los clientes a fin de efectuar la venta efectiva. El departamento comercial es indispensable para el éxito de la empresa ya que mediante las ventas se generan los ingresos necesarios para su subsistencia (p.36).

Clasificación del Cliente

Según Camargo (2014) indicó que:

Las necesidades del cliente difieren sustancialmente de unos a otros, ya que no todas las personas son iguales y por tanto sus comportamientos de compra también serán distintos. También es posible realizar una clasificación de los clientes o una segmentación del mercado de la empresa atendiendo a sus factores personales como puedan ser la edad o la localización geográfica. Sean cual sean los criterios, los objetivos de la clasificación de los clientes son:

- ✓ Conocer el mercado y sus factores de influencia
- ✓ Recondicionar la oferta de productos y servicios de modo que se adapten a las características de los clientes.
- ✓ Dirigir la atención de las ventas hacia aquellos segmentos que resulten más rentables.
- ✓ Propiciar la introducción de nuevos productos y servicios según las necesidades y gustos de los clientes.

Además mencionó que el proceso comercial se aplica una secuencia lógica de una serie de pasos para tratar con un comprador potencial, con el fin de producir alguna reacción en cliente y la compra (p.61).

1.3.4 Definición de Términos básicos gestión por procesos

Gestión por procesos:

Según Aguilera y Morales (2011) indicó que comúnmente como:

Las estructuras organizativas están basadas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, encuadrados en un organigrama jerárquico. Aunque, los modelos actuales de gestión (ISO 9000, EFQM, ETC) abarcan como requisito la gestión de los procesos al pensar que todo funcionamiento de la empresa debe ser una red de procesos. Para entender la administración funcional, a los procesos claves se le asigna “propietarios” para hacer posible la gestión interfuncional, la cual genera valor para el usuario, a su vez satisfacción. Determinar los procesos que requieren ser rediseñados o mejorados, para ello se establece prioridades y se proporciona un contexto para iniciar y conservar los planes de mejora que permiten alcanzar los objetivos establecidos. Para obtener la comprensión adecuada de cómo están configurados los procesos de negocio de sus debilidades y fortalezas (p.14).

Mejora de Calidad

Respecto a la mejora de la calidad el autor Camargo et al (2014) indicó que “la calidad como un conjunto de características esenciales del consumidor que vendría a ser la satisfacción del cliente y la mejora de los procesos y los resultados, permitiendo satisfacer las expectativas del cliente a un menor costo” (p.31).

Corto plazo

Respecto al corto plazo el autor Zulaga, Gomez y Fernández (2014) indicó que “la finalidad es la de satisfacer las necesidades de la empresa y que el objetivo a corto

plazo sea un éxito, es necesario la contribución con el área de compras y además con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa” (p.13).

Productividad

Según Gómez (2011) indicó que la productividad:

Mantiene una relación estrecha con los costos es por ello que es importante mejorar u optimizar los sistemas de información y el modo de producción de las empresas para obtener la disminución de los costos de producción por otro lado revisar la estrategia que aplican en cuanto a proveedores, inventarios, personal vinculado (p.174).

Definición del proceso de comercial

Proceso Comercial

Según Carrasco (2012): indicó que el proceso comercial se basa en:

La gestión de la compraventa y de las existencias. Cada empresa organizará el desarrollo de esta tarea aplicando los criterios que estime más adecuado en función de sus características. La comercialización es la actividad humana consistente en satisfacer necesidades y deseos a través de procesos de intercambio de bienes y servicios. Las empresas, entendidas como agrupación organizada de personas para la consecución de un objetivo, ofrecen el mercado bienes y servicios que serán adquiridos tanto por sus consumidores finales como por otras empresas para integrarlos a su vez en sus propios procesos de comercialización (p.16).

Dimensiones del proceso de comercial

Tiempo:

Respecto al indicador tiempo el autor Montico (2015) indicó que “el tiempo se caracteriza mediante directa o indirectamente y que mayormente ocurre en los

cambios de una situación es decir apreciar el progreso logrado, como también desarrolla planes para su mejoría” (p.748).

Calidad:

Según Mohamed y Verdu (2013) indicó que la calidad es:

El buen servicio que consiste en poner en práctica tanto habilidades muy personales como técnicas. Es por ello que la calidad se satisface con la atención que brinda al cliente, asimismo hoy en día los clientes no solo buscan buen servicio, más bien un debido control y seguimiento por parte de la empresa debido a que la meta principal es tener al cliente completamente satisfecho (p.37).

Costo

Como también se puede observar en este estudio el autor Mora (2011) indicó “que el costo radica en la capacidad y mantenimiento de los productos como también en los costos administrativos asociados a la actividad entre diferentes áreas, seguimientos esto se debe a la magnitud de los pedidos del cliente” (p.201-203).

Delgado y Calegari (2014) mencionó que la Configuración:

Es el proceso que pasara a ser el modelado a ser verificado y validado, para ser implementados en sistemas de software. Además indico que un Sistema BPM debe proveer mecanismos de interacción con las diversas herramientas que son utilizadas. La actividad agregada de Implementar recolección de medidas de ejecución» indica que se deben tener en cuenta las medidas definidas antes para identificar los datos que sea necesario registrar en la ejecución y definir y desarrollar mecanismos para su registro.

Ejecución: los procesos de negocio son realizados como parte de la operativa diaria por los usuarios, tanto internos a la organización, con roles claramente definidos, como externos a ella. La actividad agregada «Recolectar medidas de ejecución» indica en forma explícita que durante la ejecución de los procesos el Sistema BPM registra los datos de la ejecución real del proceso asociados a los tiempos de las actividades y personas involucradas.

Evaluación: Se analiza y se validan los datos en la fases de esta manera se podrá visualizar las oportunidades de mejora usando técnicas como una de ellas la minería de procesos (Process Mining) Estos cambios se verán reflejados al incorporarlas a los procesos de esta forma se da inicio al nuevo ciclo (p.34-36).

Gestión estratégica:

Respecto a estudio sobre la gestión estratégica, el autor Beltrán (2012) indicó que Indica que “la estrategia se despliegan en las organizaciones y los objetivos porque proporcionan directrices, como también la misión y visión de la institución” (p.41).

Proceso de mejora:

Y además con respecto al proceso de mejora el autor Beltrán (2014) indicó que “se basan a través de la mejora continua la efectividad de todos los procesos de la organización tantos procesos estratégicos, misionales y de soporte” (p.97).

1.4. Formulación del problema

Actualmente no se cuenta con un adecuado control de pedidos por lo tanto el presupuesto se ve afectado por lo cual la demora de las solicitudes de los clientes tarda demasiado, es por ello que se requiere que mejore los procesos para que optimice la atención de las mismas, dentro del proceso de comercial existen

algunos indicadores importantes como el tiempo de atención al cliente, eficiencia y costo promedio por procesos.

Se plantea el problema partiendo si es necesario saber si la gestión por procesos, mejoría en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. en los indicadores antes mencionados, así mismo se plantea observar la relación existente entre la gestión por proceso y el tiempo, calidad y costo del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

1.4.1. Problema principal

¿En qué medida la gestión por procesos mejora el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017?

1.4.2. Problemas específicos

¿De qué manera la gestión por procesos mejora el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017?

¿De qué manera la gestión por procesos mejora la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017?

¿De qué manera la gestión por procesos mejora el costo promedio por procesos en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Justificación Teórica

La presente investigación mantiene una justificación teórica debido a que permitirá incrementar mayor conocimiento en cuanto al ámbito local, nacional e internacional en sólidas bases del conociendo frente a la gestión por procesos

que aplicando a la mejora el proceso comercial se llevará a cabo una mejora continua en cuanto a los procesos y subproceso de la entidad, manteniendo un equipo de trabajo solido con una adecuada capacitación teniendo claro el objetivo de la empresa de esta manera identificarlo, clasificarlos y elaborarlo.

1.5.2. Justificación Práctica

La justificación práctica se presenta mediante la solución que brinda la gestión por procesos para realizar la mejora continua de los procesos, haciendo participar a todos los involucrados en la organización con el objetivo de aumentar paulatinamente la competitividad, la calidad y la productividad al proceso de comercial manteniendo una adecuada estrategia que ocasiona beneficios para los clientes (mejorando el cumplimiento de las necesidades) a través de la gestión por proceso dándole importancia al tratamiento y uso de la información verídica y actual mostrando la efectividad de los procesos.

1.5.3. Justificación Técnica

Al implementar la herramienta, sistemas o soluciones que mejoren los procesos favorecen la realización de los objetivos estratégicos y las mejoras en la organización. Estos procesos serán determinantes para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. El presente proyecto de investigación permitirá el control adecuado del Proceso Comercial, en relación con los costos operativos, reduciendo recursos y tiempo de atención del servicio.

1.5.4 Justificación legal

La presente investigación está circunscrita dentro del marco normativo de la ley de delitos informáticos de Perú: Ley N° 30096 del Congreso de la Republica de fecha de creación 22/10/2013, que en su capítulo IV Delitos informáticos contra la intimidad y el secreto de las comunicaciones Artículo 6. Tráfico ilegal de datos dice "El que crea, ingresa o utiliza indebidamente una base de datos sobre una persona natural o jurídica, identificada o identificable, para comercializar, traficar, vender, promover, favorecer o facilitar información relativa a cualquier ámbito de

la esfera personal, familiar, patrimonial, laboral, financiera u otro de naturaleza análoga, creando o no perjuicio, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de tres ni mayor de cinco años. Para ello la presente investigación consta con la respectiva autorización de Brumoda S.A.C ver el Anexo D constancia de autorización.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

La gestión por procesos mejora significativamente el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas

La gestión por procesos mejora significativamente el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

La gestión por procesos mejora significativamente la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

La gestión por procesos mejora significativamente el costo promedio por procesos en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar en qué medida la gestión por procesos mejora el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

1.7.2. Objetivos específicos

Determinar en qué manera la gestión por procesos mejora el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

Determinar en qué manera la gestión por procesos mejora la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

Determinar en qué manera la gestión por procesos mejora el costo promedio por proceso en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

II: MÉTODO

2.1 Diseño de Investigación

Tipo de estudio

Lozada (2014) indicó que el tipo de estudio:

Para este tipo de trabajo de investigación es Aplicada al respecto indica que la investigación aplicada busca generar un alto grado de conocimiento con aplicación directa sobre los problemas sociales y sectores productivos. Esta investigación tiene sus cimientos en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, se ocupa principalmente en los procesos de enlace entre la teoría y el producto.

Con respecto al tipo de estudio el autor Vara (2012) señaló que “la investigación aplicada normalmente identifica la situación problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico”(p.202).

Diseño de estudio

La investigación es aplicada, de tipo Pre experimental.

Con respecto a la investigación el autor Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que “La investigación aplicada, tiene por finalidad la resolución de problemas prácticos inmediatos en orden a transformar las condiciones del acto productivo y a mejorar la calidad del producto” (p.24).

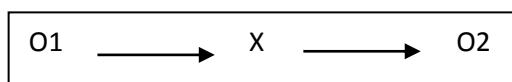
Vara (2012) indicó que el estudio

El método utilizado en la presente investigación es el método hipotético - deductivo, que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, es decir, a partir de los casos que se analicen en la investigación se comprobarán las hipótesis planteadas. (p.347)

Y además con respecto a que el autor Hernández, et al (2014) indicó que “Los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula” (p.130).

Diseño de prepueba – posprueba con un solo grupo

La presente investigación tiene un diseño experimental de tipo pre experimental porque se midió los indicadores de la variable dependiente proceso comercial en dos etapas: pre test y post test. En el pre test se realizó un medición previa a la gestión por procesos luego de implementar la gestión por procesos se realizó una medición post test comparando los resultados obtenidos y demostrar las hipótesis planteadas.



Fuente: Hernández, et. al

En la siguiente tabla N° 1 se muestra la descripción de la simbología del diseño Pre- Experimental.

Tabla 2:

Descripción de la simbología del diseño Pre- Experimental

Símbolo	Descripción
O1	Observación experimental de la variable dependiente antes de la implementación de la Gestión por procesos
X	Implementación Gestión por procesos en el área de la empresa.
O2	Observación experimental a la variable dependiente después de la implementación de la gestión por procesos (post test)

Fuente: Elaboración propia

2.2 Variables, Operacionalización

2.2.1 Definición Conceptual

Variable independiente: Gestión por procesos

Según Aguilera y Morales (2011) indico que la gestión por procesos se usa:

Tradicionalmente las estructuras organizativas están centradas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, enmarcados en un organigrama jerárquico. Sin embargo, los modelos actuales de gestión (EFQM, ISO 9000, ETC) incluyen como requisito la gestión de los procesos al considerar que todo el funcionamiento de la empresa debe entenderse como una red de procesos (p.14).

Variable dependiente: Proceso Comercial

Según Carrasco (2012) Indicó que el proceso comercial:

Es la gestión de la compraventa y de las existencias. Cada empresa organizara el desarrollo de esta tarea aplicando los criterios que estime más adecuado en función de sus características. La comercialización es la actividad humana consistente en satisfacer necesidades y deseos a través de procesos de intercambio de bienes y servicios. En la Tabla 3 se realiza la descripción de las dimensiones e indicadores de la variable dependiente, con sus respectivas unidades de medida (p.19).

2.2.2 Definición operacional

Variable independiente: Gestión por procesos

Para medir esta variable gestión por procesos se basa desde el punto de vista como una herramienta tecnológica e innovadora que aportará al conocimiento, a la facilidad y al uso permitiendo brindar una solución precisa actual mediante procesos definidos y estructurados para brindar la mejora al proceso comercial.

En la Tabla 3 se realiza la descripción de las dimensiones e indicadores de la variable independiente, con sus respectivas unidades de medida.

Variable Dependiente: Proceso Comercial

La variable proceso comercial y sus dimensiones serán medidas utilizando los datos recolectados al área comercial a través de una ficha de observación.

Tabla 3

Descripción de las variables por dimensión e indicador

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE X1= Gestión por Procesos	Corto plazo	Confiabilidad	Se evalúa confiabilidad del plazo de entrega
	Productividad	Proceso	Se evalúa el proceso productivo a nivel del objetivos
VARIABLE DEPENDIENTE Y1=Proceso Comercial	Tiempo	Tiempo de atención al cliente	Evaluación del tiempo requerido para realizar el proceso de atención al cliente
	Calidad	Eficiencia	Cálculo del índice de eficiencia
	Costo	Costo promedio por procesos	Evaluación del costo requerido asociado al costo por proceso

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Matriz de operacionalización de la variable proceso comercial.

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
Y1= Proceso Comercial	Tiempo de atención al cliente	Minutos	$TAP(i) = \frac{\sum_{i=1}^n TP(i)}{N}$ <p>TAP(i) = Tiempo del proceso "i" en la semana "s". TP(i) = Tiempo Atención del proceso N = Número total de procesos realizados.</p>
	Eficiencia	Porcentaje	$E(i) = PE(i) / PR$ <p>IEfps = Índice de eficiencia del proceso en la semana "s". PE(i) = Produccion esperada PR(i) = Produccion Real</p>
	Costo promedio por procesos	Nuevos soles	$CP = TAP \times CP(n)$ <p>CP(i) = Costo promedio del proceso TAP(i) = Tiempo Atención del proceso CP = Costo promedio por proceso</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Población y muestra

Según Hernández R., Fernández R & Baptista P. (2014, p.174), se puede definir población como el conjunto de personas, objetos, ideas o acontecimientos que se someten a la observación de una o varias características que comparten sus elementos y que permiten diferenciarlos.

Debido al promedio mensual de procesos en el año 2017 se estableció una población de 15 al Proceso Comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

Tabla 5

Promedio de pedidos realizadas en el año 2017

Año 2017	Cantidad de procesos
Enero	20
Febrero	12
Marzo	15
Abril	17
Mayo	12
Junio	14
Julio	16
Promedio	15,14

Fuente: Brumoda S.A.C.

Muestra

Se puede definir a la muestra dirigida del tipo intencionado, como un tipo de muestra que exige un cierto conocimiento del universo, su técnica consiste en que, es el investigador el que escoge intencionalmente sus unidades de estudio. (Hernández et al 2014, p.240).

Se estableció como muestra a la totalidad de la población es decir los 15 procesos de ventas de la empresa Brumoda S.A.C. la muestra ha sido dirigida, del tipo intencionado.

Tipo de Muestreo

Según Hernández R., Fernández R y Baptista P. (2014) el tipo de muestra “es la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.174).

Para este estudio se utilizará el muestreo no probabilístico, para ello se seleccionará directa e intencionalmente bajo la modalidad por criterio.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

La técnica empleada para la recolección de datos en la investigación es la observación. Es decir, se utilizó los registros como la técnica de recolección de datos cuantitativos para el presente estudio.

Observación estructurada:

Para Vara (2012) afirmo que es una técnica cuantitativa que sirve para registrar conductas de forma sistemática y directa.

Es directa porque el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que se investigara.

Es estructurada porque se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como ficha, cuadros y tablas (p.256)

Instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2014) define instrumento como “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199).

Para la presente investigación se utilizará las fichas de observación como instrumento de aplicación para la recolección de datos cuantitativos de acuerdo con la técnica definida, dicha ficha de observación está dirigido a los procesos de la empresa Brumoda S.A.C.

A continuación, se representa las fichas técnicas para la recolección de datos cuantitativos de las variables de estudio.

Fichaje

Para definir el concepto como mencionó Vara (2012)

El fichaje es una técnica más, empleada en las investigaciones científicas; consiste en registrar los datos que se obtiene con los instrumentos de recolección de datos llamados fichas, las cuales, correctamente elaborados y ordenados disponen de la mayor información que se puede obtener en una investigación. Lo cual nos permite ahorrar mucho dinero, tiempo y espacio. Finalizando, cada ficha contiene una información que, más allá de su extensión, le da integridad y valor propio. (p.259)

Ficha de observación de campo - Tiempo de atención al cliente:

Se utiliza la presente ficha para registrar el tiempo de atención antes y después de aplicar la gestión por procesos.

Ficha de observación de campo – Eficiencia:

Se utiliza la presente ficha para registrar la eficiencia de todo el proceso operativo antes y después de aplicar la gestión por proceso.

Ficha de observación de campo – Costo promedio:

Se utiliza la presente ficha para registrar el costo promedio del todo el proceso operativo antes y después de aplicar la gestión por proceso.

Recolección de datos.

Respecto a recolectar datos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalaron “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (...) El plan se implementa para obtener los datos requeridos, no olvidemos que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles” (p.198).

Según Rodríguez (2010) indicaron que las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, la entrevista, cuestionarios, encuestas entre otros. Así mismo pueden ser estructurada, si se utiliza una guía prediseñada, en la que se especifican los elementos que serán observados.

Tabla 6

Técnicas de recolección de datos

Tipo de dato	Técnica	Tipo de dato a recolectar
Cuantitativo	Registro	Ficha de Observación

Fuente: Elaboración Propia

Validez

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200).

Al instrumento de recolección de datos se le realizó una validez de contenido a través de juicios de expertos conformados por tres ingenieros de la escuela de ingeniería de sistemas, obteniendo un resultado como aplicabilidad.

Según los resultados a de la validación por juicio de expertos si existe suficiencia en los ítems planteados, lo que significa que el instrumento de investigación para la variable proceso comercial es válido.

Finalmente se tiene la ficha de las tablas de evaluación de expertos de cada uno de los indicadores, firmados por los expertos con grado de Doctor y Magister de la Universidad Cesar Vallejo. **Anexo C Certificado de validación.**

Confiabilidad del instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la confiabilidad es un instrumento de medición donde se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen resultados iguales.

Tabla 7

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos cuantitativos – indicador tiempo de atención al cliente del proceso de comercial pre test/ post test

Nombre del Instrumento:	Ficha de observación de medición del indicador tiempo de atención al cliente
Autor:	Giancarlo Sánchez Atúncar
Año:	2017
Descripción:	
Tipo de instrumento:	Ficha de observación.
Objetivo:	Medir el ciclo total de atención al cliente en los días respecto a la dimensión tiempo en el proceso comercial. Para ello se registrará datos precisos respecto a ciclos totales y cantidades de solicitudes de órdenes de compra para su respectivo proceso estadístico con el fin establecer la influencia de la variable experimental.
Historial:	Propuesto por el autor
Número de datos a recolectar:	3
Aplicación:	Directa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos cuantitativos – indicador eficiencia del proceso de comercial pre test/ post test

Nombre del Instrumento:	Ficha de observación de medición del indicador eficiencia
Autor:	Giancarlo Sánchez Atúncar
Año:	2017
Descripción:	
Tipo de instrumento:	Ficha de observación.
Objetivo:	Medir el ciclo total de la Eficiencia en días respecto a la dimensión calidad en el Proceso Comercial. Para ello se registrará datos precisos respecto a ciclos totales y cantidades de solicitudes para su respectivo proceso estadístico con el fin establecer la influencia de la variable experimental.
Historial:	Propuesto por el autor
Número de datos a recolectar:	4
Aplicación:	Directa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos cuantitativos-indicador costo promedio por procesos del proceso de comercial pre test/ post test

Nombre del Instrumento:	Ficha de observación de medición del indicador costo promedio por procesos
Autor:	Sánchez Atúncar Giancarlo
Año:	2017
Descripción:	
Tipo de instrumento:	Ficha de observación.
Objetivo:	Medir el ciclo total de la orden de compra en días respecto a la dimensión costos en el Proceso Comercial. Para ello se registrará datos precisos respecto a ciclos totales y cantidades de solicitudes de órdenes de compra para su respectivo proceso estadístico con el fin establecer la influencia de la variable experimental.
Historial:	Propuesto por el autor
Número de datos a recolectar:	3
Aplicación:	Directa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Lista de expertos que certificaron la validez del contenido del instrumento de recolección de datos

DNI	Grado Académico, Apellidos y Nombres	Institución donde Labora	Calificación
10192315	Doctorado. Joel Martin Vizurraga Agüero	Universidad Cesar Vallejo	Aplicable
10771977	Doctorado. Rolando Cuellar Tello	Universidad César Vallejo	Aplicable
00792777	Maestro. Milner David Liendo Arévalo	Universidad Cesar Vallejo	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Los expertos validaron los aspectos de claridad, pertinencia y relevancia” de los ítems correspondientes a cada dimensión de las variables de estudio. En ambos casos los expertos coincidieron en su apreciación determinando cómo opinión de aplicabilidad: “Aplicable”.

2.5 Métodos de análisis de datos

Para el presente trabajo de investigación se realizó un análisis cuantitativo, porque su naturaleza es formal y estadística, utilizando el método estadístico para el análisis de los datos recolectados mediante las técnicas e instrumentos ya descritos, y para el procesamiento de datos, se procedió a utilizar la herramienta estadística IBM SPSS V23, que permite realizar el análisis e interpretación de resultados.

Se utilizó el Test de Kolmogorov - Smirnov, para analizar la normalidad del tiempo, costo e eficiencia, obteniendo el P-valor mayor de 0.05 (P-Valor > 0.05), esto quiere decir que no hay diferencias respecto a la distribución normal, y se prosigue a elegir la prueba paramétrica para la comprobación de las hipótesis.

Para contrastación de hipótesis:

Para la contratación de hipótesis de los datos cuantitativos se utilizará el coeficiente estadístico Shapiro-Wilk y el coeficiente estadístico t student.

2.6 Aspectos éticos

En la presente investigación se protegió la identidad de los stakeholders y usuarios participantes en el proceso comercial y se tomará en cuenta las consideraciones éticas pertinentes, tales como; (a) confidencialidad; (b) consentimiento informado; (c) libre participación; y (d) anonimidad.

Respecto a los libros, artículos y otros documentos que han servido como fuente de conocimiento para el presente estudio, se mantiene el respeto a través de las citas textuales, referencias bibliográficas cumpliendo con la protección de la información y el consentimiento informado

El marco metodológico se ilustra en la matriz de consistencia, ver Anexo A.

III: RESULTADOS

3.1 Análisis Descriptivo

En el estudio se aplicó gestión por procesos y así evaluar los indicadores: tiempo de atención al cliente, eficiencia y costo promedio por procesos de la empresa Brumoda S.A.C. Se aplicó un pre-test que permitirá conocer las condiciones iniciales de los indicadores; luego se implementó un mapa de proceso y posteriormente se realizaron las fichas de observación para registrar datos de los indicadores.

A continuación, se detallan los resultados descriptivos de estas medidas para cada indicador.

Medidas descriptivas del indicador tiempo de atención al cliente, los resultados descriptivos se muestran a continuación:

Tabla 11

Medidas descriptivas del tiempo de atención al cliente antes y después de aplicar la Gestión por Procesos.

Estándar	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Tiempo de atención al cliente - ANTES	14	114,00	180,00	137,2143	20,91808
Tiempo de atención al cliente – DESPUES	14	87,00	99.00	94,5714	4,61960

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

En el caso de tiempo de atención al cliente, en el Pre Test de la muestra, se obtuvo un valor de 137,21%, mientras que en el Post Test fue de 94,57% (Ver Figura 10); esto indica una diferencia significativa antes y después de la gestión por procesos; asimismo, el tiempo de atención al cliente mínimo fue de 114,00% antes y 87,00% después.

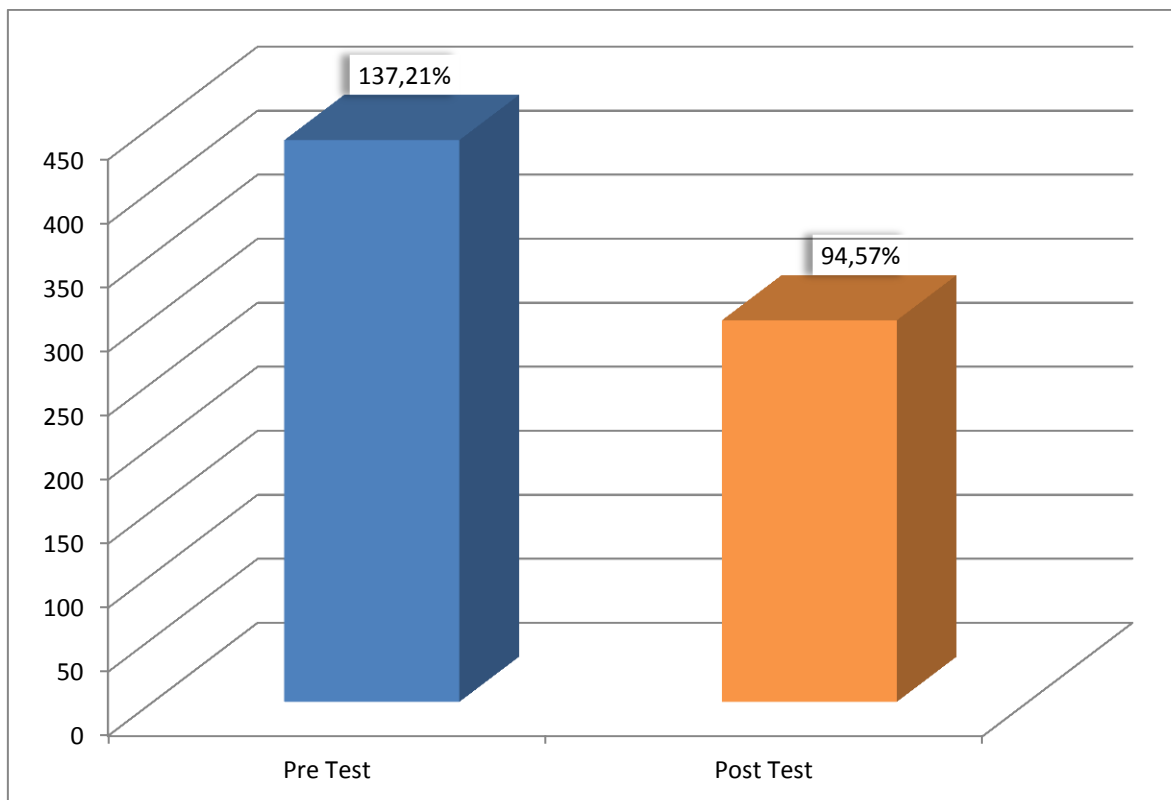


Figura 10: Indicador: tiempo de atención al cliente antes y después de la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 11 se visualiza gráficamente el comportamiento del indicador tiempo de atención al cliente antes y después de implementar la gestión por procesos en base a las observaciones registradas, se aprecia que existe un aumento en cuanto al tiempo de atención al cliente utilizando gestión por procesos.

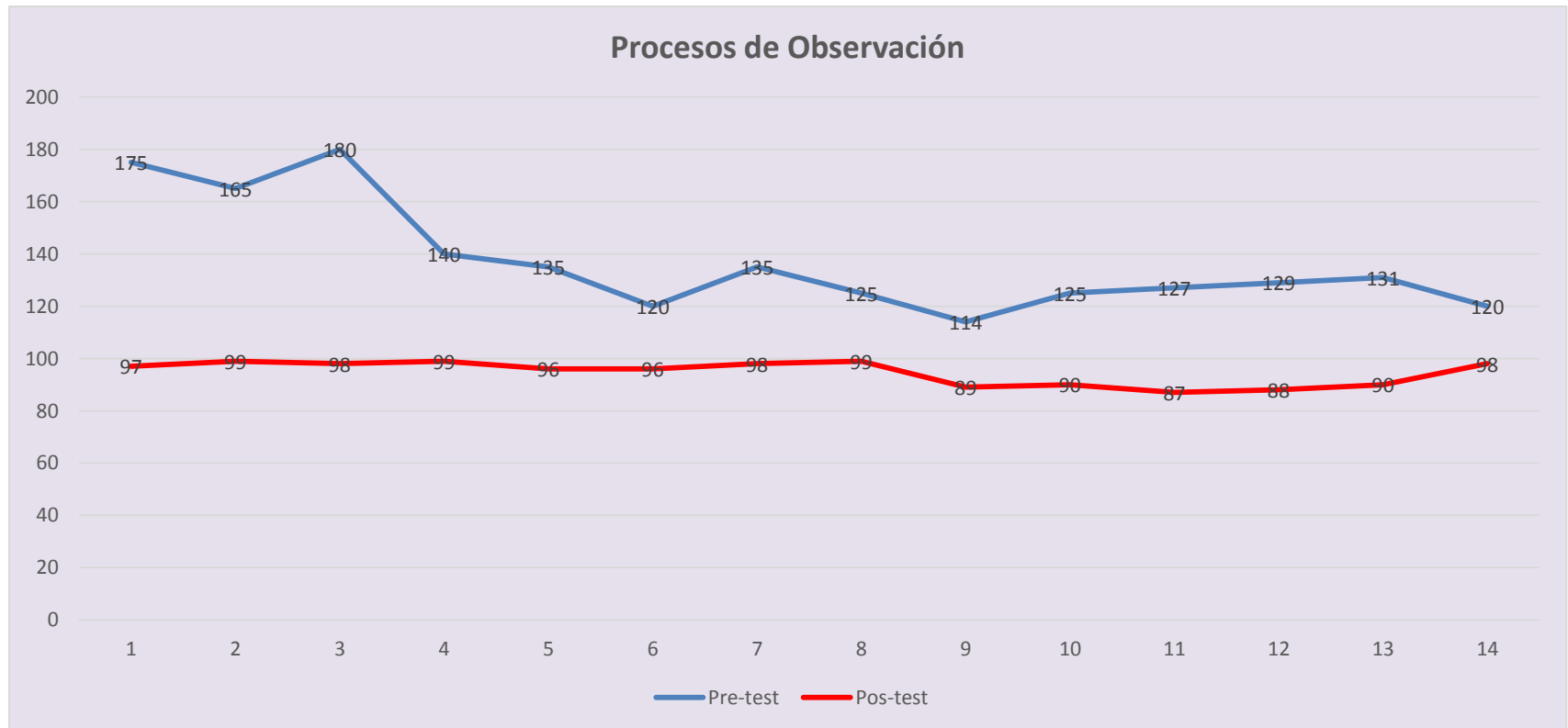


Figura 11: Comportamiento de las medidas descriptivas del indicador tiempo de atención al cliente antes y después de implementada la gestión por procesos
Fuente: Elaboración propia

Medidas descriptivas del indicador de eficiencia, los resultados descriptivos se observan a continuación.

Tabla 12

Medidas descriptivas del eficiencia antes y después de aplicar la gestión por procesos

Estándar	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Eficiencia - ANTES	14	87,13	9455,00	9144,71	240,25
Eficiencia - DESPUES	14	13117,00	19620,00	16298,85	2217,38

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

En el caso de la eficiencia, en el Pre Test de la muestra, se obtuvo un valor de 9144,71%, mientras que en el Post Test fue de 16298,85% (Ver Figura 12); esto indica una diferencia significativa antes y después de la gestión por procesos; asimismo, la eficiencia mínimo fue de 87,13% antes y 13117,00%

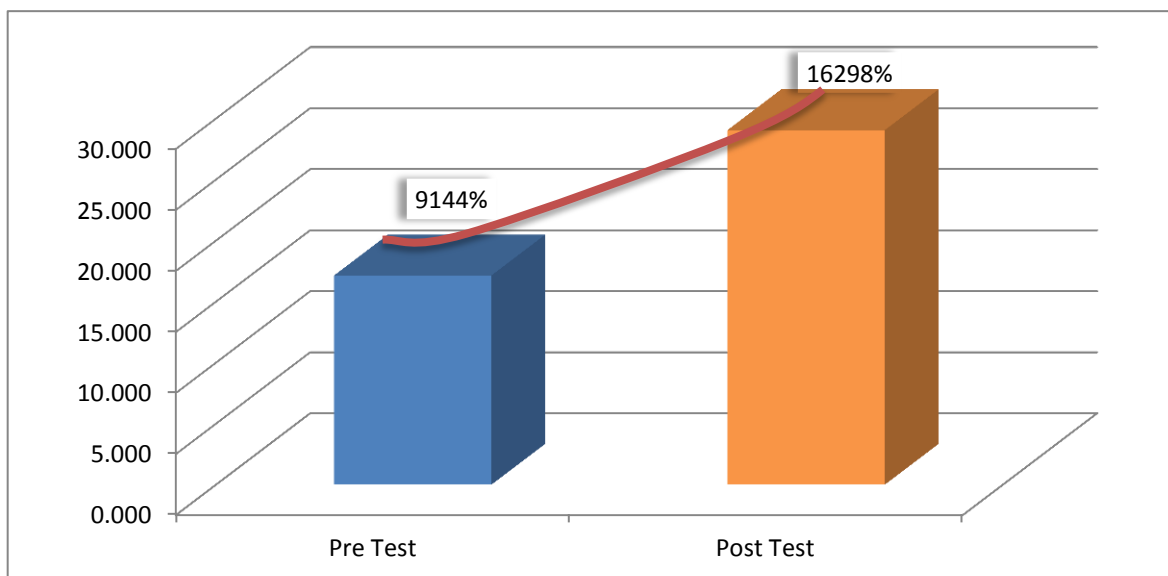


Figura 12: Indicador: eficiencia antes y después de la gestión por procesos
Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 13 se visualiza gráficamente el comportamiento del indicador eficiencia antes y después de implementar la gestión por procesos en base a las observaciones registradas, se aprecia que existe un aumento en cuanto a la eficiencia utilizando gestión por procesos.

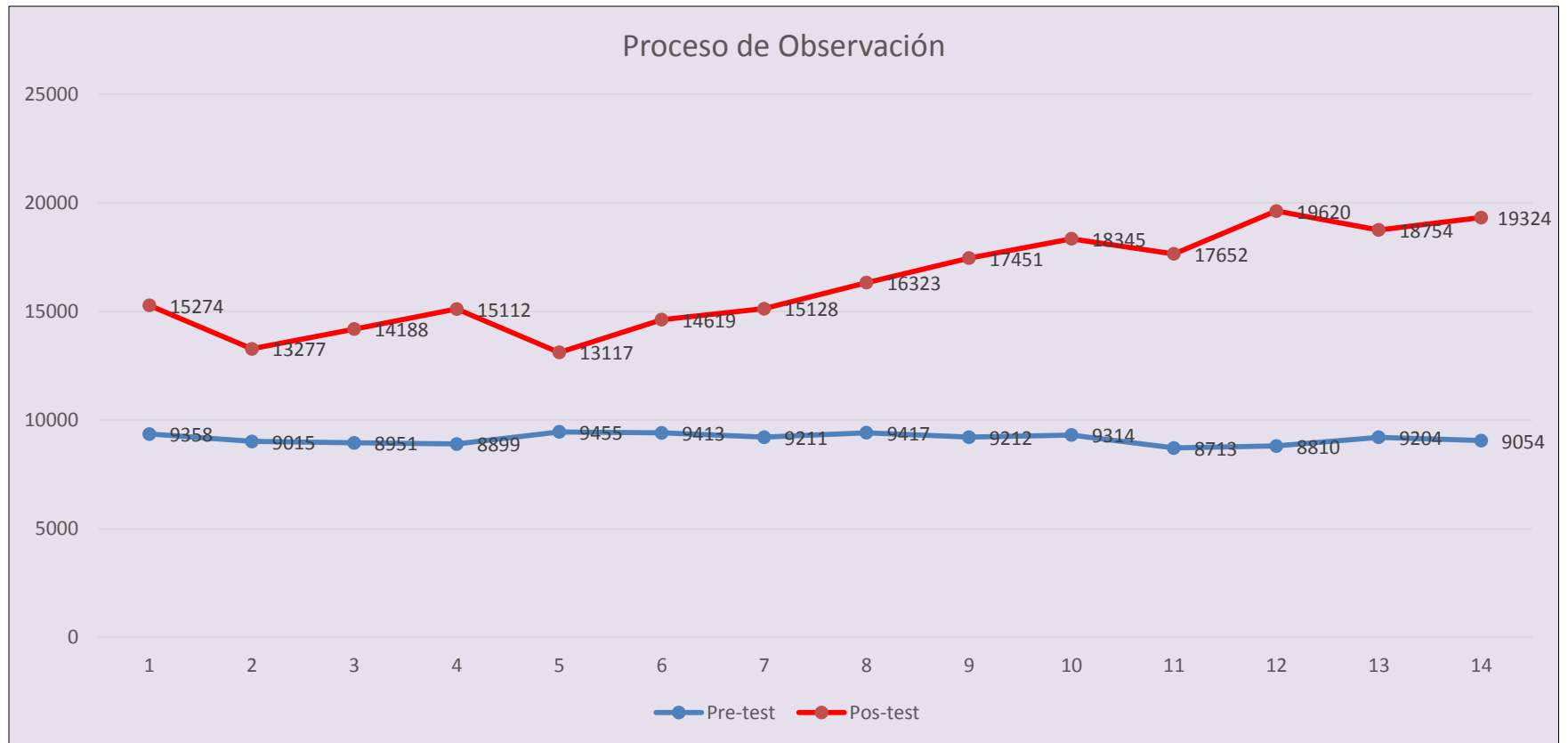


Figura 13: Comportamiento de las medidas descriptivas del indicador eficiencia antes y después de implementada la gestión por procesos
Fuente: Elaboración propia

Medidas descriptivas del indicador de costo promedio por procesos, los resultados descriptivos se observan a continuación.

Tabla 13

Medidas descriptivas del costo promedio por procesos antes y después de aplicar la gestión por procesos

Estándar	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Costo promedio por procesos - ANTES	15	17243,00	26357,0	21450,8571	2516,45037
Costo promedio por procesos - DESPUES	15	2514,00	3319,00	2837,7887	243,37820

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

En el caso de costo promedio por procesos, en el Pre Test de la muestra, se obtuvo un valor de 21450,85%, mientras que en el Post Test fue de 2837,78% (Ver Figura 14); esto indica una diferencia significativa antes y después de la gestión por procesos; asimismo, el costo promedio por procesos mínimo fue de 17243,00% antes y 2514,00% después.

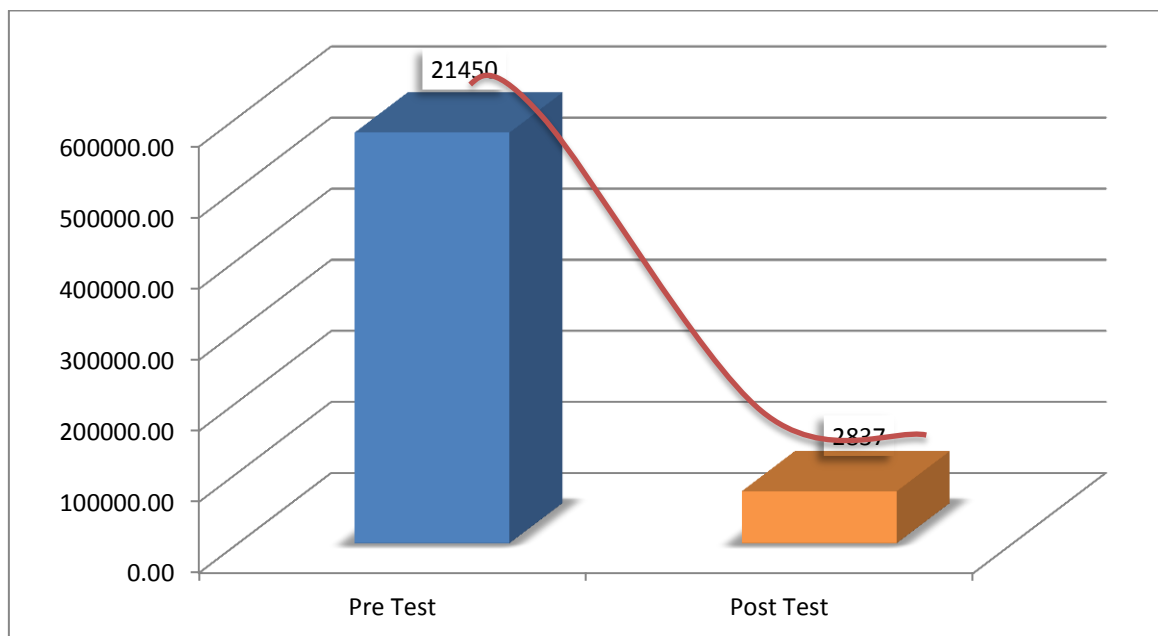


Figura 14: Indicador: costo promedio por procesos antes y después de la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 15 se visualiza gráficamente el comportamiento del indicador costo promedio por procesos antes y después de implementar la gestión por procesos en base a las observaciones registradas, se aprecia que existe un aumento en cuanto al costo promedio por procesos utilizando gestión por procesos.

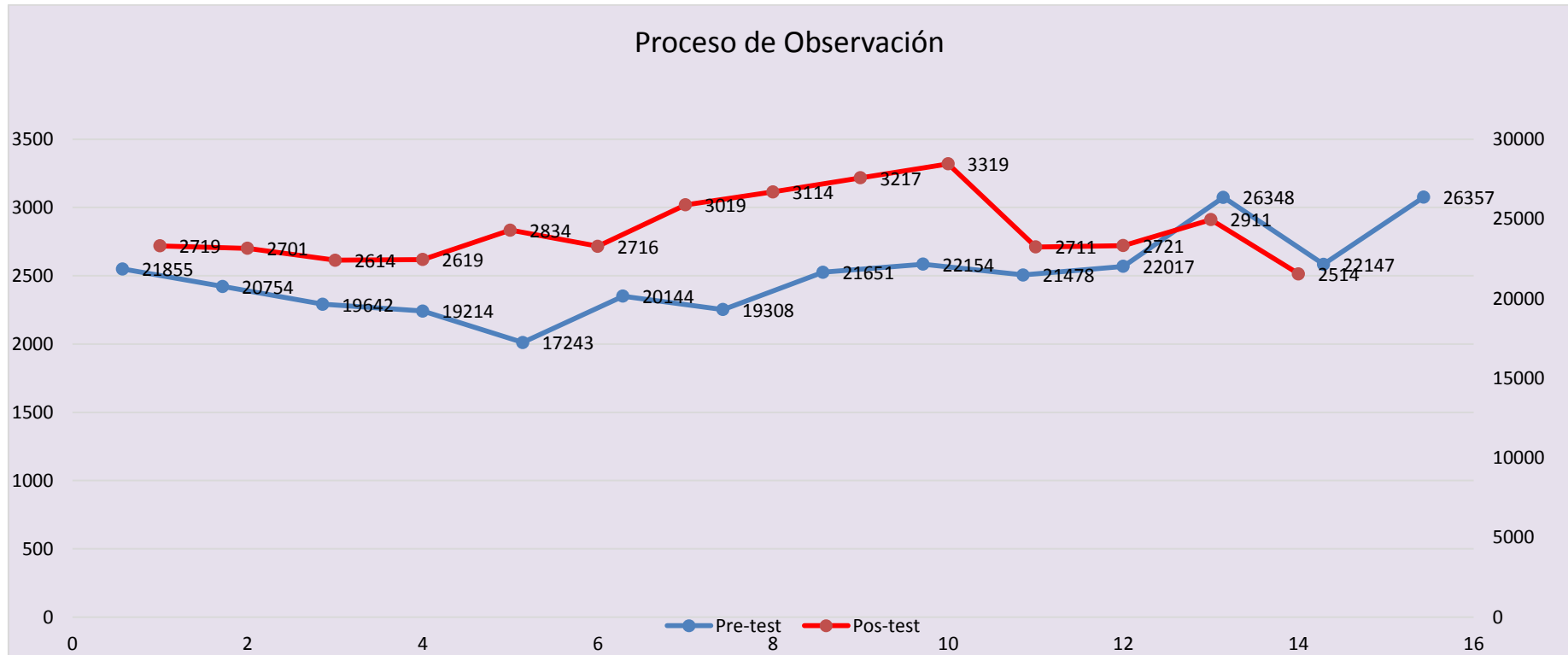


Figura 15: Comportamiento de las medidas descriptivas del *indicador costo promedio por procesos* antes y después de implementada la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propi

3.2 Análisis inferencial

Prueba de normalidad en el indicador de tiempo de atención al cliente, a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, debido a que el tamaño de la muestra conformada por 14 procesos promedios y es menor a 50. Asimismo, para el otro indicador eficiencia se evaluó a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk ya que la muestra es menor a 50, siendo esta de 14 procesos promedios. Para el último indicador costo promedio por procesos se evaluó a través del método Shapiro-Wilk ya que la muestra es menor a 50, siendo esta de 14 procesos promedios. La mencionada prueba se realizó introduciendo los datos de cada indicador en el software estadístico SPSS Statistics versión 23, para un nivel de confiabilidad del 95%, bajo las siguientes condiciones.

Si:

Sig. < 0.05 adopta una distribución no normal.

Sig. ≥ 0.05 adopta una distribución normal.

Dónde:

Sig.: P-valor o nivel crítico del contraste.

Los resultados fueron los siguientes:

Prueba de normalidad del indicador tiempo de atención al cliente

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos del nivel de servicio contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk porque la muestra es pequeña.

H_0 = Los datos del indicador tiempo de atención al cliente tienen un comportamiento normal.

H_1 = Los datos del indicador tiempo de atención al cliente no tienen un comportamiento normal.

Tabla 14

Prueba de normalidad de tiempo de atención al cliente antes y después de aplicar gestión por procesos.

	Shapiro Will		
	Estadístico	gl	Sig
Tiempo de atención al cliente – Pre Test	.826	14	.011
Tiempo de atención al cliente – Post Test	.813	14	.007

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23

Como se muestra en la Tabla 15, los resultados de la prueba indican que el Sig. de la muestra de tiempo de atención al cliente pre test fue de 0,11, cuyo valor es mayor que el error asumido de 0,05, entonces no se rechaza la hipótesis nula por lo que indica que los datos del indicador tiempo de atención al cliente se distribuyen normalmente.

De igual forma los resultados de la prueba indican que el Sig. De la muestra de tiempo atención al cliente post test fue de 0,007, cuyo valor es mayor que el error asumido de 0,05, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) por lo que indica que los datos del indicador tiempo de atención al cliente se distribuyen normalmente.

Lo que confirma la distribución normal de los datos de la muestra, que se puede apreciar en la Figura 22 y Figura 23:

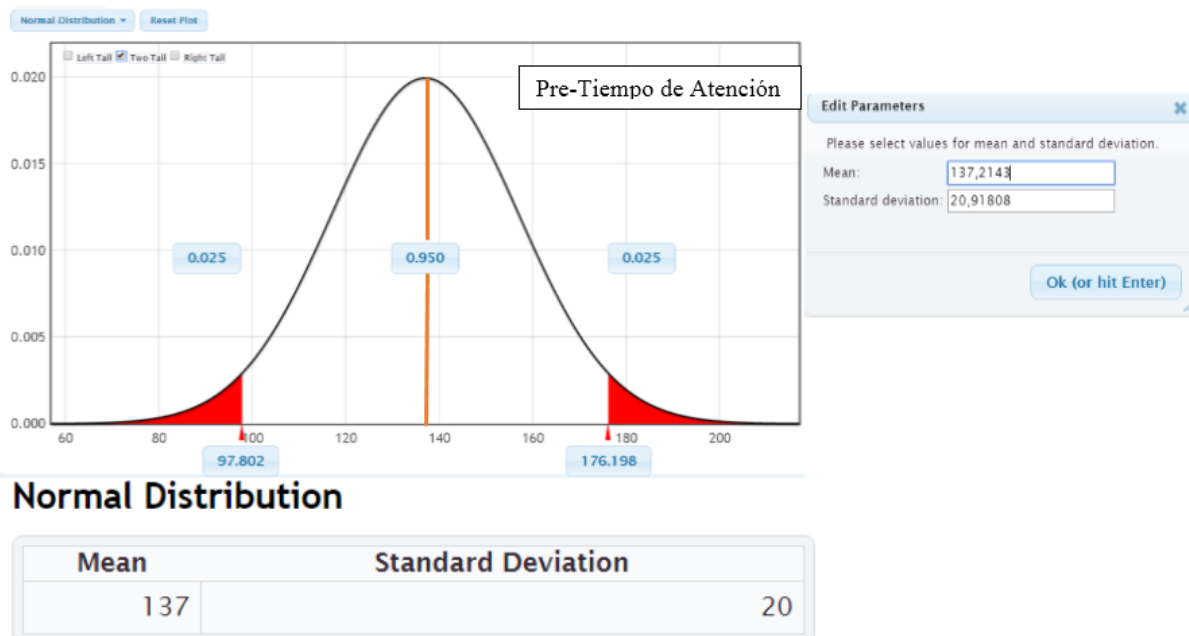


Figura 16: Campana de Gaus, prueba de normalidad de tiempo de atención al cliente antes de la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

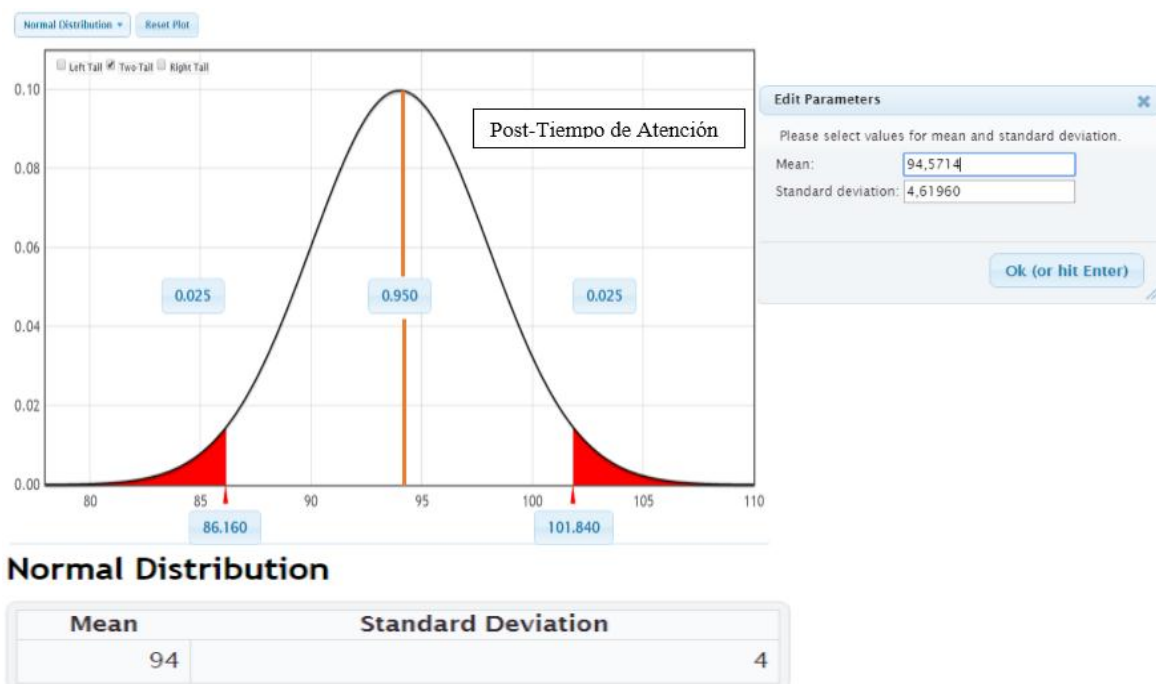


Figura 17: Campana de Gaus, prueba de normalidad de tiempo de atención al cliente después de la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

Prueba de normalidad del indicador eficiencia

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos del nivel de servicio contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro - Wilk porque la muestra es pequeña.

H_0 = Los datos del indicador eficiencia tienen un comportamiento normal.

H_1 = Los datos del indicador eficiencia no tienen un comportamiento normal.

Tabla 15

Prueba de normalidad de la eficiencia antes y después de aplicar gestión por procesos

	Shapiro Will		
	Estadístico	gl	Sig
Eficiencia – Pre Test	.939	14	.409
Eficiencia – Post Test	.934	14	.343

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

Como se muestra en la Tabla 23, los resultados de la prueba indican que el Sig. de la muestra de eficiencia pre test fue de 0,409, cuyo valor es mayor que el error asumido de 0,05, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0) por lo que indica que los datos del indicador eficiencia se distribuyen normalmente.

De igual forma los resultados de la prueba indican que el Sig. de la muestra de eficiencia post test fue de 0,343, cuyo valor es mayor que el error asumido de 0,05, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) por lo que indica que los datos del indicador eficiencia se distribuyen normalmente.

Lo que confirma la distribución normal de los datos de la muestra, que se puede apreciar en la Figura 24 y Figura 25.

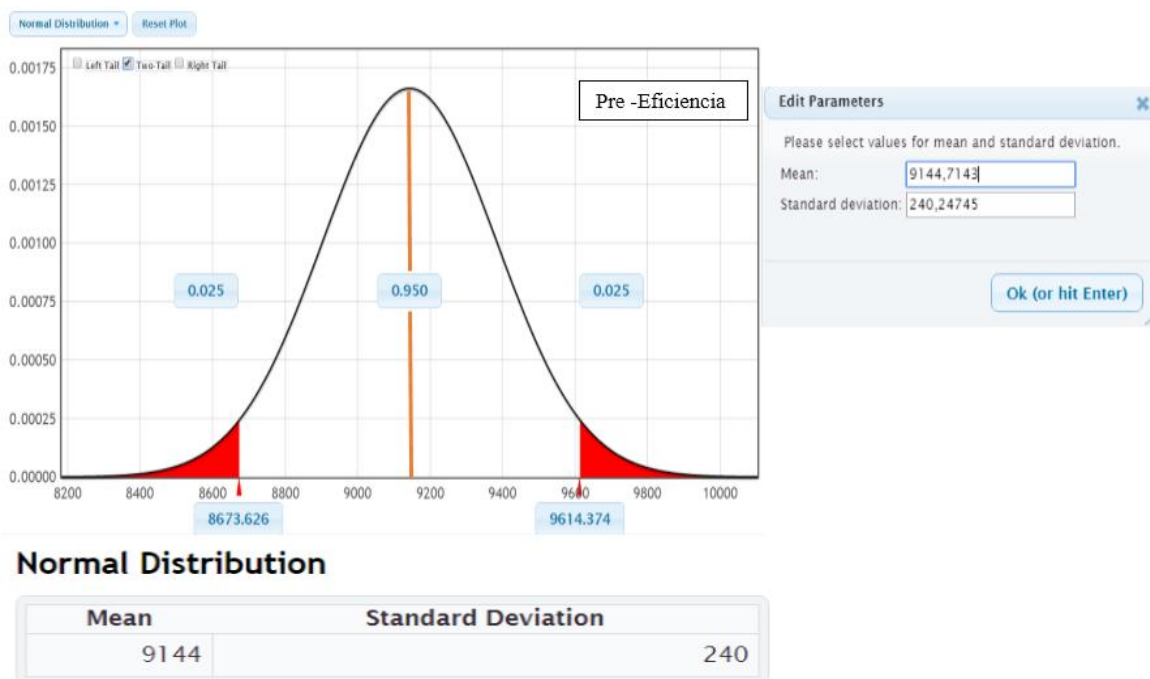


Figura 18: Campana de Gaus, prueba de normalidad de la eficiencia antes de aplicar la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

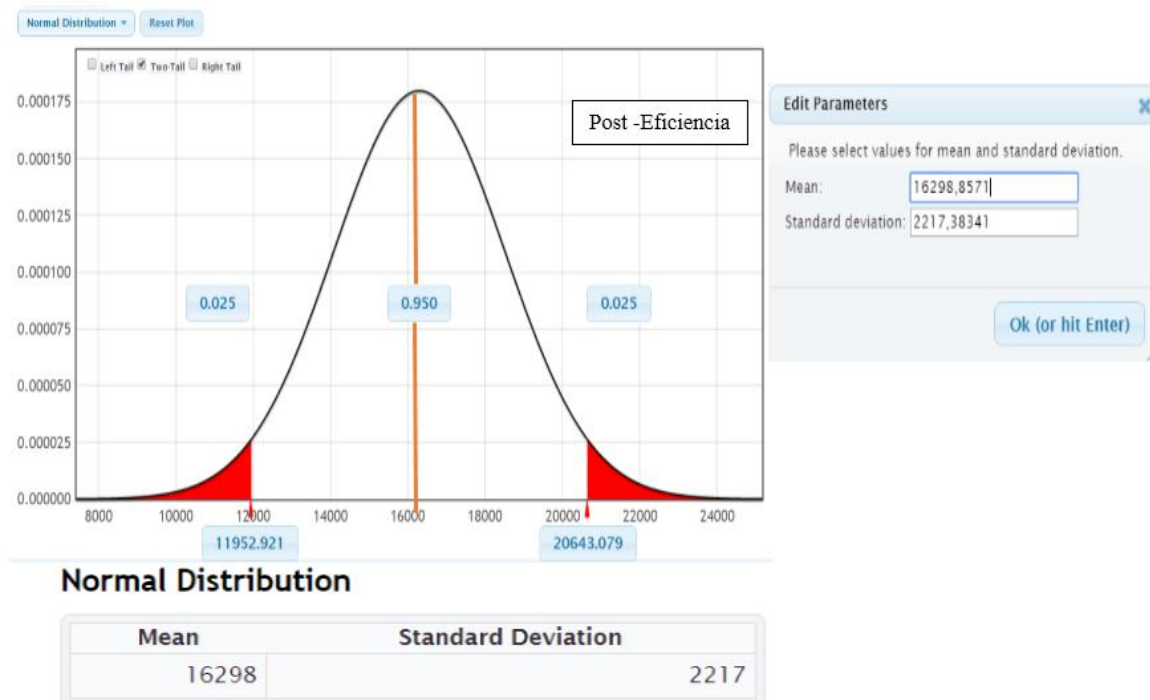


Figura 19: Campana de Gaus, prueba de normalidad de la eficiencia después de aplicar la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

Prueba de normalidad del indicador costo promedio por procesos

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos del nivel de servicio contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk porque la muestra es pequeña.

H_0 = Los datos del indicador costo promedio por procesos tienen un comportamiento normal.

H_1 = Los datos del indicador costo promedio por procesos no tienen un comportamiento normal.

Tabla 16

Prueba de normalidad de costo promedio por procesos antes y después de aplicar la gestión por procesos

	Shapiro Will		
	Estadístico	gl	Sig
Costo promedio por procesos – Pre Test	.903	14	.124
Costo promedio por procesos – Post Test	.906	14	.138

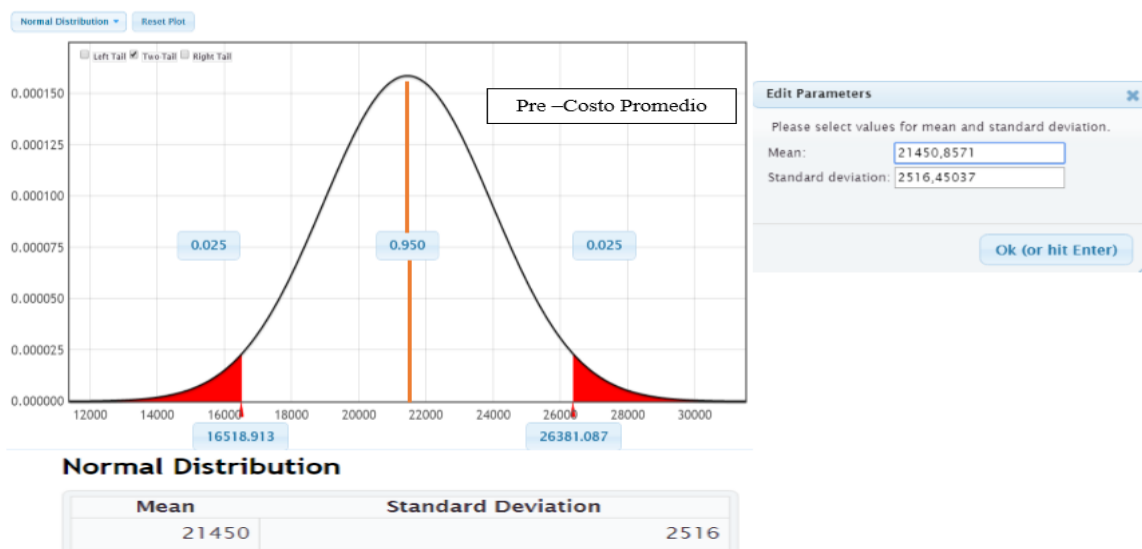
Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23

Como se muestra en la Tabla 24, los resultados de la prueba indican que el Sig. de la muestra de costo promedio por procesos pre test fue de 0,124, cuyo valor es mayor que el error asumido de 0,05, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0) por lo que indica que los datos del indicador costo promedio por procesos se distribuyen normalmente.

De igual forma los resultados de la prueba indican que el Sig. de la muestra de costo promedio por procesos post test fue de 0,138, cuyo valor es mayor que el error asumido de 0,05, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se

acepta la hipótesis alternativa (H_1) por lo que indica que los datos del indicador costo promedio por procesos se distribuyen normalmente.

Lo que confirma la distribución normal de los datos de la muestra, que se puede



apreciar en la Figura 26 y Figura 27.

Figura 20: Campana de Gaus, prueba de normalidad del costo promedio por procesos antes de aplicar la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23

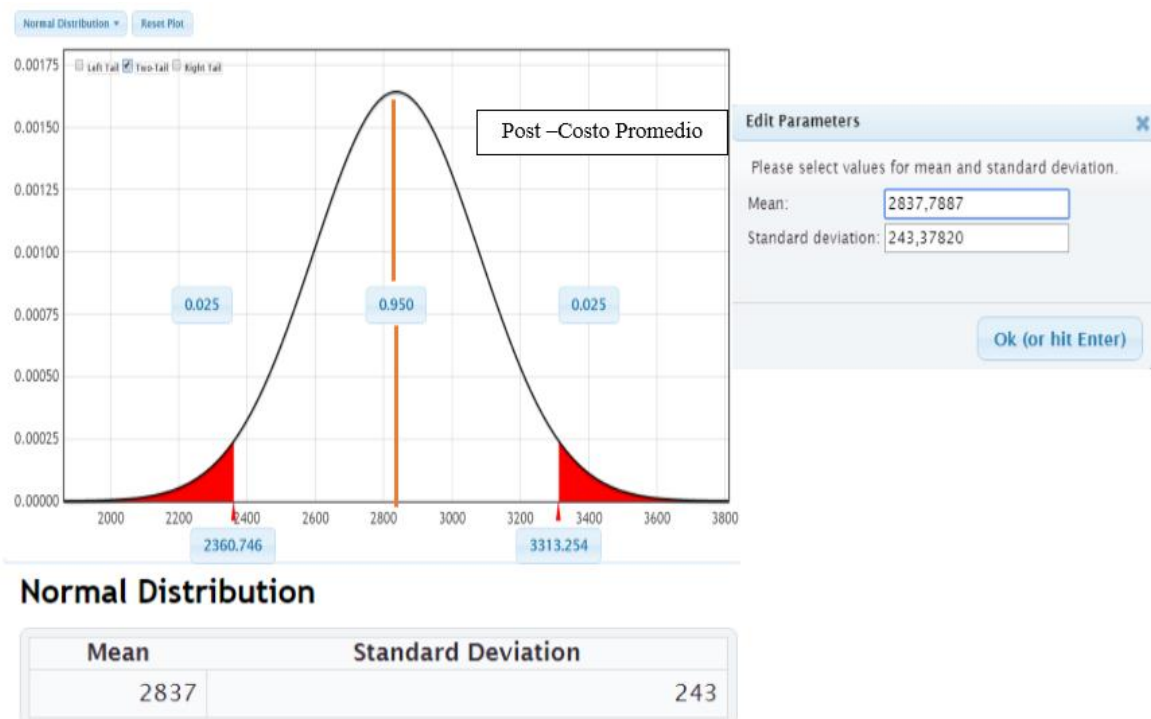


Figura 21: Campana de Gaus, prueba de normalidad del costo promedio por procesos después de aplicar la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

Contrastación de Hipótesis

Contrastación de la hipótesis específica 1: indicador tiempo de atención al cliente

H_a: La gestión por procesos mejora significativamente el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

H₀: La gestión por procesos no mejora significativamente el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

Tabla 17

Prueba de t de Student para el tiempo de atención al cliente antes y después de la gestión por procesos.

Prueba de muestras emparejadas							t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Diferencias emparejadas		95% de intervalo de confianza de la diferencia				
			Media de error estándar	Inferior		Superior			
ANTES – DESPUES	42,6428	19,2657	5,14900	31,51913	53,76659	8,282	13	,000	

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

En cuanto al resultado del contraste de hipótesis se aplicó la Prueba t-Student, debido a que los datos obtenidos durante la investigación (Pre Test y Post Test) se distribuyen normalmente. El valor de **t contraste es de 8,282** y debido a que es claramente menor que el valor **T-Teórico de 1,771** entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Por lo tanto, se concluye que en la gestión por procesos existe una mejora significativa en el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

Contrastación de la hipótesis específica 2: indicador eficiencia

H₀: La gestión por procesos no mejora significativamente la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

El indicador actual sin la gestión por procesos es mejor que el indicador propuesto con la gestión por procesos.

H_a: La gestión por procesos mejora significativamente la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

El indicador propuesto con la gestión por procesos es mejor que el indicador del actual sin la gestión por procesos.

Tabla 18

Prueba de t de Student para la eficiencia antes y después de la gestión por procesos.

Prueba de muestras emparejadas						t	gl	Sig. (bilateral)
Media	Desviación estándar	Diferencias emparejadas						
		Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia					
			Inferior	Superior				
ANTES – DESPUES	5,42857	2,06488	,55186	-6,62080	-4,23634	-9,837	13	,000

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

En cuanto al resultado del contraste de hipótesis se aplicó la Prueba t de Student, debido a que los datos obtenidos durante la investigación (Pre Test y Post Test) se distribuyen normalmente. El valor de t contraste es de -9,837, y

debido a que es claramente menor que el valor T-Teórico de 1.771 entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Por lo tanto, se concluye que en la gestión por procesos existe una mejora significativa en la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

Contrastación de la hipótesis específica 3: indicador costo promedio por procesos

H₀: La gestión por procesos no mejora significativamente el costo promedio por procesos en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

El indicador actual sin la gestión por procesos es mejor que el indicador propuesto con la gestión por procesos.

H_a: La gestión por procesos mejora significativamente el costo promedio por procesos en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

El indicador propuesto con la gestión por procesos es mejor que el indicador del actual sin la gestión por procesos.

Tabla 19

Prueba de t de Student para el costo promedio por procesos antes y después de la gestión por procesos.

Prueba de muestras emparejadas								
	Media	Desviación estándar	Diferencias emparejadas		t	gl	Sig. (bilateral)	
			Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior				Superior
ANTES – DESPUES	25087,000	12940,356	3458,4557	17615,4606	32558,53933	7,254	13	,000

Fuente: Elaboración propia, asistido por SPSS Statistics versión 23.

En cuanto al resultado del contraste de hipótesis se aplicó la Prueba t de Student, debido a que los datos obtenidos durante la investigación (Pre Test y Post Test) se distribuyen normalmente. El valor de t contraste es de 7,254, y debido a que es claramente menor que el valor T-Teórico de 17.71 entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Por lo tanto, se concluye que en la gestión por procesos existe una mejora significativa en el costo promedio por procesos en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.

IV: DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos en la presente investigación se realizó un análisis comparativo sobre el tiempo de atención del cliente, eficiencia y costos promedio por procesos en el proceso de comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

1. En el indicador de tiempo de atención al cliente en el proceso de comercial, en la medición Pre-Test alcanzo un 33.654% y con la aplicación de la gestión por procesos se obtuvo 17.924% los resultados obtenidos indican que existe una reducción en cuanto el tiempo de atención al cliente en un 15.7%, por lo que se puede afirmar que con la implementación de la gestión por procesos se logró una reducción considerable para la empresa Brumoda S.A.C.

Según Hernández (2015) en su investigación “El diseño de un modelo de gestión de proceso para una empresa de prestación de servicios automotrices” de la Universidad Andina simón Bolívar. La empresa brinda servicios de mantenimiento de vehículos de acuerdo con la demanda que hoy en día acontece en la capital. La empresa investiga estandarizar los procesos y obtener técnicas adecuadas que permitan volverse competitiva en el mercado para lo cual es necesario obtener un modelo adecuado de Gestión por proceso en la prestación de servicios que le ayude a mantenerse en el mercado. La empresa es importante el uso de herramientas para el posicionamiento del mercado. Como objetivo principal es el de aplicar el modelo de gestión por procesos buscando ser más eficaz en la satisfacción de sus clientes lo que conllevará a un mayor posicionamiento y competitividad. Los resultados demuestran que teniendo una adecuada gestión por procesos se puede brindar un buen servicio al cliente el estar pendiente de su satisfacción durante y después del servicio y además con la nueva gestión se disminuye el tiempo en 119 minutos equivalente a un 51.11 % más de eficacia.

2. En el indicador de eficiencia en el proceso de comercial, en la medición Pre-Test se obtuvo 58.61% y en la medición pos-test, con la implementación de la Gestión por Procesos fue de 83.37%, los resultados indican que existe un incremento de la Eficiencia de 24.76% se puede afirmar que con la implementación de gestión por procesos se logró una disminución de 25.37% por lo que se puede afirmar que con la implementación de la gestión por procesos se logró una reducción considerable para la empresa Brumoda S.A.C.

Según Aguirre (2012) en su investigación “Diseño de un modelo de Gestión de datos Por procesos para la empresa Equinorte S.A Orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial” la empresa Equinorte S.A se dedica a la importación, venta y distribución de todo tipo de vehículos, repuestos y accesorios para vehículos. Todo tipo de maquinaria equipos y herramientas. Como objetivo principal diseñar un modelo de Gestión por Procesos, del sistema comercial que oriente a elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad estableciendo en la mejora dentro de cada subproceso o proceso que permita utilizar la tecnología de la información. Como resultado podemos decir que la identificación de los procesos y el uso de metodologías estandarizadas permiten conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos como también se consiguió la utilización eficaz y eficiente de los clientes con una eficiencia obtenida del 67.71% y antes 48.71%

3. En el indicador costo promedio por procesos en el proceso de comercial, en la medición Pre-Test se obtuvo 58.61% y en la medición pos-test, con la implementación de la gestión por procesos fue de 83.37%, los resultados indican que existe un incremento del costo promedio por procesos de 24.76% se puede afirmar que con la implementación de gestión por procesos se logró una disminución de 25.37% por lo que se puede afirmar que con la implementación de la gestión por procesos se logró una reducción considerable para la empresa Brumoda S.A.C.

Según Figueroa et al (2013) en su investigación “Gestión por Procesos para mejorar los procedimientos administrativos” en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Como objetivo principal es reducir los procesos administrativos que son muy cuantiosos y además con el nuevo marco que están sometidas las universidades por los procesos de acreditación, es necesario orientarlos. Los resultados demuestran que la implementación de la Gestión por procesos es una herramienta sumamente importante porque se ha reducido el tiempo en 3 hrs a 2.5 hrs y el costo actual de S/. 22.649 a S/.16.003 de los procesos para la institución

V: CONCLUSIONES

- Primero** Se concluye que el tiempo de atención al cliente para el proceso de comercial en la empresa Brumoda S.A.C. sin gestión por procesos es de 32hrs. y con la implementación gestión por procesos es de 22 hrs. en la suma de tiempos de procesos para los 15 clientes corporativos. En consecuencia, se produce un aumento de 69%, por lo tanto, implementar gestión por procesos influye favorablemente en el tiempo de atención gestión del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C.
- Segundo** Se concluye que la eficiencia que generan los pedidos para el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. sin gestión por procesos era de 128,026 pedidos programados mostrando una eficiencia mínima de envíos y con la implementación de la gestión por procesos incremento en 228,184 pedidos programados para los clientes corporativos, lo que significa un aumento significativo. En consecuencia, se produce un aumento de 56%, por lo tanto, implementar la gestión por procesos influye favorablemente en el ciclo total del proceso de comercial de la empresa Brumoda S.A.C.
- Tercero** Se concluye que el costo promedio por procesos que generan los pedidos a los clientes corporativos para el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C, sin gestión por procesos generaban la suma de S/. 300.312 demostrando que no ocurría un correcto balance de costos y con la implementación de la gestión por procesos con la suma de S/. 39.729 soles lo que significa que ha reducido los costos generados por lo cual generando una ganancia significativa para Brumoda. S.A.C. En consecuencia, se produce una reducción de un 87% de costos promedios, por lo tanto implementar la gestión por procesos influye favorablemente en el ciclo total del proceso de comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

Cuarto Finalmente, después de haber obtenido resultados satisfactorios de los indicadores del estudio, se concluye que la implementación la gestión por procesos mejoro favorablemente el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

VI: RECOMENDACIONES

Primera: Para investigaciones similares se recomienda tomar como indicador el tiempo de atención al cliente con la finalidad de mejorar el tiempo en el Proceso de Comercial con un adecuado manejo de tiempos, ya que este indicador se puede aplicar también al área de ventas de esta manera servirá de ayuda para una manera eficaz de resultados.

Se recomienda constantemente monitorear el servidor de aplicaciones con el fin de garantizar la estabilidad del sistema se puede aplicar tanto para procesos de ventas como compras y de esta manera profundizar en otras investigaciones futuras.

Segundo: Para investigaciones similares se recomienda tomar como indicador el costo promedio con la finalidad de llevar a cabo un adecuado control de los procesos de las actividades realizadas para mejorar el proceso comercial.

Tercero: Para investigaciones similares se recomienda tomar como indicador la Eficiencia con la finalidad de llevar a cabo un adecuado servicio y control de los pedidos de esta manera continua el proceso además este indicador se aplica tanto para procesos de compras y distribución y de esta manera profundizar en otras investigaciones futuras.

Cuarto: Se sugiere implementar como referencia a los procesos de la Brumoda S.A.C. de esta manera se pueda analizar la situación actual de sus procesos y poder predecir de eventos futuros que puedan afectarlos, a través de análisis estadísticos predictivos para dar soporte de forma eficiente a la toma de decisiones estratégicas y esto se debe a que hoy en día la industria textil han abarcado considerablemente en sus producciones.

Quinto: Se sugiere a la Gerencia comercial invertir en capacitación en el are de talento humano, para formar un adecuado control de sus procesos actuales con debido a que hoy en día la tendencia se inclina a las mejoras de los procesos estratégicos a nivel organizacional

VII: PROPUESTA

7.1 Organización Empresarial

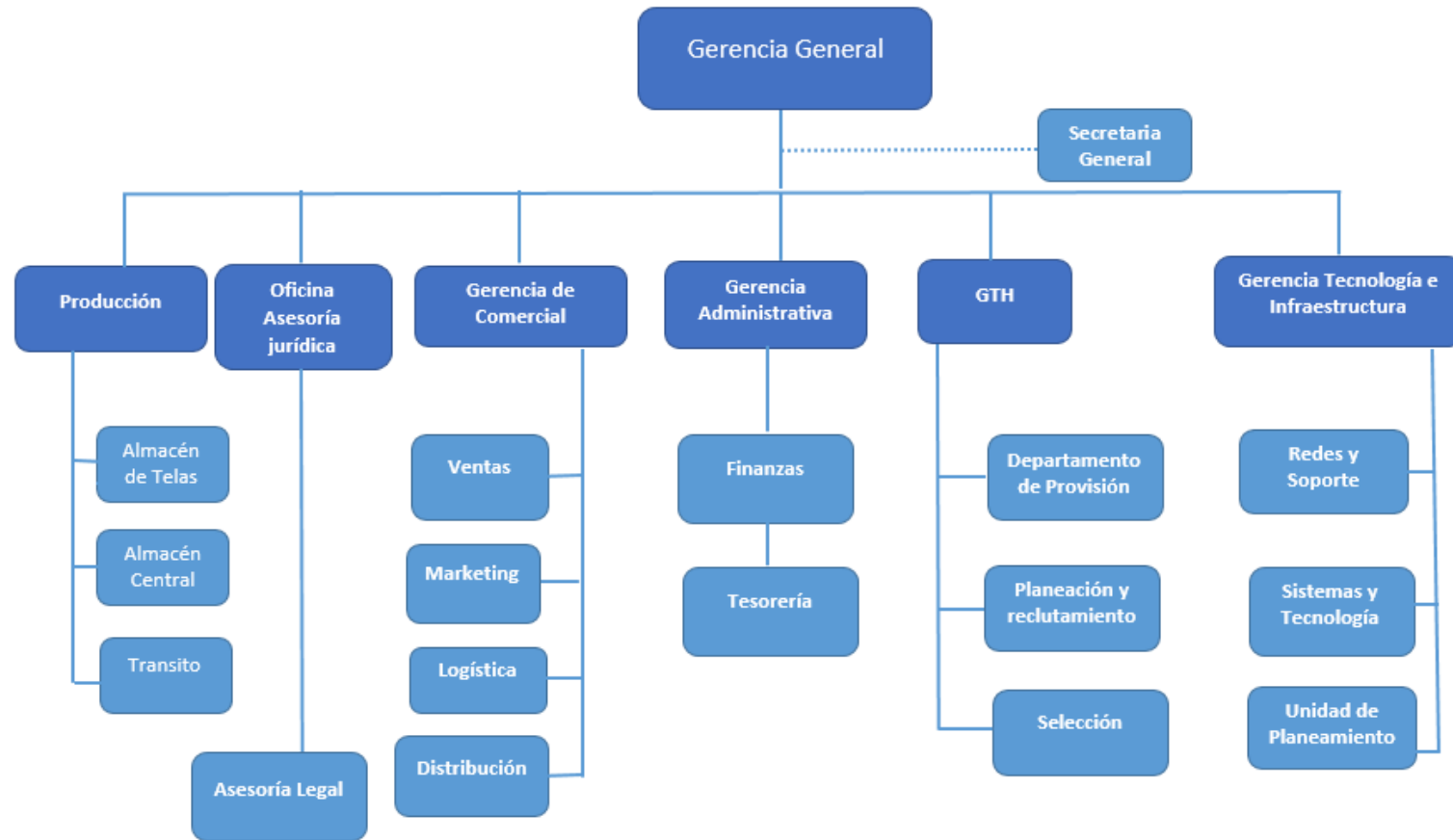


Figura 22: Organigrama General
Fuente: Elaboración Propia

Cargos y Códigos del personal Brumoda S.A.C

Tabla 20*Cargos y Códigos*

1.Gerencia General	Código 0001
2.Produccion	Código 0002
3.Gerencia Comercial	Código 0003
4.Gerencia Administrativa	Código 0004
5.GTH	Código 0005
6.Gerencia Tecnología e Infraestructura	Código 0006
7.Almacen de Telas	Código 0007
8.Almacen Central	Código 0008
9.Transito	Código 0009
10.Ventas	Código 0010
11.Marketing	Código 0011
12.Logistica	Código 0012
13.Distribucion	Código 0013
14.Finanzas	Código 0014
15.Tesoreria	Código 0015
16.Departamento de Provisión	Código 0016
17.Planeacion y Reclutamiento	Código 0017
18.Seleccion	Código 0018
19. Redes y Soporte	Código 0019
20.Sistema Y Tecnología	Código 0020

Fuente: Departamento de GTH

Descripción Organizacional Brumoda SAC

Análisis de cargo: En la presente se detalla los cargos y los respectivos códigos de las áreas funcionales de la empresa Brumoda S.A.C los códigos están determinados los deberes y puestos de trabajo, como también se identifica y evaluando la complejidad de diferentes cargos. De esta manera responde a una necesidad para desarrollar eficazmente las actividades de la empresa llegando

así a conocer las funcionalidades del personal de diferentes escalas según se detallan.

La presente organigrama funcional tiene por conocimiento la estructura orgánica que refleja las funcionalidades del personal, como la posición y jerarquía de la organización que lo componen de la siguiente manera:

Objetivo Funcionales

Para Brumoda S.A.C los objetivos funcionales son fundamentales para lograr el objetivo general. Contamos con cinco áreas que son encargadas de llevar a cabo una correcta distribución, que a continuación tenemos: **Producción, gerencial comercial, Gerencia administrativa, GTH, Gerencia de tecnología de la información.**

- Mejorar el control de los procesos operativos.
- Mantener la producción en un estado direccional y eficaz y que el proceso circule correctamente. Y su función representa todo el proceso desde que entra al taller de telas hasta que es producto terminado.
- Mejorar el control de los procesos operativos.
- Gerencia comercial es la encargada de hacer el producto se concrete correctamente y sea entregado en los plazos establecidos a los clientes corporativos.
- Gerencia administrativa es la encargada de realizar todo con respecto al costo de servicios, como también a los gastos operativos y estado crediticio de los clientes.
- GTH es la responsable de verificar que el personal seleccionando se encuentre debidamente documentado para ejercer las labores de su área respectiva y como también evaluar, capacitar.
- Gerencia de tecnología e Infraestructura tiene una labor fundamental para Brumoda S.A.C esto se debe a que es la encargada de llevar a cabo un correcto plan de estructura de redes para todas las áreas a su vez el control y desarrollo de sistemas de información

PROCEDIMIENTO		ACTIVIDADES (PHVA)	SALIDA <i>Actividad /Servicio</i>	PROCESO		
<i>Políticas</i>	ENTRADA / INSUMO			INTERNO (Proceso)	Código - Actividad	
Reducir costos operativos por procesos.	Aumento en los ingresos operativos	P	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO	Cronograma de actividades según funcionalidad del área Y Plan de Acción	Gerencia General	GG-0001
Ejecutar los procesos de desarrollo adecuadamente según las funciones específicas de Gerencia Comercial - GC.	Mayor eficiencia en la atención	H	FACTURACIÓN	Realizar el seguimiento de los clientes morosos y verificar si tienen adeudos antes de solicitar el pedido.	Gerencia Administrativa	GA-0004
Respuesta anticipada e inmediata al cliente corporativo de Brumoda S.A.C	Aumento de clientes corporativos	H	INCREMENTO DE CLIENTES	Mayor solicitudes de pedidos, mejora la imagen como empresa	Gerencia administrativa (tesorería)	GA-0004
Mejorar los tiempos de atención	Aumento de eficiencia del cliente	H	MANTENIMIENTO DE CARTERA DE CLIENTES	Aumento de la confianza y seguridad como empresa y como marca registrada	Gestión de Talento Humano - GTH	GTH-0005
Ejecutar los procedimientos de las actividades planteadas	Mejora continua de la actividad.	H	IDENTIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS	Reducción de costos promedios	Gerencia Comercial	GC-0003
Aumentar las solicitudes de pedidos de los clientes corporativos.	Aumento de cartera de clientes	H	TIEMPO ATENCION AL CLIENTE	A menos tiempo de atención a los clientes corporativos	Gerencia Comercial	GC-0003
Supervisar constantemente que los procedimientos establecidos por la GC se apliquen.	Mejora continua del procedimiento	V	CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCESO	Cumplimiento de plazos establecidos por el área comercial	Gerencia Comercial	GC-0003
Control de auditorías internas	Control continuo de la actividad	A	GARANTIZAR UNA CORRECTA FUNCIONALIDAD DE LOS SISTEMAS	Establecer las funcionalidad y realizar las acciones correctivas	Gerencia de TI	GTI-0006

Figura 23: Ciclo PHVA como eje de la actividad Proceso Comercial

Descripción:

Para lograr un correcto ciclo PHVA y mejorar la calidad que satisfaga a los clientes se deberá de recorrerse contantemente las cuatro etapas de esta manera se garantizara un correcto control de calidad desde el procedimiento y entrada como insumo hasta la salida del servicio del proceso.

En la primera etapa **(P) PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO** se llevará a cabo mediante un cronograma de actividades que planificara la gerencia general GG-0001.

Siguiendo con el ciclo continua se ejecutara **(H) FACTURACIÓN** donde se realiza el seguimiento de los clientes por falta de pago o morosos a su vez verificando que no tenga deudas antes de solicitar un pedido.

Siguiendo con el ciclo **(H) incremento de clientes** esto se debe a mayores solicitudes de pedido mejora la imagen de la empresa a su vez genera mayor utilidad.

Siguiendo con el ciclo **(H) MANTENIMIENTO DE CARTERA DE CLIENTES** aumento de la confianza y seguridad con Brumoda S.A.C y a su vez como marca registrada.

Siguiendo con el ciclo **(H) IDENTIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS** en este etapa de reducirán los costos promedio como también, tiempo de atención al cliente y la eficiencia.

Siguiendo con el ciclo **(H) TIEMPO ATENCION AL CLIENTE** en esta etapa se mantendrá una reducción significativa en el tiempo de atención.

Siguiendo con el ciclo **(V) CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCESO** en esta etapa se mantendrá el cumplimiento de los plazos establecidos o pactados con el cliente.

Siguiendo con el ciclo **(A) GARANTIZAR UNA CORRECTA FUNCIONALIDAD DE LOS SISTEMAS** como última etapa y finalizando con el ciclo se establecen la funcionalidades y posteriormente las acciones correctivas.

Mapa Estratégico:

Se ha elaborado el mapa de procesos describiendo las estrategias de la empresa Brumoda S.A.C con la finalidad de indicar los objetivos estratégicos vinculando con las cuatro perspectivas de Brumoda S.A.C.: Finanzas, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje.

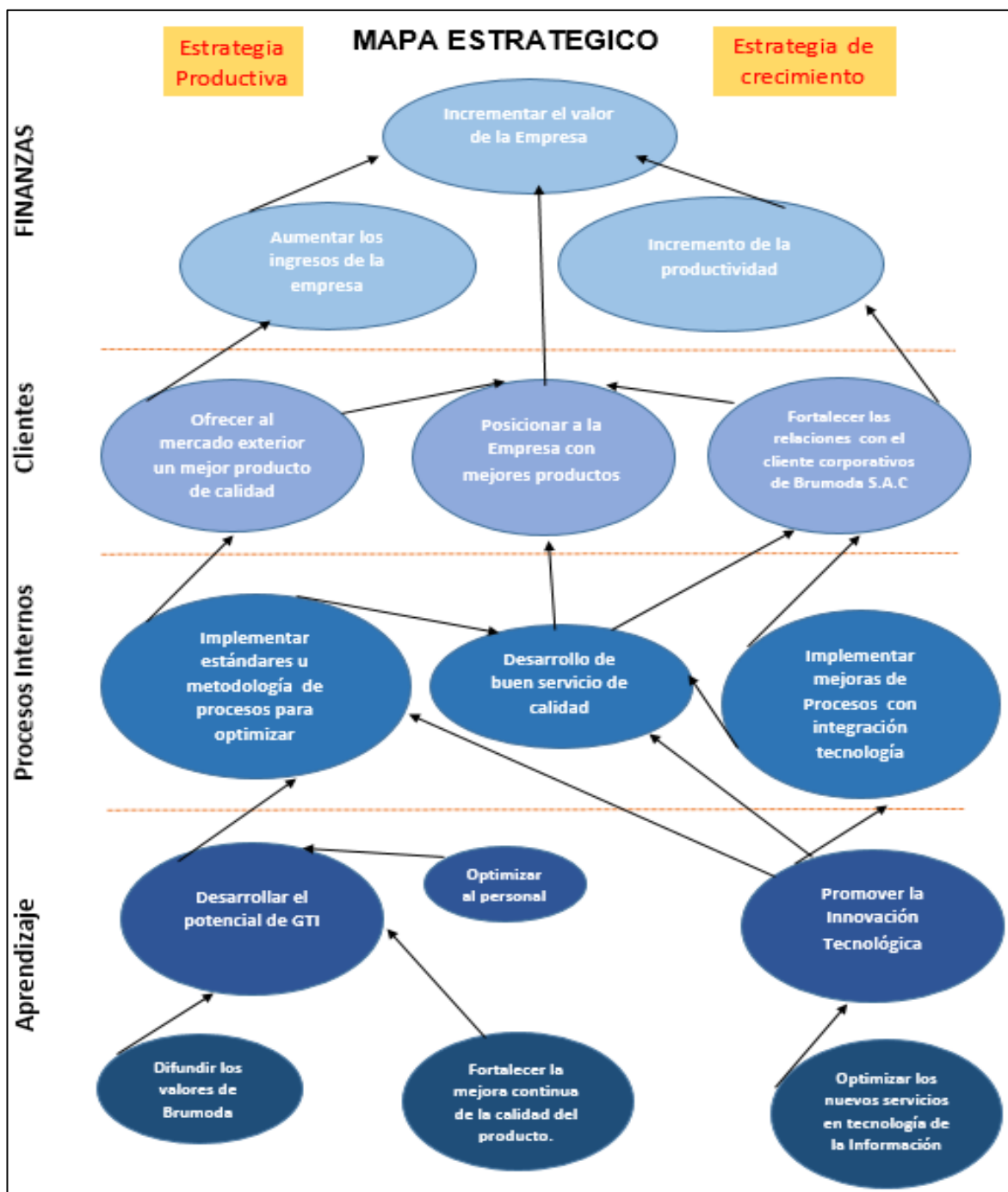


Figura 24: Mapa Estratégico Brumoda S.A.C

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado y a la estrategia propuesta, es que se han definido los siguientes temas estratégicos que hay que realizar de forma específica para conseguir los resultados deseados y son los siguientes:

- a. Entregar un producto u artículos a la medida de las necesidades de nuestros clientes corporativos.
- b. Mejorar la eficiencia de la operación hacia los clientes mediante la estructura estratégica.
- c. Aumentar los ingresos y reducir los gastos.
- d. Lograr las competencias a un nivel elevado para construir relaciones comerciales.

Perspectiva financiera

En esta perspectiva hace relación entre los ingresos generando valor mediante los objetivos (aumentar valor a la empresa, incremento de la productividad).

Perspectiva Cliente

Cumpliendo con el objetivo financiero no será tan posible si no dispones de clientes satisfechos y fieles. Es un fuerte apoyo en la venta mediante los siguientes objetivos (ofrecer al mercado interno, posicionar a la empresa con mejores productos).

Perspectiva procesos internos

Para poder dar cumplimiento a nuestra propuesta de valor, es muy importante la adecuación de nuestros productos, servicios, y de todos nuestros procesos internos a las necesidades del cliente y basado estos objetivos (Implementar estándares, desarrollar un buen servicio de calidad, implementar mejoras).

Aprendizaje

En esta perspectiva de aprendizaje está basada en el aprendizaje continuo en base a (GTH, Promover la innovación tecnológica).

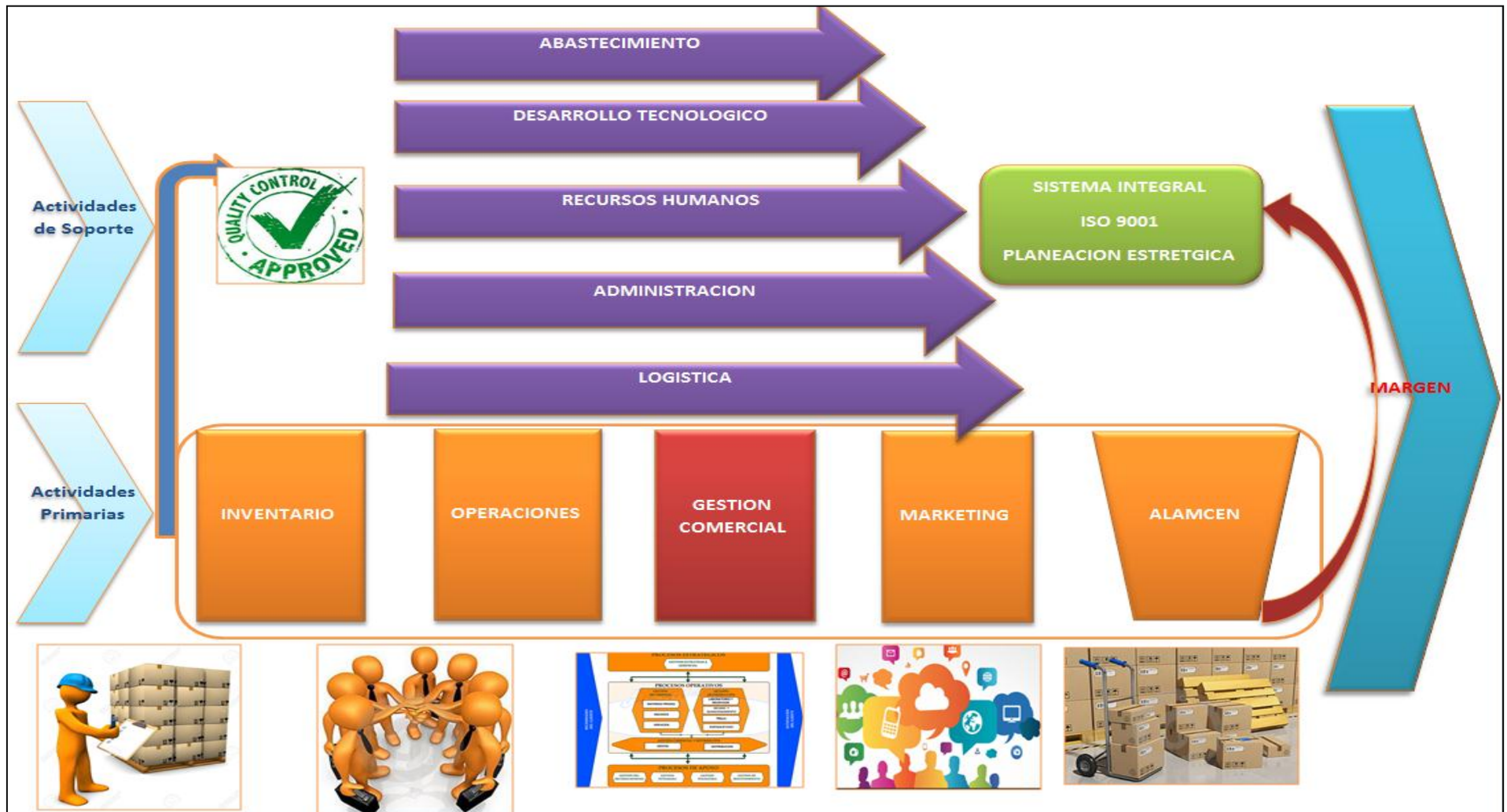


Figura 25: Diagrama de la Cadena de Valor

Cadena de Valor

Estratégicamente el modelo de la cadena de valor de Brumoda S.A.C se basa en el concepto de que es la gran cantidad de actividades que realiza la empresa, es decir la fuente de ventaja competitiva. En este sentido ver a la empresa como un todo.

El modelo de la cadena de valor permite ver a la empresa a través de todas las actividades que desarrolla, es decir se modela la empresa en partes. Siendo más específicos.

Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas que se relacionan con la elaboración de un producto/servicio, su forma de distribución y venta a los compradores, y su servicio posterior a la venta. A continuación se detallan las 5 actividades primarias del modelo de la cadena de valor. (Inventarios, operaciones, gestión comercial, marketing y almacén)

El Inventario es el control que lleva la empresa es decir es el control de sus artículos que posteriormente serán enviados a los clientes.

Operaciones comprende todo los artículos que posteriormente serán trasladados a diferentes clientes corporativos a nivel nacional.

Gestión comercial comprende a la relación con los clientes corporativos, es un actividad directa con el cliente donde se realizará la solicitud de su requerimientos mediante los catálogos, brindado una eficiencia atención al cliente en un menor tiempo y aun costo adecuado.

Marketing es el área responsable de ver la imagen y promociones de la empresa que se realicen.

Almacén es el área responsable del despacho de los pedidos donde realizan el conteo el etiquetado de los artículos.

Actividades de soporte

Es donde se brinda soporte que se requiera para el desarrollo adecuado de la actividad que se basan en: (abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos, administración y logística).

Mapa de Procesos Brumoda S.A.C.

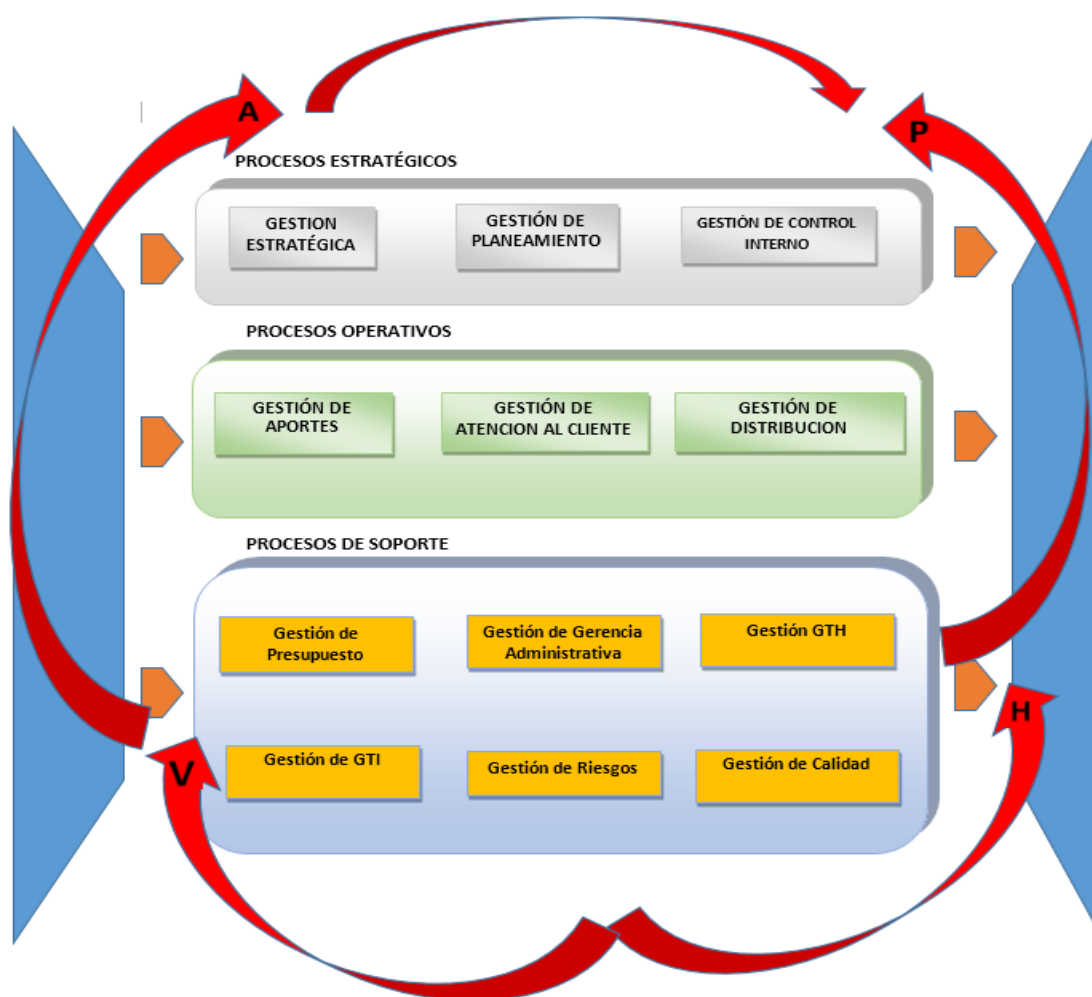


Figura 26: Mapa Del Proceso Brumoda S.A.C

Fuente: Elaboración propia

Mapa de procesos de Brumoda S.A.C

La organización carece de un mapa estratégico es por ello que se procedió a su elaboración. Para implementar la gestión por procesos es necesario identificar los procesos clave, estratégicos y de apoyo de la empresa a través de un mapa de procesos. Los procesos son aquellas actividades que generan valor para el cliente. Se clasifican en (procesos macro estratégicos, macro operativos, marco soporte, proceso clave).

Identificación del Proceso macro estratégicos

Es proporcionado por el órgano principal que es alta gerencia que encarga de la definición de lineamientos o políticas de carácter Institucional, supervisión del cumplimiento de los planes. También en la atención de solicitudes externas de información.

Departamento de Provisión, Gestión de Talento humano, Departamento de Marketing.

Proceso operativos

Es proporcionado por el órgano principal del departamento de ventas que se encarga la gestión de gerencia comercial en contactar con los clientes externos (Corporativos) ofrecer ofertas y promociones.

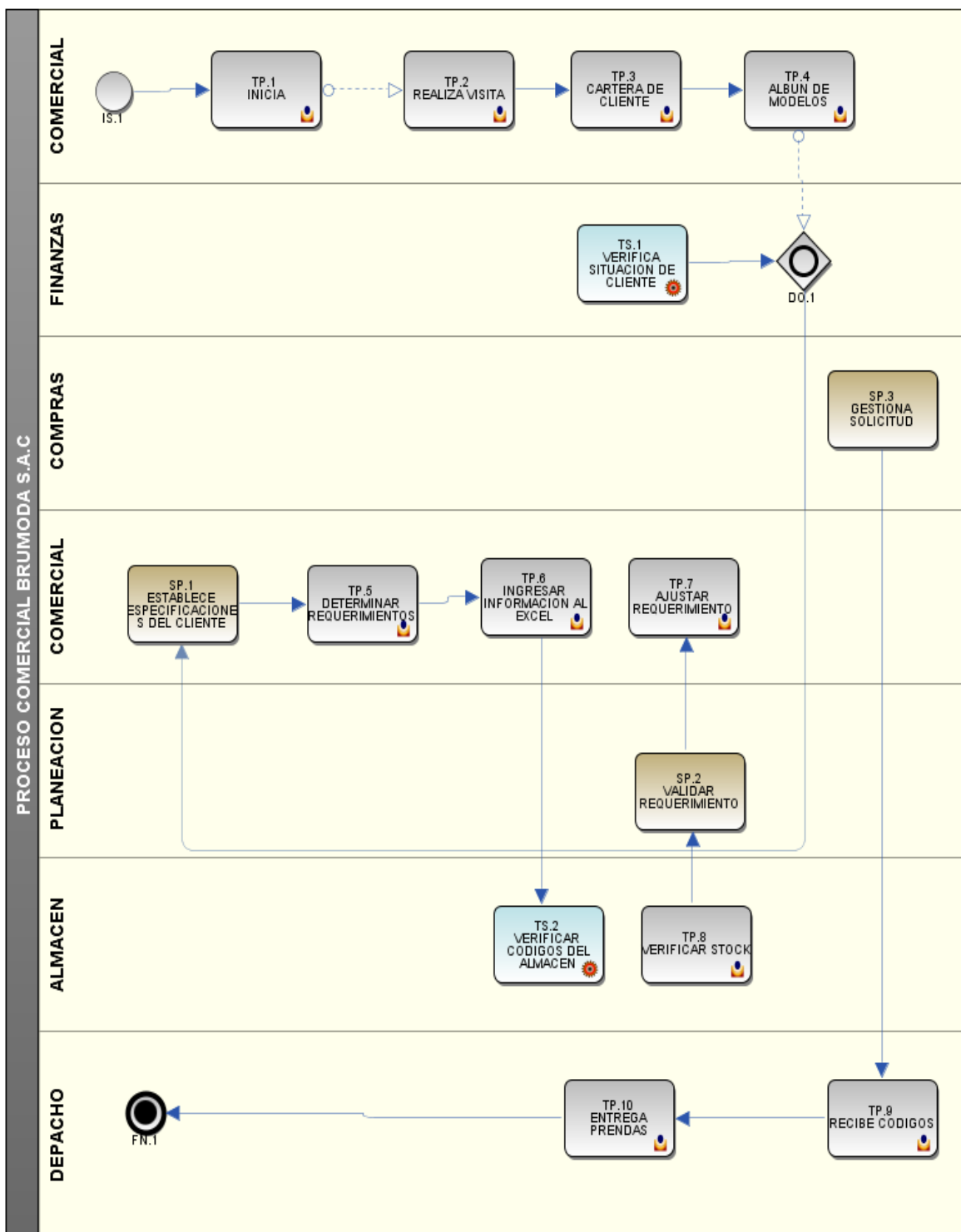
Departamento de marketing, departamento de logística.

Proceso macro soporte

Es proporcionado por el órgano principal de Gestión de Talento humano que se encarga de Realiza el Reclutamiento del Personal del personal administrativo y departamental.

Unidad de tesorería, Unidad de Asesoría Legal, Unidad de Logística, Unidad de Selección, Unidad de Distribución, Redes y Soporte

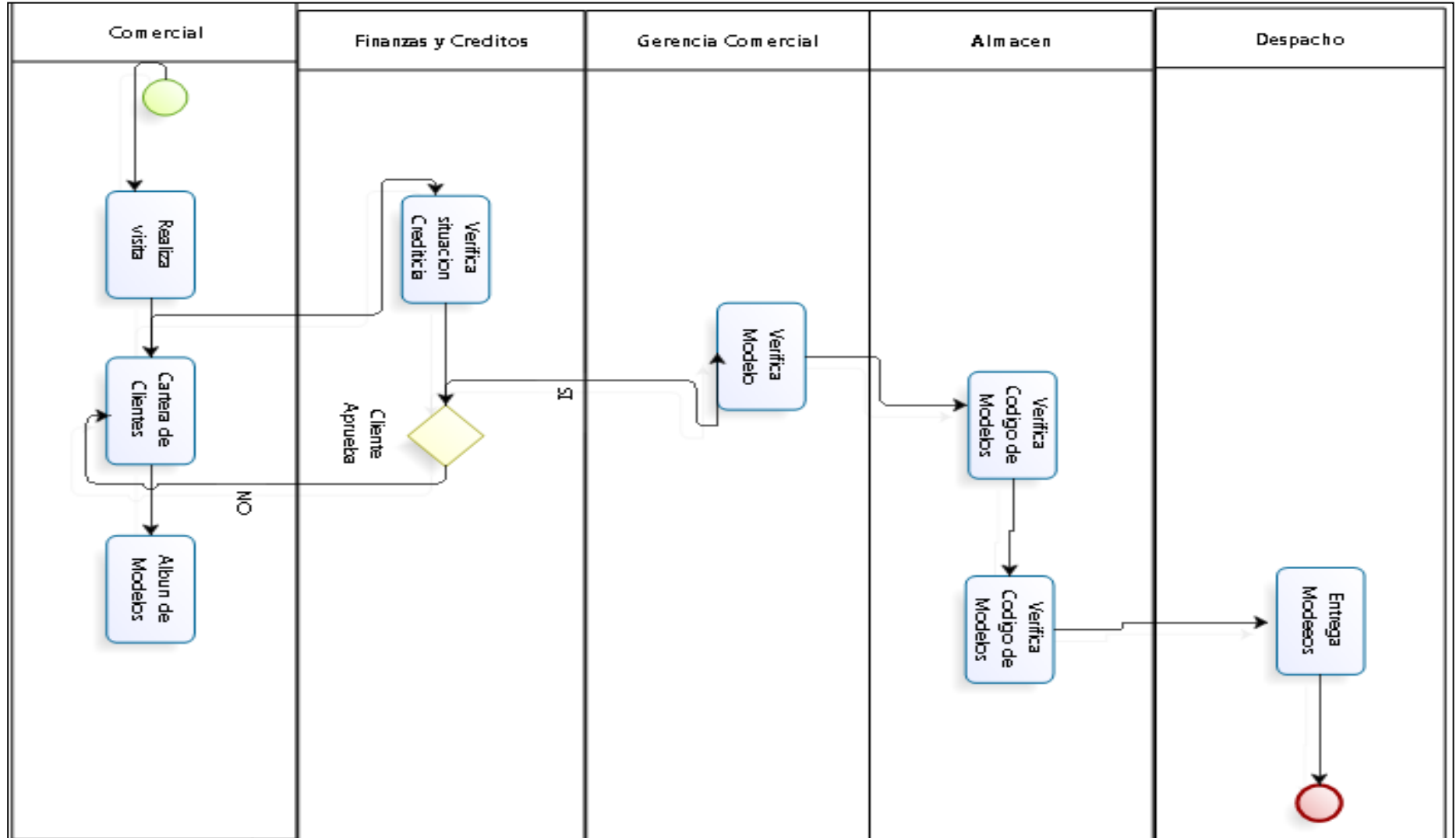
7.2. Procesos del diagrama del Proceso actual de Comercial con las Áreas en la Empresa Brumoda S.A.C.



Descripción

En esta área se encargan de realizar todo el proceso de generación de demanda con el fin de dar a conocer los artículos que realiza y así captar el interés por parte del cliente, después de conseguido el cliente y de presentadas las necesidades por parte del mismo, la asesora comercial presenta estas necesidades al área de diseño, mostrando las características que el producto tendría para posteriormente ser presentando al cliente por parte del área comercial, cuando se logra llegar a un acuerdo con el cliente en cuanto a especificaciones del producto, colores, tamaño, materiales, y precio Teniendo los cálculos realizados la parte comercial genera la orden de producción ingresa los datos presupuestados al excel y posteriormente envían el formato al área de planeación de producción. Y luego a despacho para la distribución de los pedidos.

Procesos del diagrama Propuesto de Comercial Brumoda S.A.



Descripción propuesta del proceso

El proceso inicia en comercial donde analista comercial realiza la visita al cliente posteriormente contacta con finanzas para ver su situación crediticia con alguna entidad bancaria si no tuviera deuda con el algún banco muestra el álbum de modelos y el cliente proceso a elegir la prenda o artículo.

El cliente corporativo una vez elegido su producto pasa por comercial para hacer las validaciones del producto y a su vez verificar si contamos con stock disponible, donde el encargo de almacén verificara los códigos del producto en sus anaqueles.

Y por último se contacta con el cliente para la entrega de sus productos y estos son enviados por despacho para la distribución respectiva.

Comercial

Comprende la relación con los clientes corporativos, es una actividad directa con el cliente donde se realizará la solicitud de sus requerimientos mediante los catálogos, brindado una eficiencia atención al cliente en un menor tiempo y aun costo adecuado.

Finanzas y créditos

Comprende todo lo relacionado a las actividades del cliente, donde se verifica su estado actual de crédito o morosidad con algún banco. Este proceso es importante para que el cliente pueda obtener algún crédito con la empresa.

Gerencia comercial

La gerencia comercial es la que comprende que todos los modelos estén acorde a la temporada y estos no se repitan.

Almacén

En área de almacén es la encargada de recepcionar los productos u artículos de los proveedores como también los productos que fueron procesados por el área de producción en base a la planificación propuesta por el cliente.

Despacho

Esta área se encarga de la distribución de los productos terminados y luego ser enviados a sus respectivos clientes.

Ficha del Proceso Comercial

BRUJHA'S	FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL	Versión: 1.1 Fecha: 11-08-2017
----------	------------------------------------------------	-----------------------------------

PROCESO: Proceso Comercial

CARGO: Gerencia Comercial

OBJETO: Optimizar el Proceso operativo y Mejora y relación en Cliente

ALCANCE: Comienza con el contacto con el cliente hasta la entrega del producto

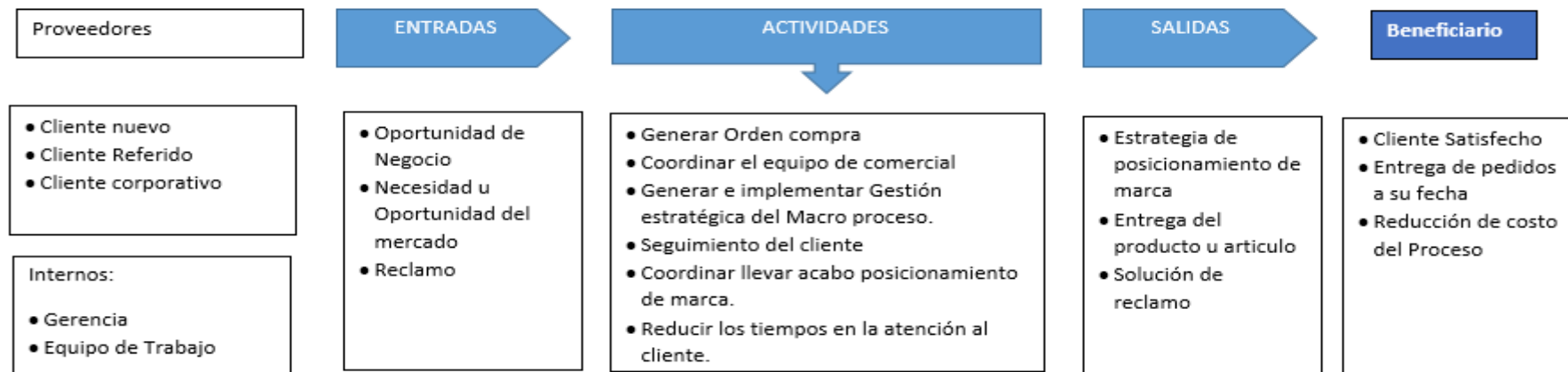


Figura 26: Ficha de Proceso comercial de Brumoda S.A.C

Fuente: Elaboración propia

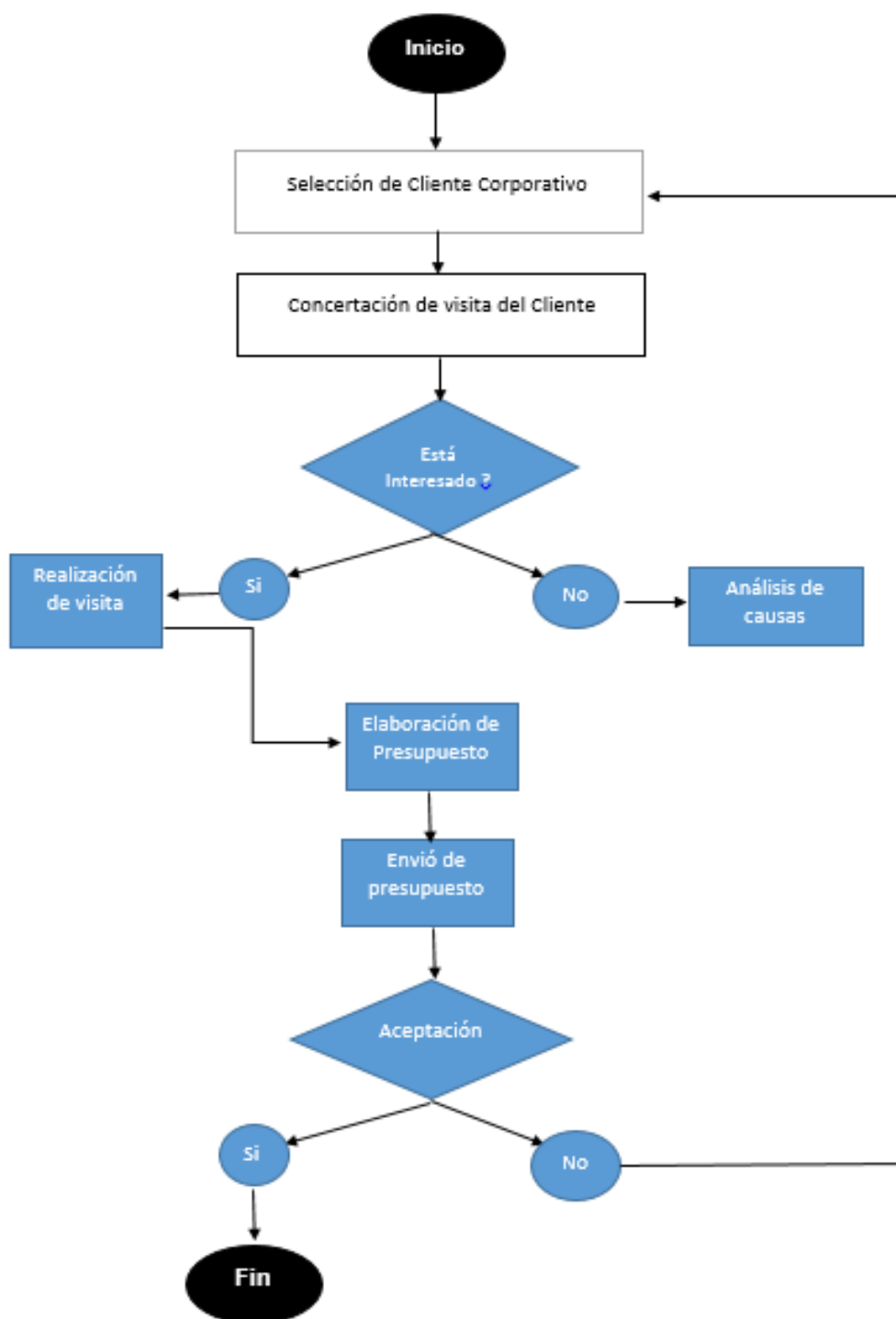
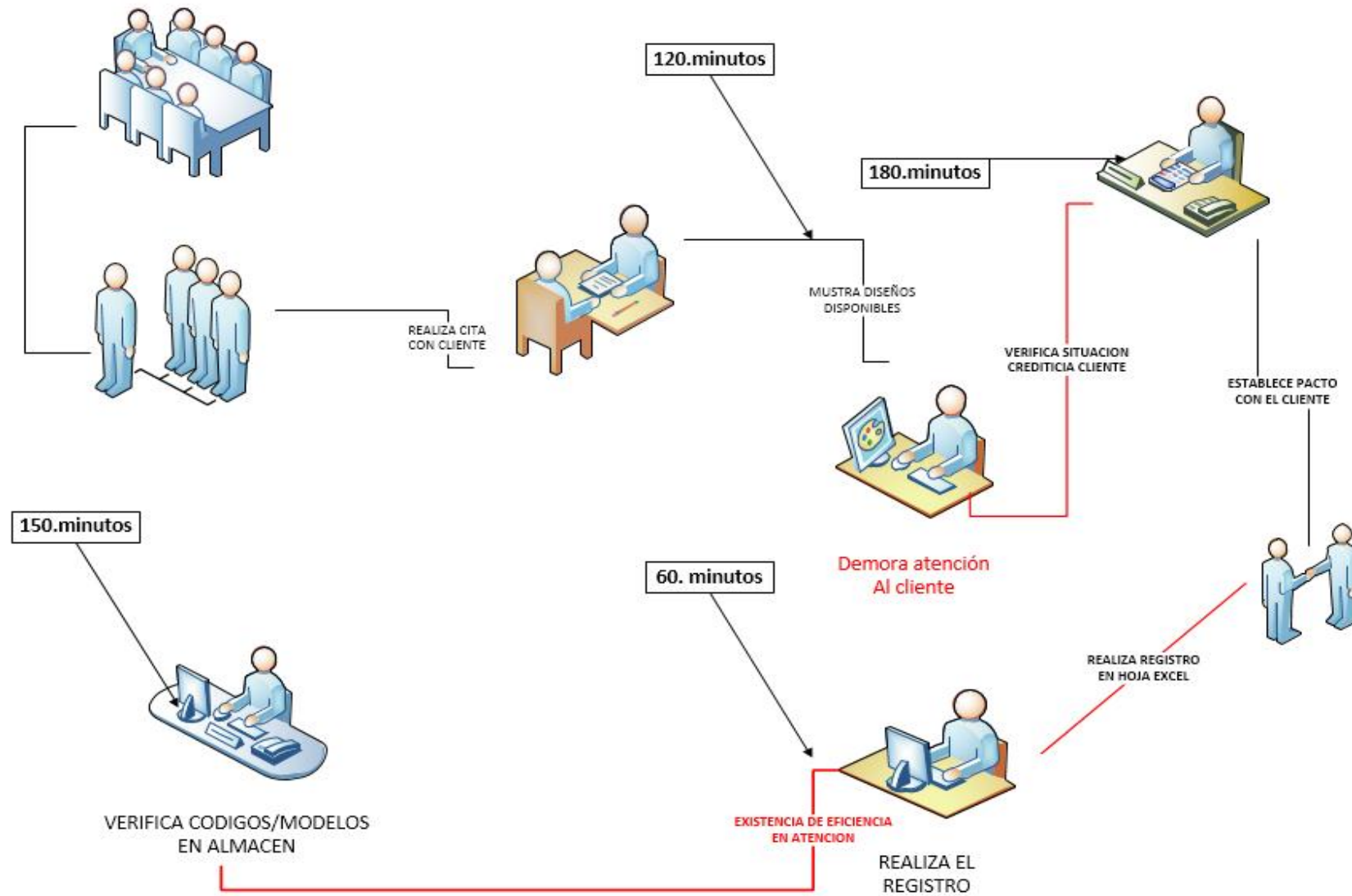
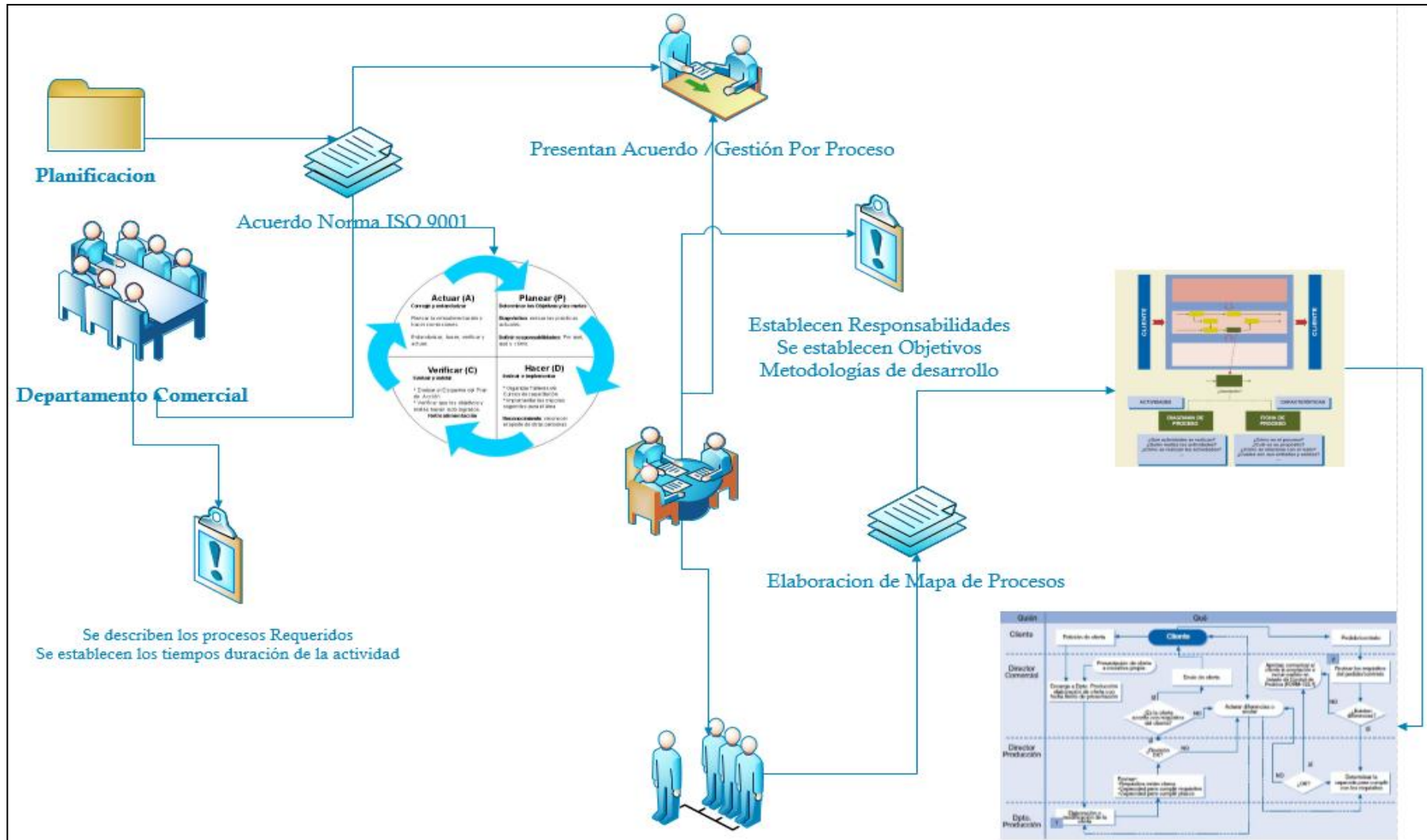


Figura 27: Diagrama de flujo comercial de Brumoda S.A.C
Fuente: Elaboración propia

7.3 Arquitectura de Tecnología de Información Antes



Arquitectura de Tecnología de Información Propuesto



VIII: REFERENCIAS

- Aguirre (2012). *Diseño de un modelo de Gestión de datos Por Procesos para la empresa Equinorte S.A.* (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Abad, S. y Solórzano M. (2012). *Diseño y Propuesta de un Modelo de Gestión Por Proceso para una empresa Industrial y Comercial.* (Tesis de pregrado). Universidad Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Aguilera, O. y Morales I. (2011). *Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos.* (2ª ed.). España: Junta de Andalucía.
- Alcalde San Miguel, Pablo. "Gestión de la Calidad en la empresa." *Calidad*, 2nd ed., Paraninfo, 2010 pp. 13-27 Gale Virtual Reference Library, go. http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?tabID=T003&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm¤tPosition=15&docId=GALE%7CCX7060200009&docType
- Beltrán et al (2012). "Guía para una gestión basada en procesos" Recuperado en <https://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>
- Calise S., G. (2013). *Tiempo y nuevas tecnologías desde la perspectiva de la teoría de sistemas.* *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad* (p. 89-111).
- Carrasco S., (2012). "Atención al cliente en el proceso comercial" Recuperado <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=fNcupmf11o4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=proceso+comercial+&ots=Dx4iJm9bzP&sig=WG0GbQYLE5LzVsccYZtUjgwNdcw#v=onepage&q&f=false>
- Cegarra J., Matinez A. (2014). *Gestión por procesos de negocio.* *Revista Organización horizontal.* Recuperando de <https://books.google.com.pe/books?id=Y7rxAwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Camargo L., A. (2014). *La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa.* *Revista EAN*, (69), 22-41

- Carranza, L., Valverde, J., Vera, J. (2016). *Implementación de la Gestión Por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos*. (Tesis de pregrado). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Corna P. (2015). *La gestión basada en procesos como mejorar el desempeño de tu empresa*. Recuperado de: https://cdn2.hubspot.net/hub/260057/file-834645030-pdf/Descarregables/CAPTIO-Gestion-basada-en-procesos.pdf?t=1502275655754&utm_campaign=Gesti%C3%B3n%20por%20procesos&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=12820298&_hsenc=p2ANqtz--Atlzrdth1DZdRYVGp-liOOqfLNfwi_aRmt5aB8OxCm8J8O9xOqjvZySlcgxDWY6dUhORrk4zPsWPnbKw_NiKuhszeQ&_hsmi=12820298.
- Cruzado S., A. (2014). *Propuesta de modelo de Gestión de Mantenimiento enfocado en la Gestión Por Procesos para la mejora de la productividad en una asociatividad de MYPES*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Cruz Y., Lopez P., Ramon C. (2014). Ciencias de la Información. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181433733007.pdf>
- Delgado, A. & Calegari, D. (2014). *Business Process Management (BPM)*. Innotec Gestión, (6), 40-51.
- Duro, V. & Gilart, V. (2016). *La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)*. Economía y Desarrollo, 157(2), 166-181.
- Eslava J., J. (2015). *Finanzas para el marketing y las ventas*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=4NmDCgAAQBAJ&pg=PA413&dq=indicadores+de+proceso+comercial&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwj6tI3l6vrSAhXMEpAKHbtZAYAQ6AEIKDAD#v=onepage&q=indicadores%20de%20proceso%20comercial&f=false

Figueroa et al (2013) "*Gestión por Procesos para mejorar los procedimientos administrativos*" en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Fernández J. (2010) "*Gestión por Procesos*" Extraído de:

https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_por_procesos.html?hl=es&id=iGrY7tW178IC0 el 5 de marzo del 2017

Gómez, C. Gestión Por Procesos Sencico. Recuperado <http://www.sencico.gob.pe/descarga.php?idFile=1425>

Gómez N., O. (2011). *Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de bucamanga*. Revista EAN, (70), 167-180.

Gonzales C. et al. (2013). *Técnicas de Mejora de la Calidad*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=eKMOLUKelr0C&printsec=frontcover&dq=mejora+de+la+calidad&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjmsN7mw8XRAhWBYyYKHZmgD68Q6AEIKDAB#v=onepage&q&f=false>

Guardaño, M. (2013). *Atención al cliente en el proceso comercial*. 1era ED. Málaga. España. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aLv2AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT69&dq=Proceso+Comercial&ots=pr0NZQEs56&sig=mmfcHUwxX3exIxCEnH0U4ZQAD8E#v=onepage&q=Proceso%20Comercial&f=false>

Hernández A., M. (2014). *Diseño de un modelo de Gestión de Procesos para empresa de prestaciones de servicios automotrices*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

- Hernández E., Camargo, Z. & Martínez, P. (2015). *Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda.* INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería, 23(1), 107-117
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación.* (6ta ed.). D.F, México: Interamericana Editores.
- Herrera K. & Martinez C. (2001). *Sistema de gestión participativa por objetivos con enfoque estratégico como una alternativa para el perfeccionamiento empresarial.* Centro Azúcar, 28(1), 86-96
- Horngren T. et al. (2012). *Contabilidad de costos.* Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=zDCb9fDzNgC&pg=PA670&dq=costos+demora+de+entrega&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiN8aqT9fDTAhXGOyYKHmxBxQQ6AEIITAA#v=onepage&q&f=false>
- Hortiguela V., E. (2013). *Gestión Administrativa del Proceso Comercial.* Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=3tFECQAAQBAJ&pg=PR11&dq=proceso+comercial&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjsl9e75vrSAhWGjpAKHev_CUAQ6AEIPzAH#v=onepage&q=proceso%20comercial&f=false
- López J. Productividad. Recuperado de <https://books.google.com.pe/+es+la+base+para+la+competitividad+entre+individuos,&source=bl&ots=zHplCmRg86&sig=GBqcapEKPKn2-sKmaO9NMmleHNE&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjRu47ZvefVAhVDQSYKHSScCTsQ6AEINjAD#v=onepage&q&f=false>
- Lopez et al. (2013) Buzón de Pacioli recuperado de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

- Zamora M. (2017). *Teoría de la gestión por procesos análisis del centro de fórmulas lácteas infantiles* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de la Plata, Buenos aires, Argentina.
- Mallar M. (2010). *La Gestión Por Procesos un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082010000100004&script=sci_arttext&tIng=pt
- Martinez, M. y Cegarra, N. (2014). *Gestión por procesos de Negocio*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=Y7rxAwAAQBAJ&pg=PT81&dq=corto+plazo+por+procesos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjAra_gx-fVAhXB7CYKHTpHDNQQ6AEIRzAF#v=onepage&q=corto%20plazo%20por%20procesos&f=false
- Medrano, C.(2014). *Situación actual del BPM y su evolución de la gestión por procesos*. Recuperado de <http://blog.auraportal.com/es/situacion-actual-de-bpm-y-la-evolucion-de-la-gestion-por-procesos/>
- Mejía Arqueta, C., Soto Cardona, O. C., Gámez Albán, H. M., & Moreno Moreno, J.P. (2015). *Análisis de tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar costos logísticos: caso de estudio en Colombia*. Estudios Gerenciales, 31 (134), 111-121
- Mohamed, S.y Verdu, B. (2013). *Gestión administrativa del proceso comercial*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=9d7dvuaqXoC&pg=PT4&dq=proceso+comercial&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwizqac_e3VAhWlIgpAKHbJyARgQ6AEIPTAF#v=onepage&q&f=false
- Mora, J. (2014). *Guía Metodológica para la Gestión Clínica Por Procesos*. 1era Ed. España

Anexos

TÍTULO: “Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017”				
AUTOR: Bachiller GIANCARLO SANCHEZ ATUNCAR				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÒTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
<p>PROBLEMA PRINCIPAL:</p> <p>¿De qué manera la gestión por procesos mejora el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>PE1: ¿En qué medida la gestión por procesos mejora el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017?</p> <p>PE2: ¿En qué manera la gestión por procesos mejora la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar de qué manera la gestión por procesos mejora el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>OE1: Determinar de qué manera la gestión por procesos mejora el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.</p> <p>OE2: Determinar de qué manera la gestión por procesos mejora la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>La gestión por procesos mejora significativamente el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>HE1: La gestión por procesos mejora significativamente el tiempo de atención al cliente en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.</p> <p>HE2: La gestión por procesos mejora significativamente la eficiencia en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.</p>	Variable 1: Gestión por proceso	
			Dimensiones	Indicadores
			Corto Plazo	Confiabilidad
			Productividad	Proceso
			Variable 2: Proceso comercial	
			Dimensiones	Indicadores
			Tiempo	Tiempo de atención al cliente
			Calidad	Eficiencia
			Costo	Costo promedio por procesos

<p>PE3: ¿En qué manera la gestión por procesos mejora el costo promedio por procesos en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017?</p>	<p>OE3 Determinar de qué manera la gestión por procesos mejora el costo promedio por proceso en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.</p>	<p>HE3: La gestión por procesos mejora significativamente el costo promedio por procesos en el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017.</p>								
<p>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p>	<p>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL</p>							
<p>TIPO: APLICADA</p> <p>Lozada (2014) mencionó que para este tipo de trabajo de investigación es Aplicada al respecto indica que la investigación aplicada busca generar un alto grado de conocimiento con aplicación directa sobre los problemas sociales y sectores productivos (p.202)</p> <p>DISEÑO: Pre Experimental</p> <p>Para Hernández, et al (2014) indicó que “Los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula” (p.130).</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Debido al promedio mensual de proceso en el año 2017 se estableció una población de 15 al proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C</p> <table border="1" data-bbox="517 922 866 1050"> <thead> <tr> <th>Población</th> <th>Procesos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Numero de Procesos ejecutados</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p>TAMAÑO DE MUESTRA SENSAL:</p> <table border="1" data-bbox="517 1203 857 1270"> <thead> <tr> <th>Procesos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p>Enfoque de la Investigación: Cuantitativo</p>	Población	Procesos	Numero de Procesos ejecutados	15	Procesos	15	<p>Variable 1: Gestión por procesos</p> <p>Variable 2: Proceso Comercial</p> <p>Técnica: Observación</p> <p>Instrumentos: Ficha de observación Año: -2017</p> <p>Monitoreo Pre: enero – Julio 2017 Monitoreo Pos: setiembre 2017</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima-Perú</p> <p>Forma de Administración: Directa</p>	<p>DESCRIPTIVA: De distribución de frecuencia, tablas de contingencia, figuras(si aplica)</p> <p>DE PRUEBA:</p> <p>Prueba hipótesis</p> <p>Para Torres (1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” (p. 129)</p> <p>Mann-Whitney (2010), Respecto a esta, es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes, y determinar si existen diferencias entre ellas. Quezada (p 260)</p>	
Población	Procesos									
Numero de Procesos ejecutados	15									
Procesos										
15										

Anexo A. Matriz de consistencia.

TÍTULO: "Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. – Lima, 2017"					
Variable	Indicador	Descripción	Instrumento	Unidad de medida	Fórmula
Proceso Comercial	Tiempo de atención	Es la suma de los tiempos de los subprocesos del	-Ficha de observación	Minutos	$TAP(i) = \frac{\sum_{i=1}^n Tp(i)}{N}$ <p>TAP(i) = Tiempo del proceso "i" en la semana "s". TP(i) = Tiempo Atención del proceso N = Número total de procesos realizados.</p>
	Eficiencia	proceso de registro	-Ficha de observación	Porcentaje	$E(i) = PE(i) / PR$ <p>E = Índice de eficiencia del proceso en la semana "s". PE(i) = Produccion esperada PR(i) = Produccion Real</p>
	Costo promedio por procesos	Evaluación del nivel de confiabilidad durante el proceso de registro	- Ficha de observación	Nuevos soles	$CP = TAP \times CP(n)$ <p>CP(i) = Costo promedio del proceso TAP(i) = Tiempo Atención del proceso CP = Costo promedio por proceso</p>

Ficha de Registro 2

Ficha de Registro del Instrumento de medición del Indicador Tiempo promedio de atención al cliente/ Post Test

BRUJHA'S

Medición del indicador: **Tiempo de Atención**
Empresa: Brumoda S.A.C
Investigador : Sánchez Atúnca Giancarlo
Proceso: Observado Mensual
FECHA: ___/___/___ al ___/___/___
HORA:
Inicio: _____ Horas _____ Minutos
Fin: _____ Hora: _____ Minutos

Tiempo total: _____ } n Minutos

Designar tiempo medios del Proceso comercial

POST TEST

N°	SP1(min)	SP2(min)	SP3(min)	SP4(min)	$\frac{TP=(i)=\sum TP(i)}{N}$
1	5	8	8	9	8
2	6	6	7	8	7
3	5	8	8	8	7
4	6	9	9	7	8
5	8	9	8	7	5
6	9	8	9	9	6
7	6	7	8	8	7
8	8	7	9	8	8
9	5	8	8	7	7
10	5	6	9	9	7
11	7	7	9	8	6
12	8	8	9	8	5
13	8	9	8	9	9
14	6	8	9	8	8
15	6	7	8	8	9
N	92	108	118	113	97

Ficha de Registro 3

Ficha de Registro del Instrumento de medición del Indicador Eficiencia durante la semana/ Pre Test

BRUJHA'S

Medición del indicador: % Eficiencia
Empresa: Brumoda S.A.C
Investigador : Sánchez Atúnkar Giancarlo
Proceso: Observado Mensual

				PRE TEST
N°	Número de Pedidos Programados	Número de Pedidos Ejecutados	$E = \sum PE / PR$	Porcentaje Total de Eficiencia %
1	10	4	0,40	40,00%
2	15	4	0,27	26,67%
3	12	8	0,67	66,67%
4	16	10	0,63	62,50%
5	21	11	0,52	52,38%
6	11	10	0,91	90,91%
7	4	4	1,00	100,00%
8	3	1	0,33	33,33%
9	5	4	0,80	80,00%
10	6	6	1,00	100,00%
11	9	9	1,00	100,00%
12	5	5	1,00	100,00%
13	3	1	0,33	33,33%
14	2	1	0,50	50,00%
15	3	2	0,66	66,71%
N°	122	78	9,358	66,84%

Ficha de Registro 4

Ficha de Registro del Instrumento de medición del Indicador Eficiencia durante la semana/ Post Test.

BRUJHA'S

Medición del indicador: % Eficiencia
Empresa: Brumoda S.A.C
Investigador : Sánchez Atúnkar Giancarlo
Proceso: Observado Mensual

				POST TEST	
		-	+		
N°	Producción Real	Producción Esperada	$E = \sum PE / PR$	Porcentaje Total de Eficiencia %	
1	10	10	<u>1,00</u>	100,00%	
2	8	8	<u>1,00</u>	100,00%	
3	9	9	<u>1,00</u>	100,00%	
4	14	13	<u>0,93</u>	92,86%	
5	15	15	<u>1,00</u>	100,00%	
6	12	12	<u>1,00</u>	100,00%	
7	10	10	<u>1,00</u>	100,00%	
8	9	9	<u>1,00</u>	100,00%	
9	8	8	<u>1,00</u>	100,00%	
10	2	2	<u>1,00</u>	100,00%	
11	6	5	<u>0,83</u>	83,33%	
12	5	4	<u>0,80</u>	80,00%	
13	7	5	<u>0,71</u>	71,43%	
14	4	4	<u>1,00</u>	100,00%	
15	3	5	<u>0,93</u>	92,86%	
N°	119	114	13,276	94,83%	

Ficha de Registro 5

Ficha de Registro del Instrumento de medición del Indicador costo promedio por procesos/ Pre Test.

BRUJHA'S

Medición

del **COSTO PROMEDIO AL**

indicador: **PROCESO COMERCIAL**

Empresa: Brumoda S.A.C

Investigador

: Sánchez Atúnkar Giancarlo

Proceso: Observado Mensual

FECHA ____/____/____ al ____/____/____

HORA:

Inicio: _____ Horas _____ Minutos

Fin: _____ Hora: _____ Minutos

COSTO

MINUTOS X 0.29

TOTAL (Pro) _____

SOLES

=

Designar tiempo medios del Proceso comercial

PRE TEST

N°	SP1(S/)	SP2(S/)	SP3(S/)	SP4(S/)	T.A	$\frac{CP(i)=\sum}{SP(n)}$	S/:
1	120,52	2,00	6,49	1,50	78,00	17,01	1326,90
2	12,02	6,00	11,32	2,50	84	29,34	2464,73
3	8,60	6,50	4,10	3,50	108	19,20	2074,08
4	60,52	0,50	6,14	4,00	122	15,16	1848,91
5	5,97	0,30	6,10	2,50	100	12,37	1236,77
6	9,03	0,30	5,66	1,20	101	14,99	1514,39
7	6,06	0,40	4,15	3,50	106	10,61	1125,13
8	6,67	0,30	5,66	2,00	81	12,63	1022,68
9	10,94	0,30	5,66	3,50	85	16,90	1436,68
10	180,8	0,40	7,55	2,50	87	16,33	1420,91
11	13,51	5,00	6,60	1,20	82	25,11	2059,36
12	13,37	0,40	5,78	3,20	77	19,55	1505,34
13	12,91	0,40	5,90	2,50	87	19,21	1671,69
14	9,61	0,40	3,18	6,10	87	13,19	1147,70
15	9,62	0,45	3,19	6,10	86	13,12	1122,54
N	277,40	Σ28.6	Σ5384				21855,25

Ficha de Registro 6

Ficha de Registro del Instrumento de medición del Indicador Costo Promedio por Procesos/ Post Test.

BRUJHA'S

COSTO PROMEDIO AL PROCESO COMERCIAL

Medición del indicador: **PROCESO COMERCIAL**

Empresa: Brumoda S.A.C

Investigador : Sánchez Atuncar Giancarlo

Proceso: Observado Mensual

FECHA ____/____/____ al ____/____/____

HORA: _____

Inicio: _____ Horas _____ Minutos

Fin: _____ Hora: _____ Minutos

COSTO TOTAL (Pro) _____ **MINUTOS X 0.29 SOLES** =

Designar tiempo medios del Proceso comercial							POST TEST	
N°	SP1(S/)	SP2(S/)	SP3(S/)	SP4(S/)	T.D	$\frac{CP(i)=\sum SP(n)}{n}$	S/	
1	8,52	2,00	6,49	1,50	9,99	17,01	169,94	
2	12,02	6,00	11,32	2,50	19,82	29,34	581,56	
3	8,60	6,50	4,10	3,50	14,1	19,20	270,78	
4	8,52	0,50	6,14	4,00	10,64	15,16	161,25	
5	5,97	0,30	6,10	2,50	8,9	12,37	110,07	
6	9,03	0,30	5,66	1,20	7,16	14,99	107,36	
7	6,06	0,40	4,15	3,50	8,05	10,61	85,45	
8	6,67	0,30	5,66	2,00	7,96	12,63	100,50	
9	10,94	0,30	5,66	3,50	9,46	16,90	159,89	
10	8,38	0,40	7,55	2,50	10,45	16,33	170,67	
11	13,51	5,00	6,60	1,20	12,8	25,11	321,46	
12	13,37	0,40	5,78	3,20	9,38	19,55	183,38	
13	12,91	0,40	5,90	2,50	8,8	19,21	169,09	
14	9,61	0,40	3,18	6,10	9,68	13,19	127,70	
15	9,62	0,42	3,22	6,18	9,71	14,22	131,12	
N	$\sum 5215$	$\sum 5550$	$\sum 5384$				2719,10	

Anexo C: Certificados de Validación 1

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
CONOCIMIENTOS SOBRE: "Proceso comercial" (Pre test y Post Test)**

N°	DIMENSIONES / INDICADORES	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiempo de atención al cliente $TAP(i) = \frac{\sum_{i=1}^n Tp(i)}{N}$ TIEMPO TAP(i) = Tiempo del proceso "i" en la semana "s". TP(i) = Tiempo Atención del proceso N = Número total de procesos realizados.	X		X		X		
2	Eficiencia $E(i) = PE(i) / PR$ CALIDAD E = Índice de eficiencia del proceso en la semana "s". PE(i) = Producción esperada PR(i) = Producción Real	X		X		X		
3	Costo promedio por procesos $CP = TAP \times CP(n)$ COSTO CP(i) = Costo promedio del proceso TAP(i) = Tiempo Atención del proceso CP = Costo promedio por proceso	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

14 de JUNIO del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Visurraga Agüero Joel Martin

DNI: 10192315

Especialidad del evaluador: INGENIERIA DE SISTEMAS

Firma: _____

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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


 Dr. Joel Martín Visurraga Agüero
 DOCENTE
 Escuela de Postgrado . UCV

Anexo C: Certificados de Validación 2

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
CONOCIMIENTOS SOBRE: "Proceso comercial" (Pre test y Post Test)**

N°	DIMENSIONES / INDICADORES	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	TIEMPO Tiempo de atención al cliente $TAP(i) = \frac{\sum_{i=1}^n TP(i)}{N}$ TAP(i) = Tiempo del proceso "i" en la semana "s". TP(i) = Tiempo Atención del proceso N = Número total de procesos realizados.	✓			✓		✓	
2	CALIDAD Eficiencia $E(i) = PE(i) / PR$ E = Índice de eficiencia del proceso en la semana "s". PE(i) = Producción esperada PR(i) = Producción Real	✓			✓		✓	
3	COSTO Costo promedio por procesos $CP = TAP \times CP(n)$ CP(i) = Costo promedio del proceso TAP(i) = Tiempo Atención del proceso CP = Costo promedio por proceso	✓			✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

14 de JUNIO del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Cuellar Tello Rolando

DNI: 10771977

Especialidad del evaluador: Metodólogo

Firma: 

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

Anexo C: Certificados de Validación 3

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
CONOCIMIENTOS SOBRE: "Proceso comercial" (Pre test y Post Test)**

N°	DIMENSIONES / INDICADORES	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	TIEMPO Tiempo de atención al cliente $TAP(i) = \frac{\sum_{i=1}^n TP(i)}{N}$ <i>TAP(i) = Tiempo del proceso "i" en la semana "s".</i> <i>TP(i) = Tiempo Atención del proceso</i> <i>N = Número total de procesos realizados.</i>	X		X		X		
2	CALIDAD Eficiencia $E(i) = PE(i) / PR$ <i>E = Índice de eficiencia del proceso en la semana "s".</i> <i>PE(i) = Producción esperada</i> <i>PR(i) = Producción Real</i>	X		X		X		
3	COSTO Costo promedio por procesos $CP = TAP \times CP(n)$ <i>CP(i) = Costo promedio del proceso</i> <i>TAP(i) = Tiempo Atención del proceso</i> <i>CP = Costo promedio por proceso</i>	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):


Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

14 de junio del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Milner David Liendo Arevalo

DNI: 00792777

Especialidad del evaluador: Magister en Dirección Estratégica en Tecnología de la Información.

Firma: 

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

Anexo D: Constancia de autorización de la investigación

BRUMODA S.A.C
Calle los Telares N°281 Urb. Industrial Vulcano – Ate Vitarte
Teléfono: 719-6666

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Constancia

La Empresa Brumoda S.A.C hace constatar que el Bachiller Sánchez Atuncar Giancarlo Identificado con DNI 41488834. Estudiante del programa de la Maestría en Ingeniería de sistemas con mención en tecnologías de la Información de la Universidad Cesar Vallejo sede Lima Norte, manifiesto que ha realizado la recopilación de información de datos necesarios para poder desarrollar su trabajo de investigación usando La Gestión por Procesos al área Comercial.

Se expide la Presente constancia para los fines pertinentes.

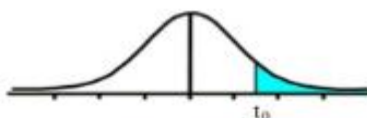
Lima, 17 Abril de 2017

BRUMODA S.A.C.

Yviana Takahashi Buckley
1979-10 RR 1111

Anexo E: Tabla de t - Student

Tabla t-Student



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208
17	0.6892	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982
18	0.6884	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784
19	0.6876	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609
20	0.6870	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453
21	0.6864	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176	2.8314
22	0.6858	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8188
23	0.6853	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073
24	0.6848	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7970
25	0.6844	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874
26	0.6840	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786	2.7787
27	0.6837	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727	2.7707
28	0.6834	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671	2.7633
29	0.6830	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620	2.7564
30	0.6828	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500
31	0.6825	1.3095	1.6955	2.0395	2.4528	2.7440
32	0.6822	1.3086	1.6939	2.0369	2.4487	2.7385
33	0.6820	1.3077	1.6924	2.0345	2.4448	2.7333
34	0.6818	1.3070	1.6909	2.0322	2.4411	2.7284
35	0.6816	1.3062	1.6896	2.0301	2.4377	2.7238
36	0.6814	1.3055	1.6883	2.0281	2.4345	2.7195
37	0.6812	1.3049	1.6871	2.0262	2.4314	2.7154
38	0.6810	1.3042	1.6860	2.0244	2.4286	2.7116
39	0.6808	1.3036	1.6849	2.0227	2.4258	2.7079
40	0.6807	1.3031	1.6839	2.0211	2.4233	2.7045
41	0.6805	1.3025	1.6829	2.0195	2.4208	2.7012
42	0.6804	1.3020	1.6820	2.0181	2.4185	2.6981
43	0.6802	1.3016	1.6811	2.0167	2.4163	2.6951
44	0.6801	1.3011	1.6802	2.0154	2.4141	2.6923
45	0.6800	1.3007	1.6794	2.0141	2.4121	2.6896
46	0.6799	1.3002	1.6787	2.0129	2.4102	2.6870
47	0.6797	1.2998	1.6779	2.0117	2.4083	2.6846
48	0.6796	1.2994	1.6772	2.0106	2.4066	2.6822
49	0.6795	1.2991	1.6766	2.0096	2.4049	2.6800

Anexo F: Propuesta al detalle

Descripción Organizacional Brumoda SAC

Análisis de cargo: En la presente se detalla los cargos y los respectivos códigos de las áreas funcionales de la empresa Brumoda S.A.C los códigos están determinado los deberes y puestos de trabajo, como también se identifica y evaluando la complejidad de diferentes cargos. De esta manera responde a una necesidad para desarrollar eficazmente las actividades de la empresa llegando así a conocer las funcionalidades del personal de diferentes escalas según se detallan.

La presente organigrama funcional tiene por conocimiento la estructura orgánica que refleja las funcionalidades del personal, como la posición y jerarquía de la organización. La encargada y líder de la empresa la principal función es la de llevar acabo ciertas funciones que son importantes para la empresa que maximizarán en la toma de decisiones y además de crear un ambiente agradable con los empleados a su vez lograr llegar a completar con sus objetivos y metas de la empresa. Por objetivo principal es de llevar a cabo las funcionalidades que son importantes para la organización de esa manera

Unidad I: Generalidades

1. La organización

La empresa Brumoda S.A.C fue creada en el año 2005 y se dedica a la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir femenina, con domicilio fiscal calle los Telares N° 281 Urb. Vulcano. Brumoda S.A.C cuenta con diferente punto de venta a nivel nacional y provincial y además cuenta con clientes corporativos de diferentes marcas a nivel nacional.

1.2. Misión de la organización.

Ofrecer a la distinguida clientela productos de calidad a precios cómodos que cumplan con sus necesidades y exigencias siendo prendas únicas en el mercado a nivel nacional llegando así un estilo de vida diferente.

1.3 Visión de la organización.

Ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional especializada en la prenda de vestir femenina. Lograr en obtener más puntos de ventas proporcionando un servicio de mejorar calidad.

1.4 Valores

Responsabilidad

Se realizara las labores cumpliendo los objetivos según la empresa estime conveniente bajo responsabilidad y dedicación

Respeto

Actuamos bajo principios éticos y normas que hacen la diferencia a las competencias ya que además nos sirve como llevar una convivencia social.

Honestidad

Actuando con inteligencia y respetando con honestidad los procedimientos haciendo el buen uso de los recursos informáticos

Trabajo en Equipo

Somos un equipo de trabajo consistente, estable dirige y ejecuta, además de ser crítico que integra esfuerzos para lograr los objetivos y metas de la organización.

1.5. Objetivo Estratégico

- Para Brumoda el reducir el tiempo de procesamiento de solicitudes de atención a los clientes corporativos es importante e fundamental.
- Mejorar la calidad en cuanto a la eficiencia en atención a diferentes clientes.
- Mejorar la eficiencia a en cuando a la cantidad de pedidos ejecutados
- Desarrollo de una cultura de Planeamiento y Presupuesto, para alcanzar índices de costos promedios ideales.

1.6. Objetivo Funcionales

Para Brumoda S.A.C los objetivos funcionales son fundamentales para lograr el objetivo general. Contamos con cinco áreas que son encargadas de llevar a cabo una correcta distribución, que a continuación tenemos: **Producción, gerencial comercial, Gerencia administrativa, GTH, Gerencia de tecnología de la información.**

- Mejorar el control de los procesos operativos.
- Mantener la producción en un estado direccional y eficaz y que el proceso circule correctamente. Y su función representa todo el proceso desde que entra al taller de telas hasta que es producto terminado.
- Mejorar el control de los procesos operativos.
- Gerencia comercial es la encargada de hacer el producto se concrete correctamente y sea entregado en los plazos establecidos a los clientes corporativos.
- Gerencia administrativa es la encargada de realizar todo con respecto al costo de servicios, como también a los gastos operativos y estado crediticio de los clientes.
- GTH es la responsable de verificar que el personal seleccionando se encuentre debidamente documentado para ejercer las labores de su área respectiva y como también evaluar, capacitar.
- Gerencia de tecnología e Infraestructura tiene una labor fundamental para Brumoda S.A.C esto se debe a que es la encargada de llevar a cabo un correcto plan de estructura de redes para todas las áreas a su vez el control y desarrollo de sistemas de información,

Tabla N°2 Proceso Funcional Gerencia General

Puesto :	Gerencia General
Subordinados:	Gerencia Producción, Gerencia comercial, Gerencia Administrativa, GTH, Gerencia Tecnología e Infraestructura.
Código :	0001
Función General:	Planificar, organizar, dirigir, controlar el sistema comercial, proponiendo estrategias, dirigiendo el desarrollo de las actividades hacia una meta.
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Propone, coordina, dirige y ejecuta las políticas de comercialización. • Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa. • Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos. • Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución.
Línea de Autoridad :	<p>Superior: Gerente General</p> <p>Inferior: Producción, Gerencia comercial, Gerencia Administrativa, GTH, Gerencia de TI</p> <p>Una persona líder, con carácter y mucha capacidad para la toma de decisiones en situaciones adversas.</p>
Características Requeridas:	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°2 Proceso Funcional Producción.

Puesto :	Producción
Subordinados:	Almacén de Telas, Almacén Central, Transito.
Código :	0002
Función General:	Su función principal es la de llevar a cabo un correcto control del proceso de fabricación de las prendas de vestir
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Propone, coordina, dirige y ejecuta las políticas de comercialización. • Evaluar los costos de telas e insumos. • Organizar y supervisar el proceso secuencial de producto. • Controla la cantidad de stock de rollos de tela para diferentes clientes. • Verifica el correcto control de calidad.
Línea de Autoridad :	<p>Superior: Sub gerencia</p> <p>Inferior: Almacén de telas, Almacén central, Transito.</p>
Características Requeridas:	Ingeniero industrial capaz de llevar a cabo el proceso de producción, líder de equipo. Trabajo bajo presión y trabajo bajo objetivos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°3 Proceso Funcional Gerencia Comercial

Puesto :	Gerencia Comercial
Subordinados:	Ventas, Marketing, Logística, distribución.
Código :	0003 Planificar, organizar, dirigir, controlar el sistema comercial, llevando a cabo un control adecuado del proceso comercial, un correcto control de tiempo de atención, eficiencia y costos promedio del proceso.
Función General:	un correcto control de tiempo de atención, eficiencia y costos promedio del proceso.
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta, coordina y evalúa con diferentes áreas en cuanto a la publicidad. • Definir y proponer los planes de mejora para un correcto control de artículos. • Supervisa el control de tiempos de atención a los clientes internos y externos. • Consolida información de los procesos del área, realiza informes y controla procesos. <p>Superior: Gerente Comercial</p>
Línea de Autoridad :	Inferior: Ventas, Marketing, Logística, distribución.
Carteristas Requeridas:	Una persona dinámica y capaz de llevar a cabo un correcto control de planificación y organización. Tener la aceptación y la opinión frente a la imagen de la empresa Brumoda S.A.C

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°4 Proceso Funcional Gerencia Administrativa

Puesto :	Gerencia Administrativa
Subordinados:	Finanzas, Tesorería
Código :	0004
Función General:	Preparar y propone políticas para el proceso de adquirir servicios, insumos para el proceso productivo. Adquisición de bienes inmuebles
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la elaboración de los planes estratégicos establecidos por la Dirección General. • Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para Brumoda S.A.C. • Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos. • Fomentar una política de calidad. • Verifica una correcta distribución en la adquisición de materiales, equipos, alquileres, servicios, entre otros. • Mantener actualizada informaciones y datos de la gerencia
Línea de Autoridad :	<p>Superior: Gerencia Administrativa</p> <p>Inferior: Finanzas, Tesorería</p>
Carteristas Requeridas:	Una persona con capacidad intelectual que controle y lleve a cabo los planes estratégicos para Brumoda. Que controle y dirija los procedimientos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°5 Proceso Funcional Gerencia de Talento Humano (GTH)

Puesto :	GTH
Subordinados:	Departamento de Provisión, planeación y Reclutamiento, Selección.
Código :	0005 Responsable de reclutamiento del personal de Brumoda S.A.C como también la contratación. Realización de la inducción al personal.
Función General:	<ul style="list-style-type: none"> • Regula las fases laborales de Brumoda S.A.C. • Evalúa a cada uno de las personas teniendo en cuenta sus características como empleado y como persona. • Establece una conexión con diferentes áreas e interviene mediante algún conflicto o un mal entendido del personal de Brumoda. S.A.C
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de capacitación general. • Selección del personal externo para cubrir áreas específicas de la empresa. • Regula salarios de toda la empresa, llegando a cabo una correcta evaluación y contratación según requisitos mínimos del área requiera • Elaborar y dar a conocer los reglamentos.
Línea de Autoridad :	<p>Superior: Gerencia GTH</p> <p>Inferior: Departamento de Provisión, planeación y Reclutamiento, Selección.</p> <p>Una persona líder en cuanto a organización y distribución del personal de Brumoda S.A.C llevando acabo a conocer los procedimientos y reglamentos.</p>
Carteristas Requeridas:	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°6 Proceso Funcional Gerencia de Tecnología e Infraestructura (GTI)

Puesto :	GTI
Subordinados:	Redes y Soporte Y Sistemas y Tecnología.
Código :	0006
Función General:	<p>Planifica y dirige las diferentes actividades y recursos de los sistemas y tecnologías de información, para garantizar una correcta funcionalidad de los sistemas y Procesos.</p>
Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y planificar la estrategia de tecnologías de información de Brumoda S.A.C alineadas a los objetivos • Proponer las medidas de apoyo para el personal de la Gerencia General. • Dirigir y Planificar las asesorías tecnológicas a las áreas, respecto a sus requerimientos de sistemas, comunicaciones, redes e infraestructura tecnológica. • Propone `presupuesto de gastos para la inversión de sistemas, redes e Infraestructura tecnológica. • Mantener actualizado el inventario de la arquitectura tecnológica y sistemas de información, licencias de uso de software y conectividad.
Línea de Autoridad :	<p>Superior: Gerencia GTI</p> <p>Inferior: Redes y Soporte Y Sistemas y Tecnología.</p>
Carteristas Requeridas:	<p>Una persona con capacidad innovadora, autodidacta y se capaz de ejecutar y planificar los procesos, ser un excelente comunicador.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Unidad I: Identificación de Procesos

2.1. Procesos Macro Estratégicos.

Órgano	Proceso Estratégico	Descripción del Proceso
Alta Dirección	Gestión Estratégica	Se encarga de la definición de lineamientos o políticas de carácter Institucional, supervisión del cumplimiento de los planes. También en la atención de solicitudes externas de información.
Departamento de Provisión	Gestión de Talento humano	Realiza el Reclutamiento del Personal del personal administrativo y departamental.
Departamento de Marketing	Gestión de Gerencia Comercial	Planificar, organizar, dirigir, controlar el sistema comercial, llevando a cabo un adecuado proceso comercial.
Departamento de sistemas y tecnología.	Gestión de Gerencia y tecnología e Infraestructura	Planifica y dirige las diferentes actividades y recursos de los sistemas y tecnologías de información, para garantizar una correcta funcionalidad de los sistemas y Procesos.

2.2 Procesos Macro Operativos

Órgano	Proceso Operativo	Descripción del Proceso
Departamento de Ventas	Gestión de Gerencia Comercial	Encargada de contactar con los clientes externos (Corporativos) ofrecer ofertas y promociones.
Departamento de Marketing	Gestión de Gerencia Comercial	Promotores de publicidad, atención al cliente, jefaturas comerciales
Departamento de Logística	Gestión de Gerencia Comercial	Encargado de realizar compras y trato directo con los proveedores.

2.3 Procesos Macro Soporte

Órgano	Proceso Soporte	Descripción del Proceso
Planeación y reclutamiento	Gestión de Talento humano	Realiza el Reclutamiento del Personal del personal administrativo y departamental.
Unidad de tesorería	Gestión de Gerencia Administrativa.	Se encarga de la contabilización de las operaciones, gestión del estado financiero de los clientes corporativos de Brumoda. S.A.C
Unidad de Asesoría Legal	Gestión de Asesoría Legal	Se encarga en la atención de consultas legales, elaboración de informes y revisión de documentos de relevancia jurídica.
Unidad de Logística	Gestión Gerencia Comercial	Encargado de realizar compras y trato directo con los proveedores.
Unidad de Selección	Gestión de Gerencia de Talento humano	Selección, Incorporación, Planificación y Administración del Recurso Humano.
Unidad de Distribución	Gestión de Gerencia Comercial	Se encarga de del desplazamiento de los artículos a diferentes tiendas a nivel nacional y a los clientes corporativos
Redes y Soporte	Gestión de Tecnología e Infraestructura	Se encarga de la administración de iniciativas institucionales de TI, desarrollo de Soluciones Tecnológicas, Gestión del Mantenimiento de Aplicaciones, Gestión de Soporte a Usuarios, Gestión de la Demanda, Gestión de la Arquitectura Tecnológica, Gestión de Seguridad de Información, Gestión de la Plataforma Tecnológica.
Unidad de Planeamiento	Gestión de Tecnología e Infraestructura	Elabora los documentos de gestión institucional y administra los documentos normativos institucionales.

2.4 Procesos Clave

Órgano	Proceso Clave	Descripción del Proceso
Unidad de Almacén de Telas	Gestión de Producción	Se encarga de un grupo de trabajadores en seleccionar y verificar las telas para el proceso de selección y cortado de acuerdo del diseño y color del cliente corporativo.
Unidad de almacén Central	Gestión de Producción	Se encarga de la verificación de los artículos, verificar que el producto se encuentre en buenas estado para posteriormente llevar a cabo con el conteo y empaquetado y etiquetado de las mismas.
Unidad de transito	Gestión de Producción	Se encarga en la verificación del producto que se encuentre en buen estado, para posteriormente en proceder con el planchado y etiquetado.
Unidad de Ventas	Gestión de marketing	Es encargada de contactar con el cliente corporativo externo y poder llevar a cabo un acuerdo de las solicitudes de tus pedidos

Unidad II: Identificación de Procesos Específicos

2.4 Procesos Específico Estratégicos|

Macro Proceso Estratégico	Proceso Específico	Cliente	Producto o Servicio
Gestión Estratégica	Prestigio marca y productos	Alta Dirección Oficina de Administración Oficina de TI Oficina de Planeamiento Oficina de Asesoría Jurídica Dirección de Producción	Informe de cantidades de productos en lanzamiento
	Atención de Solicitudes Externas de Clientes		Solicitudes de clientes de pedido
			Plan de Comunicación

	Imagen Corporativa		de Imagen Institucional
Gestión de Planeamiento	Aplicar las normas señalas por GTI	Alta Dirección Dirección de Producción Gerencia Comercial Gerencia Administrativa Oficina de TI	Informe de los cargos entregados a diferentes áreas respetando las normas
	Ejecución de los procesos establecidos por las áreas.		Reporte mensuales de los procesos aplicados
Gestión de Control Interno	Capacitación del personal de ventas y marketing para la mejora del trato del cliente.	Alta Dirección Dirección de Producción Gerencia comercial Oficina de Administración Gerencia de TI (GTI) Dirección de Serv. Operativos	Reporte del Plan mensual
	Ejecución de la Labor de Control		Plan de Labor de Control
	Seguimiento de los procesos establecidos por la empresa		Reporte de la Evaluación de las Acciones Adoptadas.

3.2 Procesos Específicos Operativos

Macro Proceso Operativo	Proceso Específico	Cliente	Producto o Servicio
Gestión de Aportes	Inscripción de Asegurados Facultativos	Gerencia de TI Alta Dirección	Fichas de Inscripción de Asegurados Reporte de Asegurados Facultativos
	Control de Deuda del Clientes Corporativos		Informe de Verificación de Deuda en INFOCORP
	Atención de Recursos		Reporte Petición de Recursos
	Devoluciones		Reporte de devoluciones al Aportante
	Control de Deuda		Reporte de Verificación de Deuda en el
	Administración del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo		Constancia de Asignación de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)
Gestión de	Tiempo de atención al cliente	Gerencia de TI Proveedores Usuarios	Reporte de pedidos atendidos

Atención al Cliente	Atención Reclamos		Reporte de Reclamos
	Eficiencia		Reporte de pedidos entregados completos
	Órdenes de compra y requerimientos		Reporte de Órdenes y/o requerimientos
	Pagos de cuentas		Reporte de Información a los Usuarios adeudados
Gestión de Distribución	Seguimiento de pedidos	Oficina de TI Alta Dirección	Reporte de Pedidos
	Control de inventario		Informe de control de inventario
	Tiempo de entrega		Reporte de pedidos entregados,

3.2 Procesos Específicos Soporte

Macro Proceso de Soporte / Apoyo	Proceso Especifico	Cliente	Producto o Servicio
Gestión de Presupuesto	Aprobación de Presupuesto	Gerencia Comercial Unidad Logística	Informe del Presupuesto
	Seguimiento y Control de Presupuesto de proveedores		
	Evaluación del		Informe de programación

	Presupuesto		de ingresos y gastos
Gestión de Gerencia Administrativa	Contabilización de Operaciones	Jefe de la Oficina de Administración	Reporte de registros contables y Reporte de verificación de las operaciones financieras
	Gestión de Información		Reportes de Estados Financieros
	Emisión de Estados Financieros		Reportes de Estados Financieros
Gestión de GTH	Selección e Incorporación de Recursos Humanos	Jefe de la Oficina de Administración	Reporte del Personal Nuevo. Reporte del Personal que finalizo sus labores en Brumoda S.A.C
	Planificación de la Gestión de Recursos Humanos		Informe de Plan de Capacitación al Personal de Brumoda S.A.C
	Administración de Recursos Humanos		Reporte de Asistencia, Reporte de Tardanzas y Puntualidad, Reporte de permisos y licencias. Informe y Reporte Detallado de planillas
	Cese de Recursos Humanos		Reporte de Liquidación de personal
Gestión GTI	Gestión de Mantenimiento de	Gerencia General	Informe de Implementación de

	Aplicaciones		mantenimiento de sistemas informáticos
	Gestión de Soporte a Usuarios		Informe de servicios de ayuda y soporte de recursos tecnológicos
	Gestión de la Arquitectura Tecnológica		Reporte de planes de contingencia tecnológica
	Gestión de la Seguridad de la información		
	Gestión de la Plataforma Tecnológica		Informe de licencias de software. Reporte de la administración de redes informáticas
Gestión de Calidad	Desarrollo de Metodologías de Gestión de Calidad	Gerencia General	Informe de Estándares y niveles de servicio de procesos
	Monitoreo y Supervisión de Gestión de Calidad		Informe de Instrumentos y métodos para evaluación de calidad
Gestión de Riesgos	Desarrollo de Metodologías para la Gestión de Riesgos	Gerencia General GTI	Informe de Auditorías preventivas
	Monitoreo y Supervisión de la Gestión de Riesgo		Informe de Acciones y controles
	Informe de Resultados de la Gestión de Riesgos		Informe de Herramientas informáticas y los riesgos.

Anexo G: Artículo de la Investigación

Gestión por Procesos en la mejora del Proceso Comercial de la empresa

Brumoda S.A.C. Lima – 2017

Giancarlo Sánchez Atúncar, txtcom@hotmail.com, Universidad Cesar Vallejo LN

RESUMEN

La presente tesis se enmarca dentro de la línea de investigación de sistemas de Gestión de procesos de negocio y se enfocó en el desarrollo de la Gestión por Procesos en el proceso de comercial en la Empresa Brumoda S.A.C.

Objetivo principal, demostrar en qué medida la Gestión por procesos mejora el proceso de comercial. En el mismo sentido, el presente proyecto de investigación tiene dos variables, la primera variable independiente está enfocada a la Gestión por Procesos y la segunda variable está enfocada al proceso de comercial. La presente investigación se fundamenta en el hecho de que al aplicarse la Gestión por Procesos favorece al proceso de comercial al mejorar la dimensión tiempo en el Tiempo de atención al cliente, dimensión calidad en la Eficiencia, dimensión costo en el costo promedio por proceso en la Empresa Brumoda S.A.C

Para la presente investigación se consideró como población, el total de 15 Órdenes de compras correspondiente al mes de Enero a Julio del 2017 del área comercial y debido que se realizó la comparación de las medias entre una pre prueba y una post prueba de un grupo en dos momentos diferentes se optó por utilizar la prueba t-Student. El método de estudio aplicado fue el hipotético - deductivo, porque busca la formulación de preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas y el tipo de estudio es experimental con un diseño del tipo pre experimental. Para realizar una comparación entre una muestra sin aplicación de la metodología investigada (pre-test) y otra muestra sometida a la gestión por proceso (post-test)

Las técnicas de datos utilizadas fueron la observación y ficha de observación, los cuales se analizaron con un método de análisis de enfoque cuantitativo, puesto que todos los datos fueron expresados en valores numéricos.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Proceso de Comercial, Mapa estratégico

ABSTRACT

This thesis is part of the line of investigation of systems of Business Process Management and focused on the development of Process Management in the commercial process in the Brumoda Company S.A.C

Main objective, to demonstrate the extent to which Management by processes improves the commercial process. In the same sense, the present research project has two variables, the first independent variable is focused on Process Management and the second variable is focused on the commercial process. The present investigation is based on the fact that when applying Process Management favors the commercial process by improving the time dimension in Customer Service Time, quality dimension in Efficiency, cost dimension in the average cost per process in the Company Brumoda SAC

For the present investigation, the total of 15 Purchase Orders corresponding to the month of January to July 2017 of the commercial area was considered as population, and due to the comparison of the means between a pre-test and a post-test of a group in Two different moments were chosen to use the t-Student test. The applied study method was the hypothetical - deductive one, because it seeks the formulation of research questions and hypotheses to later test them and the type of study is experimental with a design of the pre experimental type. To make a comparison between a sample without application of the methodology investigated (pre-test) and another sample subjected to management by process (post-test)

The data techniques used were observation and observation card, which were analyzed with a quantitative approach analysis method, since all the data were expressed in numerical values.

Key words: Process Management, Commercial Process, Strategic Map.

1. INTRODUCCIÓN

El clima competitivo, reforzado por las comunicaciones y el conocimiento compartido, requerirá respuestas rápidas a los cambios originados por las fuerzas del mercado. Las empresas se han de enfrentar a la globalización con flexibilidad y especialización.

Según Pineda (2010) indica que la respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes y oportunidades del mercado. Los cambios futuros en el sector fibra, textil, confección, permiten la aparición de procesos mejorados, nuevos modelos de negocios que se desarrollan bajo tres aspectos Tecnológicos, Sociales y Económicos (p.11).

La empresa Brumoda S.A.C tiene por competidores a diferentes marcas prestigiosas es por ello que se busca reducir el tiempo de atención al cliente por lo tanto una adecuada atención en un menor tiempo, por otra parte en cuanto a la calidad de la atención al cliente se busca elevar la eficiencia, como también reducir los costos promedios por procesos, de esta forma aumentará la productividad de Brumoda S.A.C. por lo tanto mantendrá su cartera de clientes actuales y aumentara en las mismas.

El problema general es ¿De qué manera la Gestión por Procesos influye en la mejora del Proceso Comercial de la empresa Brumoda S.A.C. - 2017?

En esta investigación se justifica en base a la necesidad de encontrar respuestas válidas frente a la Gestión por procesos que aplicando a la mejora el proceso comercial nos llevará a conocer cómo influye en la mejora continua en cuanto a los procesos y subproceso de la entidad, manteniendo un equipo de trabajo solido con una adecuada capacitación teniendo claro el objetivo de la empresa de esta manera identificarlo, clasificarlos y elaborarlo.

Para Brumoda S.A.C es un factor importante en cuanto a la reducción de sus costos por procesos es por ello que en los resultados en la tabla 21 de medias descriptivas de puede observar una gran reducción. En cuanto al aporte social del presente trabajo de investigación servirá de apoyo para futuras investigación aportando conocimiento como también al aporte tecnológico debido que hoy en

día se usan nuevas formas de soluciones innovadoras que para ello la gestión por proceso permitirá generar un mayor desempeño a la organización.

2. METODOLOGÍA

Según la metodología empleada para la presente investigación se realizó de la siguiente manera:

La investigación es aplicada, de tipo Pre experimental.

Con respecto a la investigación el autor Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que “La investigación aplicada, tiene por finalidad la resolución de problemas prácticos inmediatos en orden a transformar las condiciones del acto productivo y a mejorar la calidad del producto” (p.24).

Y además con respecto a que el autor Hernández, et al (2014) indicó que “Los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula” (p.130)

En cuanto a la recolección de datos se procedió de la siguiente manera:

Para datos cuantitativos:

Instrumento: para la presente se utilizará las fichas de observación como instrumento de aplicación para la recolección de datos cuantitativos.

Análisis Descriptivo:

En el estudio se aplicó Gestión Por Procesos y así evaluar los indicadores: Atención al Cliente, Eficiencia y Costo promedio de la Empresa Brumoda S.A.C. Se aplicó un pre-test que permitirá conocer las condiciones iniciales de los indicadores; posteriormente se implementó un mapa de proceso y posteriormente se realizaron las fichas de observación para registrar datos de los indicadores.

Análisis Inferencial:

Para los datos cuantitativos

Prueba de normalidad en el indicador de Tiempo de atención al Cliente, a través de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, debido a que el tamaño de la muestra conformada por 15 Procesos promedios y es menor a 50. Asimismo, para el otro indicador Eficiencia se evaluó a través del método Shapiro-Wilk ya que la muestra es menor a 50, siendo esta de 15 Procesos promedios como para el último indicador Costo Promedio se evaluó a través del método Shapiro-Wilk ya que la muestra es menor a 50, siendo esta de 15 Procesos promedios. Mencionada prueba se realizó introduciendo los datos de cada indicador en el software estadístico SPSS Statistics versión 22, para un nivel de confiabilidad del 95%, bajo las siguientes condiciones.

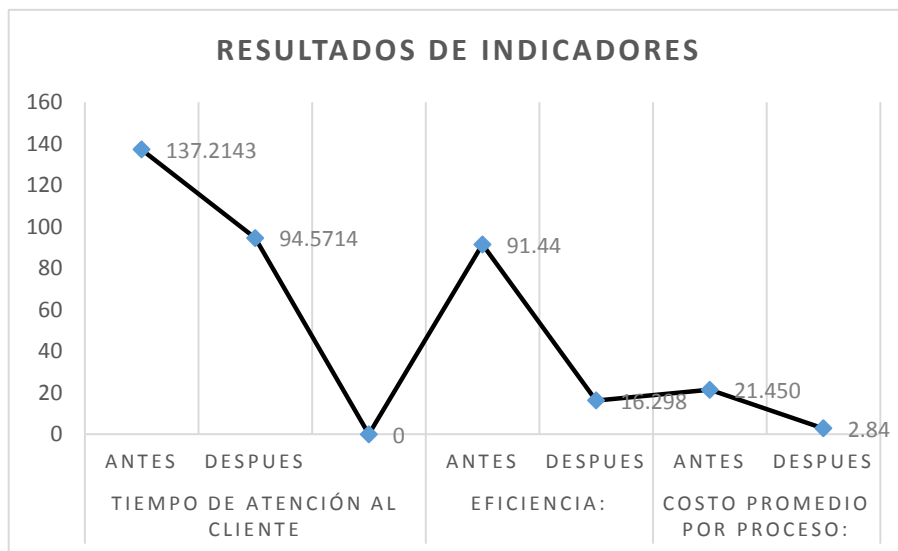
3. RESULTADOS

Análisis Descriptivo

Sobre datos cuantitativos

En el estudio se aplicó Gestión Por Procesos y así evaluar los indicadores: Atención al Cliente, Eficiencia y Costo promedio de la Empresa Brumoda S.A.C. Se aplicó un pre-test que permitirá conocer las condiciones iniciales de los indicadores; posteriormente se implementó un mapa de proceso y posteriormente se realizaron las fichas de observación para registrar datos de los indicadores.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Tiempo de Atención al Cliente:					
ANTES	14	114,00	180,00	137,2143	20,91808
DESPUES	14	87,00	99,00	94,5714	4,61960
Eficiencia:					
ANTES	14	87,13	9455,00	9144,71	240,25
DESPUES	14	13117,00	19620,00	16298,85	2217,38
Costo Promedio por proceso:					
ANTES	14	17243,00	26357,0	21450,8571	2516,45037
DESPUES	14	2514,00	3319,00	2837,7887	243,37820



4. DISCUSIÓN

Según resultados obtenidos en la presente investigación se realiza un análisis comparativo sobre la Atención del Cliente en el Proceso de Comercial de la Empresa Brumoda S.A.C.

En el indicador de Atención al Cliente en el proceso de comercial, en la medición Pre-Test alcanzó un 33.654% y con la aplicación de la Gestión por procesos se obtuvo 17.924% los resultados obtenidos indican que existe una reducción en cuanto a la atención al cliente en un 15.7%, por lo que se puede afirmar que con la implementación de la Gestión por Procesos se logró una reducción considerable de la empresa Brumoda S.A.C.

Según Hernández (2015) en su investigación “El diseño de un modelo de gestión de proceso para una empresa de prestación de servicios automotrices” de la Universidad Andina Simón Bolívar. La empresa brinda servicios de mantenimiento de vehículos de acuerdo a la demanda que hoy en día acontece en la capital. La empresa investiga estandarizar los procesos y obtener técnicas adecuadas que permitan volverse competitiva en el mercado para lo cual es necesario obtener un modelo adecuado de Gestión por Proceso en la prestación de servicios que le ayude a mantenerse en el mercado. La empresa es importante

el uso de herramientas para el posicionamiento del mercado. Como objetivo principal es el de aplicar el modelo de gestión por procesos buscando ser más eficaz en la satisfacción de sus clientes lo que conllevará a un mayor posicionamiento y competitividad. Los resultados demuestran que teniendo una adecuada gestión por procesos se puede brindar un buen servicio al cliente el estar pendiente de su satisfacción durante y después del servicio y además con la nueva gestión se disminuye el tiempo en 119 minutos equivalente a un 51.11 % más de eficacia.

5. CONCLUSIONES

Se concluye que la Atención al cliente para el proceso de comercial en la Empresa Brumoda S.A.C. sin Gestión por procesos es de 32hrs. y con la implementación Gestión por procesos es de 22 hrs. en la suma de tiempos de procesos para los 14 clientes corporativos. En consecuencia, se produce un aumento de 69%, por lo tanto, implementar Gestión por Procesos influye favorablemente en el tiempo de atención gestión del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

Se concluye que la Eficiencia que generan los pedidos para el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. sin Gestión por Proceso era de 128,026 pedidos programados mostrando una eficiencia mínima de envíos y con la implementación de la Gestión Por procesos incremento en 228,184 pedidos programados para los clientes corporativos, lo que significa un aumento significativo. En consecuencia, se produce una aumento de 56%, por lo tanto, implementar la Gestión por Procesos influye favorablemente en el ciclo total del proceso de comercial de la Empresa Brumoda S.A.C

Se concluye que el costo promedio que generan los pedidos a los clientes corporativos para el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C, sin Gestión por Procesos generaban la suma de S/. 300.312 demostrando que no ocurría un correcto balance de costos y con la implementación de la Gestión por Procesos con la suma de S/. 39.729 soles lo que significa que ha reducido los costos generados por lo cual generando una ganancia significativa para Brumoda. S.A.C. En consecuencia se produce una reducción de un 87% de costos promedios, por

lo tanto implementar la Gestión por Procesos influye favorablemente en el ciclo total del proceso de comercial de la Empresa Brumoda S.A.C

6. REFERENCIAS

Hernández Marcela. Diseño de un modelo de Gestión de Procesos para empresa de prestaciones de servicios automotrices. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. 2014.

Hernández Roberto, FERNÁNDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar. Metodología de la Investigación. 4ta ed. México D.F.: MacGraw-Hill, 2014. ISBN: 970-105-7538

Pineda, Marcos Jara. Prospectiva Y Vigilancia Tecnológica en la Cadena Fibra Textil Confecciones. 2ed Bogotá: 2010. ISBN 978-958-738-080-4