

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE
PROCESOS PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD DE UN ESTUDIO JURÍDICO,
TRUJILLO 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autores:

Sergio Agustin Cotillo Perez
Stefania Maribel Terrones Gonzales

Asesor:

Ing. Oscar Alberto Goicochea Ramírez
<https://orcid.org/0000-0002-0657-4596>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Enrique Avendaño Delgado	18087740
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Rafael Castillo Cabrera	45236444
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Carlos Mendoza Ocaña	17806063
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

Agradecer a Dios, por acompañarnos y ayudarnos durante el transcurso de este proyecto y permitirnos concluirlo, cumpliendo con nuestras expectativas.

A nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo incondicional y estar con nosotros en cada obstáculo que se ha presentado.

A nosotros, que hemos estado apoyándonos en las instancias más complicadas, repartiendo equitativamente el trabajo y haciéndonos responsables de cumplir cada uno con su parte.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Oscar Alberto Goicochea Ramírez que ha depositado su confianza en cada uno de nosotros y siempre ha estado ahí para despejar cualquiera de nuestras dudas.

A la plana docente de la Universidad Privada del Norte, ya que, gracias a sus enseñanzas durante nuestro desarrollo profesional, fue posible la elaboración de nuestro proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

JURADO EVALUADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDOS	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema	25
1.3. Objetivos	26
Objetivos Específicos	26
1.4. Hipótesis.....	26
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	27
2.1. Tipo de Investigación	27
2.2. Población y muestra	27
2.3. Técnicas e instrumentos	27
2.4. Procedimientos	36
2.5. Solución de la propuesta.....	58
2.6. Evaluación Económica	85
2.7. Aspectos éticos	88
CAPÍTULO III: RESULTADOS	89
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	95
4.1. Discusión.....	95
4.2. Conclusiones	97
REFERENCIAS	99
ANEXOS	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas e instrumentos	28
Tabla 2. Validación de primera encuesta por expertos.....	28
Tabla 3. Validación de segunda encuesta por expertos	28
Tabla 4. Puntuación de criterios en primera encuesta	29
Tabla 5. Cálculo de Alpha de Cronbach primera encuesta.....	29
Tabla 6. Puntuación de criterios en segunda encuesta.....	30
Tabla 7. Cálculo de Alpha de Cronbach primera encuesta.....	30
Tabla 8. Primera parte de la valoración	35
Tabla 9. Segunda parte de la valoración	35
Tabla 10. Operacionalización de variables – Variable Dependiente	36
Tabla 11. Operacionalización de variables – Variable Independiente	37
Tabla 12 Diferencias entre un proceso abreviado y uno ordinario	43
Tabla 13 <i>Matriz de Priorización</i>	55
Tabla 14. Matriz de indicadores	57
Tabla 15. Lista de clientes	59
Tabla 16. Criterio 1: Tiempo que se invertirá en Servicio	60
Tabla 17. Criterio 2: Tipo de Cliente.....	60
Tabla 18. Criterio 3: Posibilidad de permanencia como cliente.....	60
Tabla 19. Criterio 4: Cantidad de procesos	61
Tabla 20. Costeo por ponderación	62
Tabla 21. Costo pérdida falta de control de procesos.....	64
Tabla 22. Muestras	66
Tabla 23. Muestras 2	67
Tabla 24. Datos obtenidos para el costeo de pérdida	69
Tabla 25. Valores obtenidos del estudio de tiempos	69
Tabla 26. Horas invertidas por cliente.....	70
Tabla 27. Beneficio/hora	83
Tabla 28. Presupuesto plan de capacitación	84
Tabla 29. Cronograma	86
Tabla 30. Inversión de herramientas.....	87
Tabla 31. Flujo de caja proyectado.....	87
Tabla 32 Indicadores económicos	89

Tabla 33. Proyección de Activos	90
Tabla 34. Proyección de Pasivos y Patrimonio	91
Tabla 35. Proyección de Estados de Resultados.....	91
Tabla 36. Proyección de resultados	92
Tabla 37. Utilidad bruta proyectada	93
Tabla 38. Indicadores financieros.....	93
Tabla 39. Número de quejas	94
Tabla 40. Indicadores económicos	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Número de estudios jurídicos en los que ha trabajado cada abogado	31
Figura 2. Criterios de elección de estudio jurídico según trabajadores	31
Figura 3 Calificación de información y servicio	32
Figura 4 Velocidad de resolución de consultas	33
Figura 5 Pregunta sobre manejo de expedientes digital	33
Figura 6. Calificación del servicio brindado	34
Figura 7. Organigrama.....	38
Figura 8. Diagrama de procesos	39
Figura 9. Flujograma proceso laboral.....	41
Figura 11. Flujograma de una audiencia de conciliación	44
Figura 12. Flujograma de una audiencia de juzgamiento	45
Figura 13. Flujograma audiencia única	47
Figura 14. Flujograma de una audiencia de vista de causa.....	48
Figura 15. Flujograma de un procedimiento sancionador	50
Figura 16. Flujograma de un procedimiento contencioso-administrativo	51
Figura 17. Proceso de consulta cliente	52
Figura 18. Diagrama causa-efecto	55
Figura 19. Problemas más costosos en la empresa	56
Figura 20. Plan de acción	75

RESUMEN

La presente investigación busca determinar la influencia de la propuesta de mejora de la gestión de procesos sobre la rentabilidad de un estudio de abogados situado en la ciudad de Trujillo, para ello, se realizó un diagnóstico haciendo uso de datos documentarios, encuestas y observando los procesos de la empresa, además del uso de herramientas de análisis tales como estudio de tiempos, Ishikawa y Pareto, con el fin de encontrar las causas raíz que generaban una baja rentabilidad. Con la implementación del sistema de gestión de procesos se obtendría un beneficio de 46,166.00 soles, estandarizando los criterios de cobro de honorarios e implementando un manejo digital de los expedientes en el área administrativa, asimismo, se aumentaría la satisfacción tanto de los trabajadores del estudio como de sus clientes, gracias a la mayor eficiencia obtenida con capacitaciones y un correcto diseño de puestos de trabajo. Se concluye entonces que la propuesta de mejora sería beneficiosa para la empresa. Según las proyecciones realizadas, en el quinto año después de la implementación, los índices de rentabilidad aumentarían un 26% en el ROA, mientras que un 18% en el caso del ROE.

PALABRAS CLAVES: Gestión de procesos, rentabilidad, estudio jurídico

ABSTRACT

The present investigation seeks to determine the influence of the proposal to improve process management on the profitability of a law firm located in the city of Trujillo, for this, a diagnosis was made using documentary data, surveys and observing the processes. of the company, in addition to the use of analysis tools such as time studies, Ishikawa and Pareto, in order to find the root causes that generated the low profitability of the company. With the implementation of the process management system, a benefit of 46,166.00 soles would be obtained, standardizing the criteria for collecting fees and implementing digital management of the files in the administrative area, as well as increasing the satisfaction of both the study workers and of its clients, thanks to the greater efficiency obtained with training and correct job design. It is concluded then that the improvement would be beneficial for the company, for the projected fifth year the profitability indexes would increase 26% in the ROA, while 18% in the case of the ROE.

KEYWORDS: Process management, profitability, law firm

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Desde hace tiempo, el diseño estructural de las empresas no había progresado en cuanto al enfoque organizacional. Con el pasar del tiempo, ese hecho fue cambiando y se empezó a percibir a las empresas como una red de procesos interrelacionados, donde se puede emplear el modelo de Gestión basada en los Procesos (GbP) (Mallar, 2010).

Siendo de esta manera, el modelo de Gestión basada en los procesos busca cumplir la misión de la organización, a través de la satisfacción de las expectativas de sus clientes, accionistas, empleados, proveedores, evitando centrarse en aspectos estructurales como la cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010).

Otro problema de actualidad que han tenido que hacer frente las empresas, desde las más grandes industrias hasta las de tamaño micro, ha sido la pandemia generada por el coronavirus, el cual cambió las normas de la interacción humana y empresarial, a causa de evitar el contacto físico, muchos negocios basados en el servicio al cliente quebraron, o en su defecto, siguieron operando con una rentabilidad mucho menor e ingeniando nuevas formas de resistirse a la recesión económica mundial, prácticas como el teletrabajo o la entrega a domicilio son ahora más comunes de lo que solían ser antaño, y se toman muchas más precauciones dirigidas a la salud tanto del trabajador como del consumidor, lo que de cierta forma obligó a muchas empresas a adaptarse mejorando sus procesos y darle mayor importancia al capital humano (Barcena, 2020).

Empresas líderes en el mundo emplearon el cambio organizativo, individualizando sus procesos, identificando los que son más relevantes, analizándolos, mejorándolos y evaluándolos, con el fin de progresar. Luego de obtener resultados óptimos, se aplicó la experiencia obtenida en otras áreas y procesos de la empresa, siendo uno de los beneficios

principales el aumento de la satisfacción de los consumidores y la seguridad de los trabajadores hacia la empresa, generando así un efecto positivo en la rentabilidad y crecimiento en las empresas que adoptan el modelo (Mallar, 2010).

En el ámbito nacional, tanto las grandes como medianas y pequeñas empresas están en imitando los mismos métodos de gestión y prevención de contagios para lograr competir eficientemente con las empresas del extranjero, tanto en el terreno nacional como internacional, además de buscar de alguna forma recuperar la solvencia, liquidez y rentabilidad que tuvieron años anteriores, llegando incluso a reinventarse dirigiéndose a otros rubros. Sin embargo, los efectos de la pandemia han sido agravados por la progresiva inestabilidad política peruana, generando así mayor incertidumbre tanto en el ámbito económico como el social (Bandrés, 2021).

En la ciudad de Trujillo, son muy pocos los estudios jurídicos que conocen y aplican la gestión de procesos, sin embargo, debido a la recesión ocasionada por el coronavirus y la disminución de su rentabilidad, se han visto en la necesidad de cambiar y reestructurar la gestión de sus procesos. Los estudios jurídicos deberían considerar un cambio en: optimización de la estructura interna, sobre todo los recursos físicos estructurales, identificación de los procesos críticos de la firma, acorde con necesidades del cliente y de la empresa, establecimiento de una nueva estructura de remuneraciones e incentivos, fomentar el trabajo en equipo y afianzar la relación con los clientes.

Para conocer como influyen las variables de estudio en las empresas, se investigaron diversos antecedentes, tales como:

Según Ruales (2017), en su investigación titulada: “El Sistema de Gestión por Procesos y su Efecto sobre la Rentabilidad de una Empresa de Servicios Viajeros”, la cual plantea como objetivo encontrar la relación positiva que produce el sistema de gestión por

procesos sobre la rentabilidad de la empresa "Esi Tour" Agencia de Viajes que opera en la Ciudad de Ibarra. Se determinó que la empresa carece de procesos correctamente definidos, los existentes son realizados de forma empírica, no se cuenta con un orden cronológico, lo cual afecta a la rentabilidad de la organización de manera significativa. A su vez, tal problema no permite generar altos estándares de calidad en el servicio prestado al consumidor o cliente.

Según Orejuela (2016), en su investigación titulada: “Enfoque de gestión de procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa Reinvent Publicidad S.A”, la cual tuvo como objetivo aumentar la rentabilidad de la empresa en estudio, mediante un enfoque de gestión de procesos. Se halló similitudes en los clientes que son más rentables para la empresa. La herramienta desarrollada probó ser idónea para cumplir con el objetivo propuesto, generando un aumento promedio del 81% en el fee mensual de los cinco clientes usados como muestra. El trabajo fue un inicio para poder generar un enfoque de gestión de procesos para una organización publicitaria, y empleó herramientas útiles para el incremento de la rentabilidad de la empresa.

Según Ríos (2014), en su investigación titulada: “Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de courier en Lima Metropolitana, 2012-2013”, la cual planteó como objetivo determinar la influencia de la gestión de procesos en la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, para ello se planteó la mejora de los procesos operativos, para ofrecer un servicio efectivo y de calidad a los clientes. Se concluyó que, varias organizaciones no consideran la relevancia que tiene la gestión de procesos dentro de sus planes estratégicos, debido al desconocimiento, lo cual perjudica la rentabilidad de la entidad en estudio.

Según Cancino (2014), en su investigación titulada: “Mejora de procesos de gestión en una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial”, la cual buscó definir, diagnosticar, proponer y evaluar mejoras a los procesos de una empresa de servicios de mantenimiento y limpieza industrial. Se brindaron alternativas para reducir costos logísticos y el índice de riesgos y accidentes de seguridad en el trabajo, perteneciente al área de seguridad y salud en el trabajo, además de optimizar los procesos de abastecimiento y almacenamiento de insumos, aumentar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio. Se evaluó económicamente cada propuesta con el fin de conocer los beneficios en ahorro que tendrá la empresa en un lapso de 3 años, el cual se estimó que sería de S/761,538.00.

Según Rosas (2018), en su investigación titulada: “Propuesta de mejora de gestión por procesos para incrementar la rentabilidad en la empresa Extintores Santa Rosa S.R.L. ”, la cual tiene como objetivo determinar el impacto en la rentabilidad de la empresa Extintores Santa Rosa S.R.L., que tendría la aplicación de una propuesta de mejora de gestión por procesos en las actividades de recarga de extintores., concluye que al aplicar las herramientas: descripción de funciones, procesos de inducción y capacitación, y procedimientos escrito de trabajo, codificación y ubicación de materiales, control de entrada y salida de materiales, se obtiene un VAN de S/ 10,322.64 y una Tasa de Retorno a la Inversión de 83,47%, PRI: 1 año 1 mes y 20 días y una tasa de Beneficio-Costo de 1.29.

Según Sánchez (2019), en su investigación titulada: “Aplicación de la gestión por procesos para aumentar la rentabilidad en ECROMSA S.A.C. – Chimbote 2019”, la cual plantea como objetivo aplicar la gestión por procesos para incrementar la rentabilidad en ECROMSA S.A.C, concluye que, aplicando la gestión de procesos se permitió incrementar económicamente la rentabilidad de la entidad, acorde con las pruebas positivas que arrojan

los márgenes de rentabilidad económica de la empresa, los cuales obtuvieron la siguiente variación porcentual, 22% en el margen bruto, 33% en el margen operativo y finalmente un 26% en el margen neto, resultados que indican que los márgenes de rentabilidad al cierre del ejercicio en el periodo 2019 han aumentado notablemente respecto a la medición de estos mismos márgenes al cierre del ejercicio anterior, el periodo 2018.

Para el desarrollo del presente trabajo, se debe conocer algunas definiciones básica, tales como: procesos, gestión de procesos y rentabilidad.

Se definen los procesos como: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2010) o: “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor” (Pérez, 2010, p.56). Se concibe los procesos, también, como: “Un proceso de negocio se conoce como la cadena de eventos, actividades y decisiones que al final dan valor agregado a una organización y a sus clientes” (Giraldo, 2014, p. 25). Los autores conceptualizan a los procesos como: “una secuencia ordenada de actividades, eventos y decisiones que deben generar un “valor” percibido por el cliente y que a la vez favorezca a la empresa” (Ponce, 2016, p. 30).

A partir de conocer la definición de proceso, se puede entender lo que es y lo que se busca con la gestión de procesos. La gestión de procesos o en idioma inglés Business Process Management (BPM), se concibe como un principio de gestión de las mejores prácticas para ayudar a las entidades a lograr una ventaja competitiva que perdure en el tiempo. A causa de ser un enfoque de gestión integral, adapta los procesos de una empresa en función de las necesidades de sus clientes. “Un proceso de negocio o BP (Business Process) se define como la descripción lógica de la secuencia de actividades relacionadas directamente con el negocio, que al ser modelados y automatizados dan valor agregado a sus productos o

servicios que finalmente generan para la empresa aumento en su productividad” (Giraldo, 2014 p. 23).

“BPM se define como la mejora del rendimiento, ya que no se centra en un enfoque singular, y ofrece un gran número de herramientas que mejoran las organizaciones; ayudándolas a prevenir cualquier riesgo por una mala gestión” (Ponce, 2021, p. 27).

Al emplear la gestión de procesos se busca incrementar la eficacia y eficiencia de todos los procesos de una empresa. El BPM se trata de la definición de metas de desempeño para los procesos estratégicos derivados de iniciativas de empresas, realización de actividades principales de la reingeniería de procesos para disminuir las brechas de desempeño o de costos existentes (Ponce, 2021).

Para Ford (2012), la gestión de procesos es la satisfacción de ver a la empresa como un sistema en el que los diversos procesos que se llevan a cabo se interrelacionen eficiente y eficazmente.

“La gestión de procesos (GP) es una herramienta que permite definir actividades, analizar las dimensiones de calidad más relevantes y determinar mejoras necesarias. Incluye métodos para sistematizar las actividades y monitorizar (medir y analizar periódicamente) los principales indicadores que nos informan la situación real de dichos procesos.” (Ruiz, 2006, p. 42).

La gestión de procesos tiene como objetivo alinear los procesos de la empresa a las necesidades y objetivos de los clientes estratégicos, centrándose en el cliente y la metodología Kaizen de mejora continua.

BPM es una práctica de gestión que abarca todas las actividades de identificación, definición, análisis, diseño, ejecución, monitoreo y medición, y mejora continua de los

procesos de negocio. En consecuencia, la Gestión de Procesos abarca no sólo el análisis y el modelado de procesos de negocio, sino también la aplicación de organización, liderazgo y control de rendimiento (Ponce, 2016).

BPM se crea sobre la base de una serie de innovaciones de gestión, incluyendo la calidad total (TQM), cadena de valor, el proceso de reingeniería de negocios (BPR), y la planificación de recursos empresariales (ERP). Se define BPM como una disciplina que integra la tecnología de la información (TI) y la experiencia en procesos de negocios con el objetivo de unir los esfuerzos empresariales aislados en las actividades interfuncionales para integrarlos en las ventajas competitivas operativas y estratégicas (Ponce, 2016).

Cuando hablamos de rentabilidad se hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión (Sevilla, 2020).

Se concibe a la rentabilidad como un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados (Sevilla, 2020).

La rentabilidad económica se define como el beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas. Se representa en porcentaje y se traduce de la siguiente manera: si la rentabilidad de una empresa en un año es del 10% significa que ha ganado S/10.00 por cada S/100.00 invertidos (Sevilla, 2020).

Para calcular la rentabilidad económica y conocer el rendimiento conseguido por cada unidad monetaria invertida se utiliza el ratio rentabilidad de los activos o ROA (return on assets). Es el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación del activo, es decir, el margen obtenido de la venta de un producto o servicio por las veces que se vende (Suarez, 2018).

Para incrementar la rentabilidad económica se debe aumentar los precios de venta y reducir costos, sin embargo, esto no se puede aplicar a todas las actividades económicas (Suarez, 2018).

Por ejemplo, si nos encontramos ante una empresa que se enfrenta a mucha competencia, no podrá subir los precios, sino que tendrá que incrementar las ventas (Suarez, 2018).

El TMAR, según sus siglas, la tasa mínima aceptable de rendimiento es un porcentaje que, por lo común, es determinado por la persona que va a invertir en un proyecto. Esta tasa se usa como referencia para determinar si el proyecto generará ganancias o no. (Guzman, 2021). En otros casos, se obtiene con la inflación anual y la tasa de inversión, en el caso de haber realizado un préstamo bancario.

Se define TIR como la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto (Mengíbar, 2020).

El criterio de selección será el siguiente donde “TMAR” es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN (Cruz, 2019):

Si $TIR > TMAR$, el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión (Cruz, 2019).

Si $TIR = TMAR$, se estaría en una situación parecida a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta ocasión, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables (Cruz, 2019).

Si $TIR < TMAR$, el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que requiere la inversión (Cruz, 2019).

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con la inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN) (Velayos, 2017).

El B/C, también conocido como análisis costo-beneficio, mide la relación entre el coste por unidad producida de un bien o servicio y el beneficio obtenido por su venta (Vásquez, 2019).

El estudio de tiempos es la medición del trabajo usada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo de los elementos de una tarea determinada, efectuada en condiciones definidas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida (Salazar, 2019).

El “Diagrama Ishikawa” o “Diagrama de Espina de Pescado” es una herramienta para el análisis de los problemas, básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las causas que podrían generarlo (Espinoza, 2018).

Según Gómez (2017), para identificar las causas se pueden establecer distintos aspectos que suelen estar relacionados con el origen de los problemas y, en consecuencia, con sus potenciales soluciones. Estos son:

- Máquinas
- Materiales
- Métodos o procedimientos de trabajo
- Medidas o indicadores

- Personas
- Sistemas
- Políticas de precios
- Logística
- Formación

El Enterprise Resources Planning (ERP) es un software comercial que integra la información (financiera, contable, recursos humanos, de la cadena de abastecimiento y de clientes) que fluye a través de la compañía (Davenport, 1998).

Un ERP es utilizado generalmente para automatizar las actividades corporativas principales, tales como: fabricación, recursos humanos, finanzas y gestión de la cadena de abastecimiento, incorporando las mejores prácticas para facilitar la toma de decisiones rápida, la reducción de costes y el mayor control directivo, lo que permite a la empresa el manejo y uso eficiente y eficaz de los recursos, proporcionando una total e integrada solución para las necesidades de procesamiento de información de la organización (Oltra, 2013).

El ciclo Deming o PHVA, es comúnmente utilizado con el fin de implementar o mejorar procesos dentro de una empresa; las actividades de este ciclo están basadas en la productividad y la calidad. Se realiza de forma imparcial y específica dentro de un plan (planear), este se emplea a un bajo nivel, donde se va a realizar un ensayo (hacer), en consiguiente, se observará si los resultados esperados fueron alcanzados (verificar) y, se actúa según el resultado dado (actuar), ya sea difundido el plan, si dio resultado y considerando medidas provisoras para que la optimización no sea alterable, o reforzando el plan debido a que los efectos no fueron gratos, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo (Gutiérrez, 2014)

Un plan de capacitación es el reflejo de las expectativas y necesidades de una organización en determinado periodo de tiempo. Este traduce las expectativas que buscan ser satisfechas en un plazo determinado, hecho por el cual está vinculado al recurso del ahora llamado talento humano, recurso físico o material disponible, además claro de las disponibilidades de la empresa. La necesidad de capacitar al personal emerge cuando hay diferencia en lo esperado y la realidad, es decir, entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que realmente sabe. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño (Gonzalo, 2013).

Un puesto de trabajo es el conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa, empleando técnicas, métodos o medios específicos, pero que, a su vez, se mantienen determinados por dicha empresa, donde se lleva a cabo su actividad (CEUPE, 2022).

Cada puesto de trabajo se compone de tres elementos principales:

Tareas: actividades a realizar, que componen el “día a día” del trabajador (CEUPE, 2022).

Obligaciones: tareas que constituyen actividades completas significativas (CEUPE, 2022).

Responsabilidades: obligaciones que describen e identifican la razón de ser del propio trabajo (CEUPE, 2022).

Se puede plantear una relación existente entre los objetivos propuestos por la empresa y la necesidad de creación de los diferentes puestos de trabajo, es decir, cómo se conciben los puestos partiendo de las necesidades de cumplir con los objetivos fijados (CEUPE, 2022).

Según Gutiérrez (2001) en su trabajo titulado “Proyección de estados financieros, utilizando información públicamente disponible en la industria del papel y la celulosa”, se puede, proyectar estados financieros, en base a datos históricos, en el supuesto de que la situación histórica se repetirá en el futuro con ciertos sesgos, utilizando porcentajes de crecimiento basado en los comportamientos de periodos anteriores en los estados financieros y demás cuentas. Para determinar el comportamiento de las estimaciones se debe considerar la dispersión de los promedios y el número de observaciones, sin olvidar las características particulares de cada período y de cada cuenta específica. La metodología utilizada es una extensión del modelo planteado por Warren & Shelton (1971), la cual parte de la igualdad contable del balance, lo que no es otra cosa que la relación entre fuentes y usos de fondos. Es decir, tenemos como uso de fondos los activos de la empresa y como sus fuentes de financiamiento, los pasivos y el patrimonio.

De esta forma tenemos que:

$$A_t = Pas_t + Pat_t \quad (1)$$

Donde

A_t : Activos Totales = AC_t (Activo Circulante) + AF_t (Activo Fijo) + OA_t (Otros Activos)
 Pas_t : Pasivos = PC_t (Pasivo Circulante) + PLP_t (Pasivo a Largo Plazo)

Pat_t : Patrimonio; trimestre, $t = 1,2,3,4$

Al proyectar cuentas de activo, tenemos que:

$$AC_t = RAC_t * Vtas_t \quad (2)$$

Donde:

RAC_t = Rotación histórica, calculada trimestralmente, del activo circulante en relación con las ventas.

$$AF_t = AF_{t-1} * (1 + TCAF) \quad (3)$$

Donde:

TCAF = Tasa nominal de crecimiento del activo fijo entre trimestres.

$$OA_t = OA_{t-1} * (1 + TCOA)$$

TCOA = Tasa nominal de crecimiento de otros activos entre trimestres.

Al proyectar cuentas de pasivo, tenemos que:

$$PC_t = RPC_t * Vtas_t \quad (4)$$

Donde:

RPC_t = Rotación histórica, calculada trimestralmente, del pasivo circulante en relación con las ventas.

$$PLP_t = PLP_{t-1} + ND_t \quad (5)$$

Donde:

PLP_t = Corresponde al pasivo de largo plazo del período anterior, corregido monetariamente, más nuevas emisiones de deuda o amortizaciones de ésta en t.

$$PLP_t = PLP_{t-1} + ND_t \quad (6)$$

Donde:

Pat_t = Corresponde al patrimonio anterior, corregido monetariamente, más las utilidades retenidas del trimestre, y más cualquier variación de patrimonio no explicada por las variables anteriores.

Al proyectar cuentas de resultado, tenemos que:

Se debe tener en cuenta que la naturaleza de las cuentas de resultado es diferente a las cuentas de balance, ya que estas últimas son de carácter permanente, mientras que las primeras son de carácter transitorio (Gutiérrez, 2001).

$$CE_t = RCE_t * V_{tas_t} \quad (7)$$

Donde:

RCE = Rotación histórica trimestral de los costos de explotación en relación con las ventas. $GAV_t = RGAV_t * V_{tas_t}$

RGAV = Rotación histórica trimestral de los gastos de administración en relación con las ventas.

$$U_t = (1 - T_t) * (RO_t + RNO_t) - ImiR_t + AmaV_t \quad (8)$$

Donde:

U_t = Utilidad o pérdida del ejercicio, calculada como la suma del resultado operacional, más el resultado no operacional (resultado antes de impuesto), por la tasa de impuesto correspondiente, menos el interés minoritario más la amortización del mayor valor (Gutiérrez, 2001).

$$T_t = Impto_{t-4} / (RO_{t-4} + RNO_{t-4}) \quad (9)$$

Donde:

T_t = Tasa de impuesto del período t, calculada como la relación entre el impuesto a la renta y el resultado antes de impuesto, para el mismo trimestre de períodos anteriores.

$$RO_t = V_{tas_t} - CE_t - GAV_t \quad (10)$$

Donde:

El resultado operacional (RO_t) se define como las ventas del período menos los costos de explotación y los gastos de administración y ventas (Gutiérrez, 2001).

A partir de toda la información recolectada, se procedió a desarrollar la presente investigación. La empresa en estudio se ve en la necesidad de aplicar la gestión de procesos con el fin de aumentar su rentabilidad y generar una ventaja comparativa frente a su competencia. El estudio jurídico viene presentando diversos problemas en el área administrativa, los cuales generan una baja rentabilidad en la empresa, como las demoras en el manejo de la documentación y la falta de control de procesos a facturar.

Los motivos teóricos que llevaron a estudiar la gestión de procesos y su influencia en la rentabilidad en una empresa de servicios se centran en que, por un lado, la Gestión de Procesos es una buena práctica empresarial que todo negocio debería seguir, dado que gracias a la organización y mejoras en tiempos que genera no solo beneficia a los directivos de la empresa, sino también a los trabajadores y, asimismo, a los clientes. A su vez, se justifica prácticamente a través de la mejora en la efectividad de tiempos gracias a la gestión de procesos, que brinda una agilización en procesos y resultados positivos a la empresa en análisis. Respecto a su justificación valorativa, esta se basa en la ventaja competitiva que obtiene la empresa, expresándose como un valor agregado hacia el consumidor, dado que recibirá un servicio de mejor calidad respecto a la competencia. Finalmente, su justificación académica es que proporciona un precedente de aplicación de las soluciones estudiadas en los cursos relacionados a métodos, administración financiera, economía, y logística.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la influencia de la propuesta de mejora en la gestión de procesos sobre la rentabilidad de un estudio jurídico? Trujillo 2022

1.3. Objetivos

Objetivo General

Determinar la influencia de la propuesta de mejora de la gestión de procesos sobre la rentabilidad de un estudio jurídico, Trujillo 2022

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del área administrativa y legal de la empresa en estudio.

Desarrollar la propuesta de mejora de la gestión de procesos en la empresa en estudio.

Evaluar económicamente la propuesta de mejora.

1.4. Hipótesis

La propuesta de mejora de la gestión de procesos incrementa la rentabilidad de un estudio jurídico en Trujillo en el año 2021.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

Según el tipo: Propositiva, dado que se después de hacer un análisis y diagnóstico, se entrega una propuesta de mejora para superar la problemática encontrada.

Según el diseño de investigación: Preexperimental, debido a que se evaluó antes y después de la propuesta de mejora siendo:

G: O1 X O2

O1: Rentabilidad inicial en el estudio de abogados

X: Propuesta de mejora

O2: Rentabilidad después de la propuesta de mejora

2.2. Población y muestra

Población: Todos los procesos del estudio jurídico.

Muestra: Los procesos del área administrativa y área legal de la empresa en estudio.

2.3. Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas se detallan en la tabla siguiente, además, en los anexos 4 y 5 se adjuntan los instrumentos utilizados.

Tabla 1.
Técnicas e instrumentos

Técnicas	Justificación	Instrumentos
Observación	Permitió identificar las causas raíz de la baja productividad en el área legal	Guía de observación
Análisis Documentario	Permitió obtener la información contable necesaria para el estudio de la variable rentabilidad	Microsoft Excel
Entrevistas	Permitió conocer los problemas de la empresa según sus colaboradores.	Guía de entrevista
Encuestas	Permitió conocer la opinión de los clientes del estudio jurídico.	Cuestionario

Se permitió la entrada a las instalaciones de la firma legal para observar las labores diarias y determinar los principales problemas, se realizó un análisis de la documentación contable para poder proyectar los estados financieros.

Las encuestas utilizadas para la recolección de datos fueron validadas por tres expertos, de los cuales se obtuvo la siguiente tabla de validación.

Tabla 2.
Validación de primera encuesta por expertos

Experto 1	Experto 2	Experto 3
4.9	4.7	4.3

La tabla 2 corresponde a la puntuación promedio de los expertos para la primera encuesta, mientras que la tabla 3 corresponde a la segunda.

Tabla 3.
Validación de segunda encuesta por expertos

Experto 1	Experto 2	Experto 3
4.2	4.9	4.3

La confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos se determinó con la siguiente fórmula correspondiente al Alpha de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i^2}{V_t^2} \right]$$

Donde: K = Cantidad de Criterios; V_i = Varianza; V_t = Varianza total; α = Alpha de Cronbach

Cada uno de los tres expertos puntuaron cada criterio dado del 1 al 5. Se muestran los siguientes resultados para la primera encuesta:

Tabla 4.

Puntuación de criterios en primera encuesta

	Criterios										
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Experto 1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47
Experto 3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	43
	0.00	0.22	0.22	0.22	0.22	0.00	0.22	0.22	0.22	0.22	6.22

Con los datos de la tabla 4 hallaron las varianzas para determinar la fiabilidad de esta primera encuesta.

Tabla 5.

Cálculo de Alpha de Cronbach primera encuesta

<u>Símbolo</u>	<u>Valor</u>
K	10
V_i	1.78
V_t	6.22
α	0.79

Para el primer instrumento, el Alpha de Cronbach es mayor a 0.68, por lo tanto el instrumento es fiable.

Para la segunda encuesta, dedicada a los clientes del estudio jurídico, se realizó el mismo proceso, en la tabla siguiente se muestran los puntajes.

Tabla 6.

Puntuación de criterios en segunda encuesta

Sujeto	Criterios										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Experto 1	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	42
Experto 2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
Experto 3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	43
	<u>0.22</u>	<u>0.67</u>	<u>0.22</u>	<u>0.22</u>	<u>0.22</u>	<u>0.22</u>	<u>0.22</u>	<u>0.22</u>	<u>0.22</u>	<u>0.22</u>	<u>9.56</u>

Asimismo, se realizó el mismo proceso anterior para el cálculo de confiabilidad para este segundo instrumento.

Tabla 7.

Cálculo de Alpha de Cronbach primera encuesta

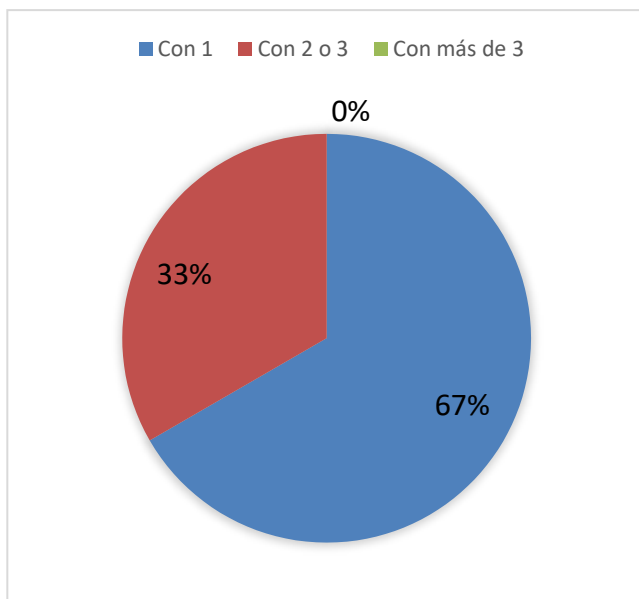
<u>Símbolo</u>	<u>Valor</u>
K	10
V_i	2.67
V_t	9.56
α	0.80

Una vez más, el Alpha de Cronbach es mayor a 0.68, lo cual indica que ambos instrumentos utilizados para la recolección de datos son fiables.

Se organizaron entrevistas a miembros del estudio jurídico, con el fin de recolectar información para un diagnóstico de la empresa respecto a los procesos de cada área. Paralelo a ello, se realizó una encuesta para saber la percepción de los trabajadores sobre la organización. Se obtuvo un total de 21 respuestas. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

Figura 1

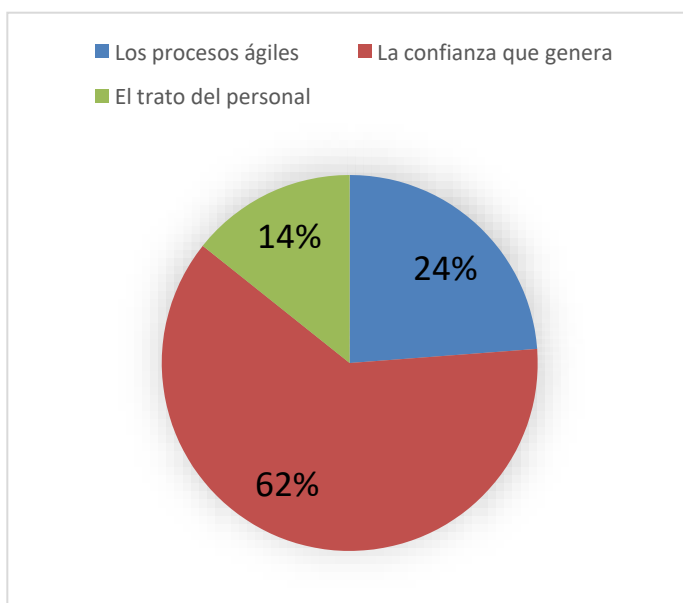
Número de estudios jurídicos en los que ha trabajado cada abogado



Las respuestas a la pregunta: ¿Con cuántos estudio jurídicos ha trabajado usted? Evidenció que la 67% de los encuestados han trabajado con 1 estudio jurídico, mientras que el 33% trabajó con 2 o 3 estudio y 0 % trabajaron con más de 3.

Figura 2.

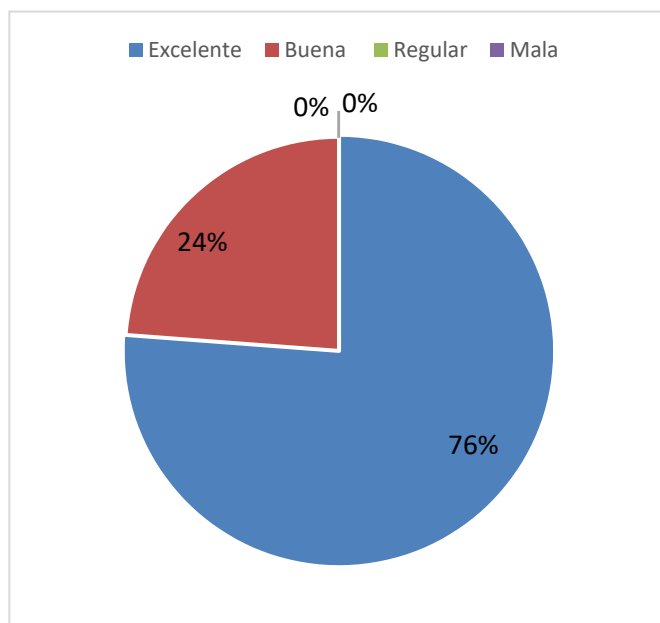
Criterios de elección de estudio jurídico según trabajadores



Respecto a la interrogante: ¿Cuál de estos criterios cree usted el más importante para un cliente a la hora de elegir un estudio jurídico? Se obtuvieron los siguientes resultados: el 62% cree que la confianza que genera un estudio es el más importante para los clientes, un 24% cree en los procesos ágiles, mientras que un 14% se inclina por el trato del personal.

Figura 3

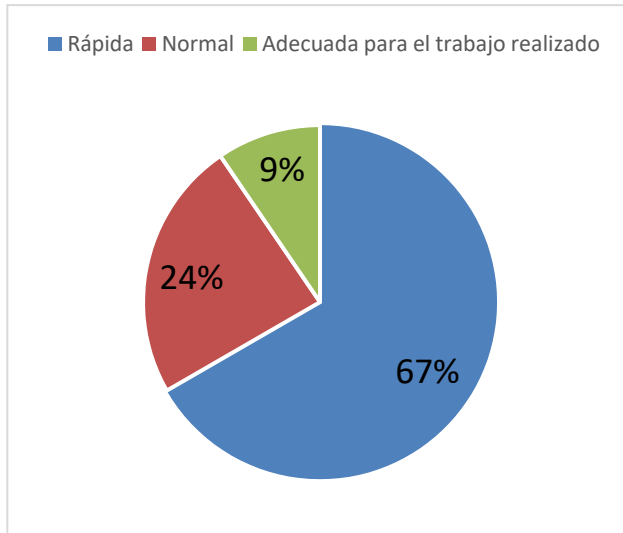
Calificación de información y servicio



Ante la interrogante: ¿Cómo calificaría la información y servicio que brinda el estudio jurídico?, 76% de los encuestados opinó que era excelente, mientras que un 24% eligió “buena”, ningún trabajador marcó regular o mala como alternativa.

Figura 4

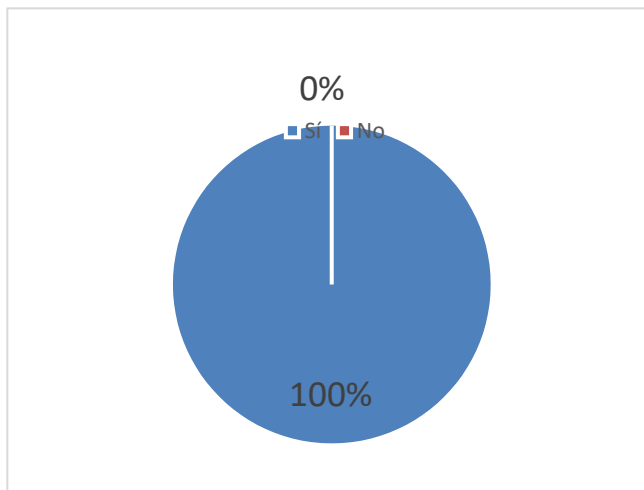
Velocidad de resolución de consultas



Respecto a la capacidad y velocidad de resolución de consultas en la empresa, un 67% opina que es rápida, un 24% velocidad normal, y un 9% cree que es una velocidad adecuada para el trabajo realizado.

Figura 5

Pregunta sobre manejo de expedientes digital

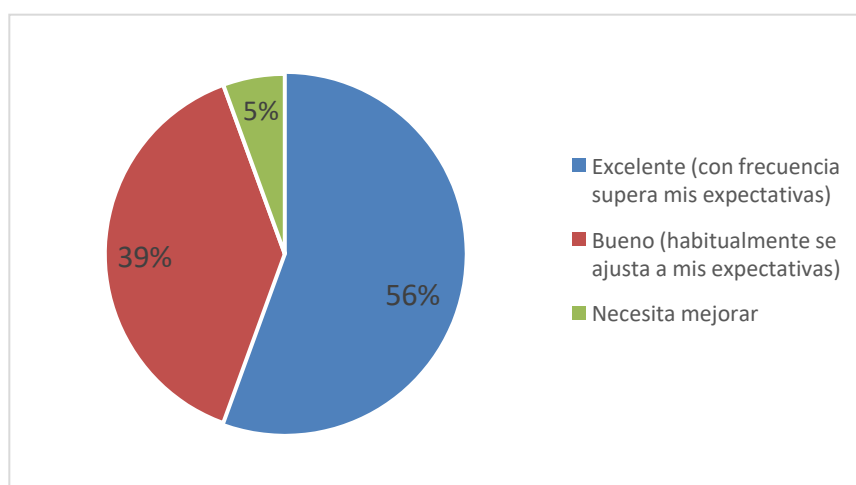


Con respecto a la quinta pregunta: ¿Cree usted que un sistema de manejo de expedientes e información digital agilizaría su trabajo?, fue referida a la posible

implementación de un software manejo digital de expedientes e información. La totalidad de encuestados estuvo de acuerdo en que sería una buena adición en la empresa.

Figura 6.

Calificación del servicio brindado



Ante la interrogante: ¿Cómo calificaría el servicio que recibe del estudio jurídico?, un 56% de los clientes declaró que el servicio era excelente, un 39% opinó que era bueno, habitualmente se ajusta a sus expectativas, mientras que un 5% cree que se necesita mejorar.

Se realizó una encuesta a los clientes del estudio para reconocer cuáles son los atributos que más valor tienen para ellos en una empresa del rubro, asimismo, su valoración sobre el servicio dado en el estudio. En total se obtuvieron 18 respuestas.

Por favor, valore la importancia de las siguientes características en un estudio jurídico.

1 = sin importancia

2 = poco importante

3 = importante

4 = muy importante

Tabla 8.
Primera parte de la valoración

Descripción	1	2	3	4	Promedio
Trato personalizado y de cliente prioritario	0	0	3	15	3.83
Buen conocimiento de mi caso	0	1	5	12	3.61
Asignación adecuada de profesionales a cada caso	0	1	4	13	3.67
Precio razonable	0	0	5	13	3.72

Se obtuvo respuestas de los clientes respecto a las características que más valoraban en un estudio jurídico, siendo 1 la mínima puntuación y 4 la máxima. Se pueden observar las respuestas acumuladas y el promedio para cada enunciado.

Segunda parte de valoración. Por favor, valore las siguientes afirmaciones, ¿cuáles de ellas se ajusta más al servicio que recibe del estudio jurídico?

1 = no se ajusta en lo absoluto

2 = se ajusta en ocasiones

3 = se ajusta la mayoría de las veces

4 = se ajusta siempre

Tabla 9.
Segunda parte de la valoración

Descripción	1	2	3	4	Promedio
Me considera un cliente importante	0	0	4	14	3.78
Se esfuerza en conocer bien mi caso	0	0	4	13	3.78
Presta un servicio jurídico completo en los ámbitos laboral y tributario	0	0	3	15	3.83
Existe una buena relación calidad-precio	0	1	4	13	3.67
Tiene capacidad para expresar conceptos jurídicos de forma clara y concisa	0	0	5	13	3.72

Se obtuvo respuestas de los clientes respecto a su percepción del servicio brinda en el estudio, siendo 1 la mínima puntuación y 4 la máxima. Se pueden observar las respuestas acumuladas y el promedio para cada enunciado.

2.4. Procedimientos

2.4.1. Operacionalización de variables

Se realizó una tabla dedicada a la variable dependiente, rentabilidad.

Tabla 10.

Operacionalización de variables – Variable Dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala De Medición
Variable Dependiente: Rentabilidad	La rentabilidad es el beneficio obtenido de una inversión. Se mide como el ratio de pérdidas o ganancias obtenidas sobre la cantidad invertida. Generalmente, se expresa en porcentaje (ANDBANK, 2012).	Variable medible mediante indicadores de rendimiento (KPI)	Rentabilidad económica (ROA)	ROA = Beneficio Neto/Activos	%
			Rentabilidad financiera (ROE)	ROE = Beneficio Neto/Fondos propios	Unidad
			Margen de utilidad bruta	Margen de utilidad bruta= Ingreso-Costo	
			Razón corriente	Razón corriente=Activos Corrientes/Pasivo Corrientes	Unidad

Se realizó el mismo tipo de tabla, pero esta vez con la variable independiente, gestión de procesos.

Tabla 11.

Operacionalización de variables – Variable Independiente

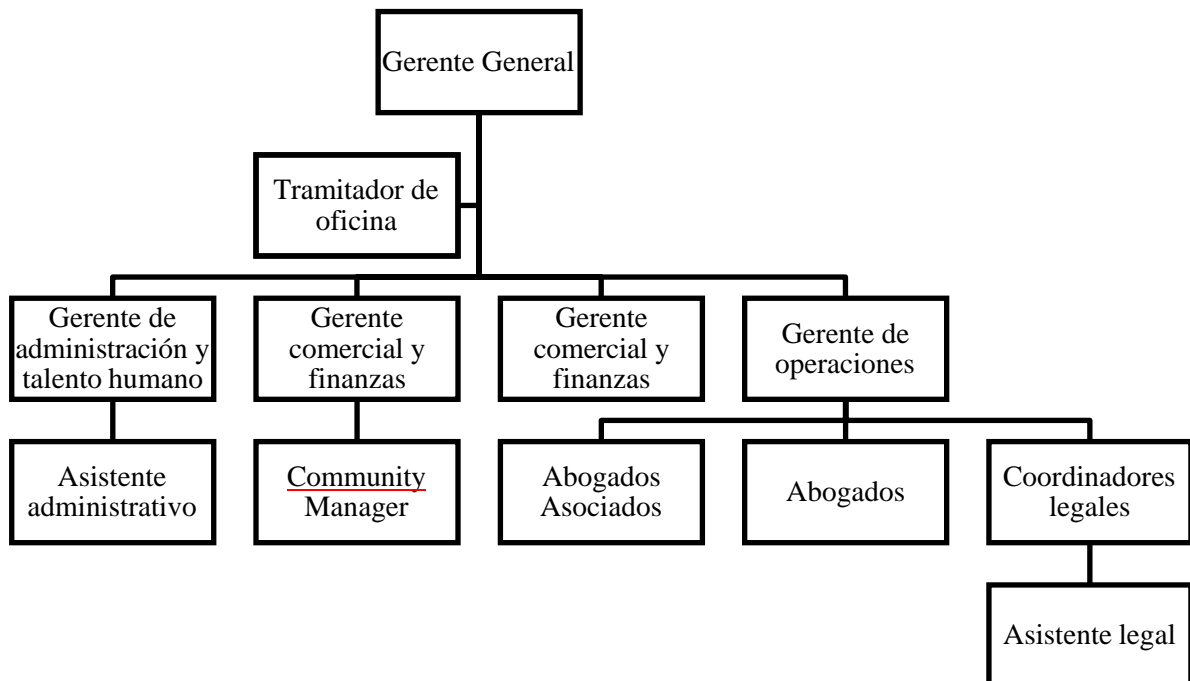
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala De Medición
Variable Independiente: Gestión de procesos	La gestión por procesos es la forma de enfocar el trabajo, el cual persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos (Pepper, 2011). La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes (ISOTools, 2021).	Variable medible mediante el control y comparación de tiempos e ingresos generados actuales y los mejorados con las propuestas	Beneficios de estandarización de honorarios	Suma de beneficios= $\sum(H_n - H_i)$	Soles
			Porcentaje de variación de quejas mensuales	Porcentaje de variación de quejas= 100% (Quejas después de la mejora- quejas antes de la mejora) /quejas antes de la mejora	%
			Variación de tiempo en búsqueda de expedientes	Variación de tiempo en búsqueda de expedientes= $((T_2 - T_1)/T_1)*100$	%

2.4.2. Generalidades de la empresa

La empresa es un estudio jurídico especializado en temas de derecho laboral, tributario y corporativo, con antecedentes de varios años de presencia en el país. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa en estudio:

Figura 7.

Organigrama



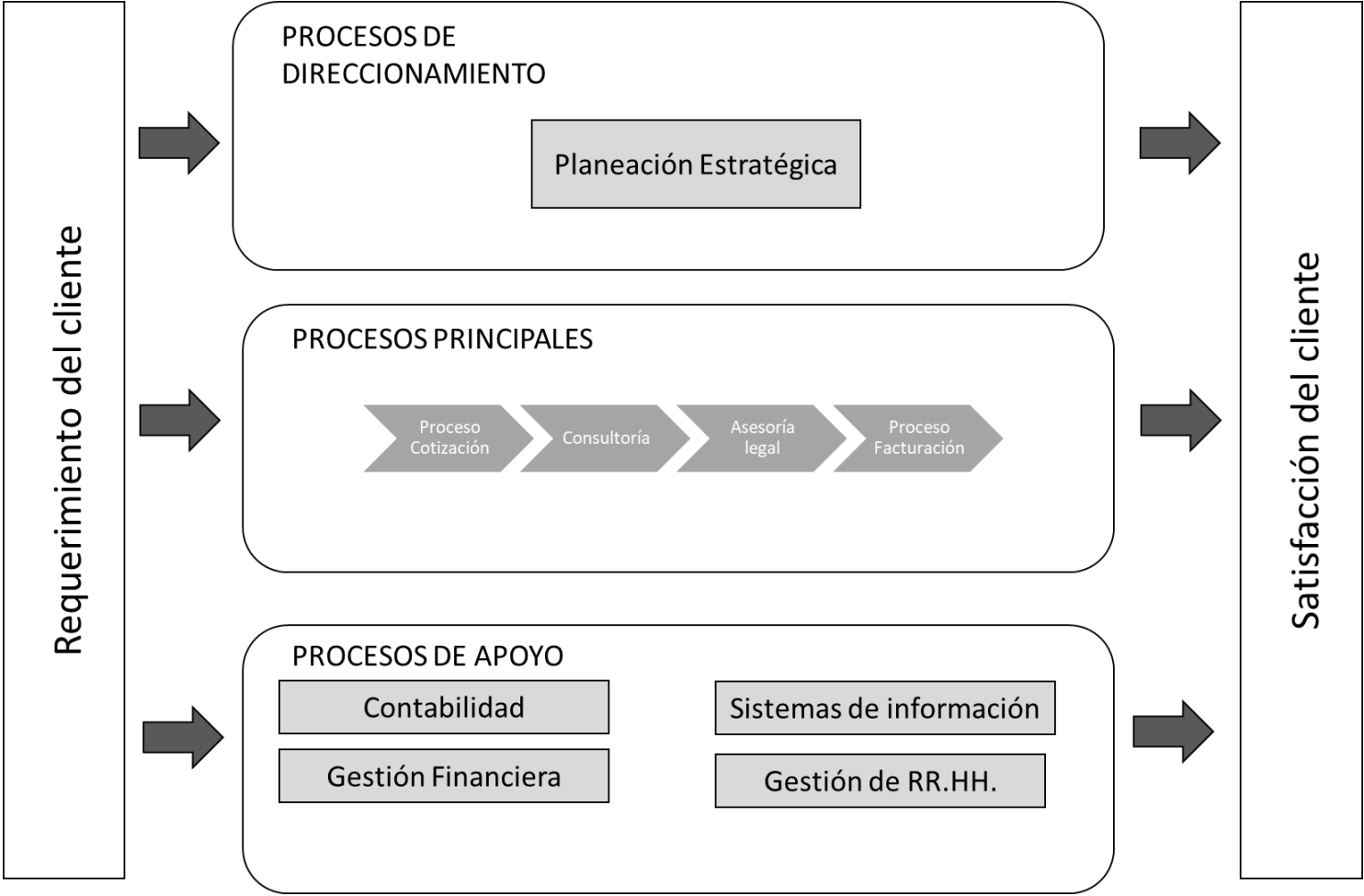
De todas las áreas presentes en la empresa, las más críticas son: en primer lugar, el área administrativa, donde se encuentran el Gerente de administración y talento humano, los asistentes administrativos. Además, el área legal, donde se encuentran tanto el gerente de operaciones, abogados, coordinador y asistentes legales. Ambas generan contingencias que se traducen en una baja rentabilidad de la empresa y dificultades para crecer en el ámbito empresarial.

2.4.3. Diagnóstico del área problemática

En la siguiente figura se pueden observar los procesos de la empresa en estudio:

Figura 8.

Diagrama de procesos

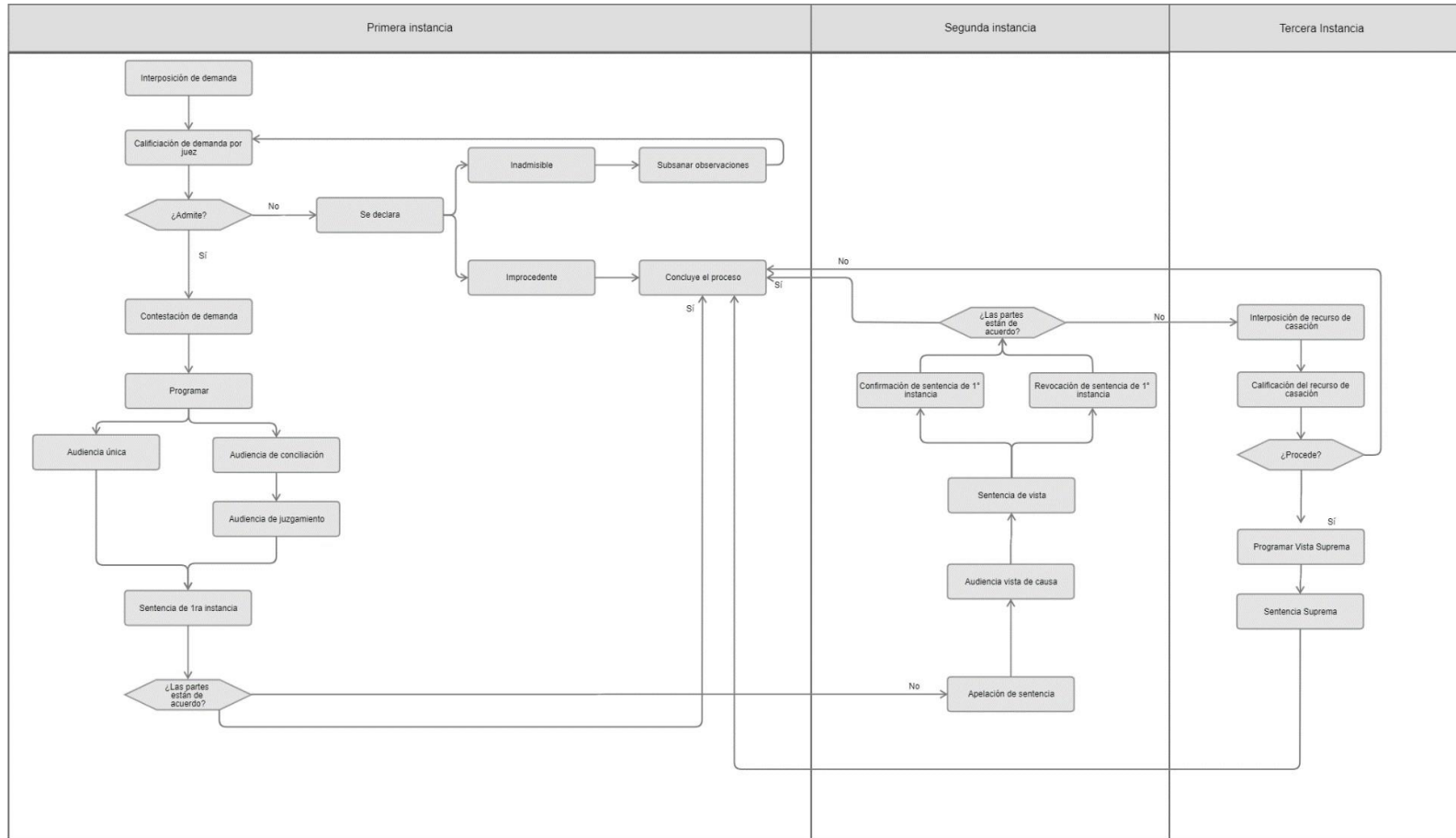


Actualmente, la empresa presenta problemas en sus procesos principales, los cuales abarcan temas relativos al área administrativa y al área legal, donde se encontraron diversos problemas que generan una baja rentabilidad en la empresa. La falta de estandarización de propuestas de honorarios genera que los honorarios de los clientes sean menores a lo que realmente corresponde; la falta de capacitación de los asistentes legales, genera un bajo rendimiento; la falta de organización genera que los documentos y expedientes estén desordenados y no tengan una ubicación fija; la falta de mantenimiento genera que las laptops e impresoras funcionen lento; la falta de organización y proyección genera que no se cumpla con lo establecido en los contratos de cada cliente; la falta de organización genera horas extra de labor; la falta de confianza entre abogado y asistente genera la falta de trabajo en equipo; la falta de digitalización de expedientes genera demoras al buscar un expediente y la falta de control y orden de procesos a facturar genera falta de emisión de facturas por servicios brindados, ya que, se omite facturar ciertos casos, lo que genera menos ingresos para el estudio jurídico. Para poder estandarizar las propuestas de honorarios, primero deben conocerse los tipos de procesos por los cuales los clientes podrían llegar a solicitar asesoría judicial: procesos judiciales en materia laboral, procedimientos sancionadores ante la SUNAFIL, procedimientos contenciosos administrativos y consultoría.

A continuación, se puede observar las etapas de un proceso judicial en materia laboral:

Figura 9.

Flujograma proceso laboral



Para llevar un control adecuado de lo que debe facturarse, primero debe conocerse el proceso laboral, del cual derivan las facturaciones.

En la figura 9 se puede apreciar paso a paso las etapas del proceso laboral, el cual inicia con la interposición de la demanda. Posterior a ello, la demanda es revisada y calificada por un juez, quien determinará si se admite o no la demanda.

Si la demanda no es admitida, el proceso puede declararse inadmisibile (con opción a subsanar las observaciones que el juez a cargo del caso pueda emitir), o improcedente, es decir, que la demanda no tiene fundamentos suficientes para ser admitida y se dará por concluido el proceso.

Caso contrario, si la demanda es admitida, el abogado a cargo procede a elaborar una contestación de demanda, una vez presentada, se programa una audiencia única (si es un proceso abreviado) o una audiencia de conciliación, si las partes llegan a un acuerdo, el proceso con concluye en esta etapa, caso contrario, se lleva a cabo una audiencia de juzgamiento (si es un proceso ordinario).

Para determinar si se seguirá un proceso abreviado o un proceso ordinario, se toman en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 12.
Diferencias entre un proceso abreviado y uno ordinario

Proceso Abreviado	Proceso Ordinario
<p>“Las pretensiones referidas al cumplimiento de obligaciones de dar no superiores a cincuenta (50) Unidades de Referencia Procesal (URP) originadas con ocasión de la prestación personal de servicios de naturaleza laboral, formativa o cooperativista, referidas a aspectos sustanciales o conexos, incluso previos o posteriores a la prestación efectiva de los servicios” (Poder Judicial, 2020, p.18).</p>	<p>“Pretensiones relativas a la protección de derechos individuales, plurales o colectivos, originadas con ocasión de la prestación personal de servicios de naturaleza laboral, formativa o cooperativista, referidas a aspectos sustanciales o conexos, incluso previos o posteriores a la prestación efectiva de los servicios” (Poder Judicial, 2020, p.18).</p>
<p>“Los procesos con título ejecutivo cuando la cuantía no supere las cincuenta (50) Unidades de Referencia Procesal (URP); salvo tratándose de la cobranza de aportes previsionales del Sistema Privado de Pensiones retenidos por el empleador, en cuyo caso son competentes con prescindencia de la cuantía” (Poder Judicial, 2020, p.18).</p>	<p>“Conoce las pretensiones referidas al cumplimiento de obligaciones de dar superiores a cincuenta (50) Unidades de Referencia Procesal (URP)”(Poder Judicial, 2020, p.18).</p>
<p>“Los asuntos no contenciosos, sin importar la cuantía” (Poder Judicial, 2020, p.18).</p>	<p>Pretensiones relacionadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) “El nacimiento, desarrollo y extinción de la prestación personal de servicios; así como a los correspondientes actos jurídicos” (Poder Judicial, 2020, p.18). b) “La responsabilidad por daño patrimonial o extrapatrimonial, incurrida por cualquiera de las partes involucradas en la prestación personal de servicios, o terceros en cuyo favor se presta o prestó el servicio” (Poder Judicial, 2020, p.18). c) “Los actos de discriminación en el acceso, ejecución y extinción de la relación laboral” (Poder Judicial, 2020, p.18). d) “El cese de los actos de hostilidad del empleador, incluidos los actos de acoso moral y hostigamiento sexual, conforme a la ley de la materia” (Poder Judicial, 2020, p.18). e) “Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo” (Poder Judicial, 2020, p.18). f) “La impugnación de los reglamentos internos de trabajo” (Poder Judicial, 2020, p.18). g) “Los conflictos vinculados a una organización sindical y entre organizaciones sindicales, incluida su disolución” (Poder Judicial, 2020, p.18). h) “El cumplimiento de obligaciones generadas o contraídas con ocasión de la prestación personal de servicios exigibles a institutos, fondos, cajas u otros” (Poder Judicial, 2020, p.18). i) “El cumplimiento de las prestaciones de salud y pensiones de invalidez, a favor de los asegurados o los beneficiarios, exigibles al empleador, a las

entidades prestadoras de salud o a las aseguradoras” (Poder Judicial, 2020, p.18).

j) “El Sistema Privado de Pensiones” (Poder Judicial, 2020, p.18).

k) “La nulidad de cosa juzgada fraudulenta laboral” (Poder Judicial, 2020, p.18).

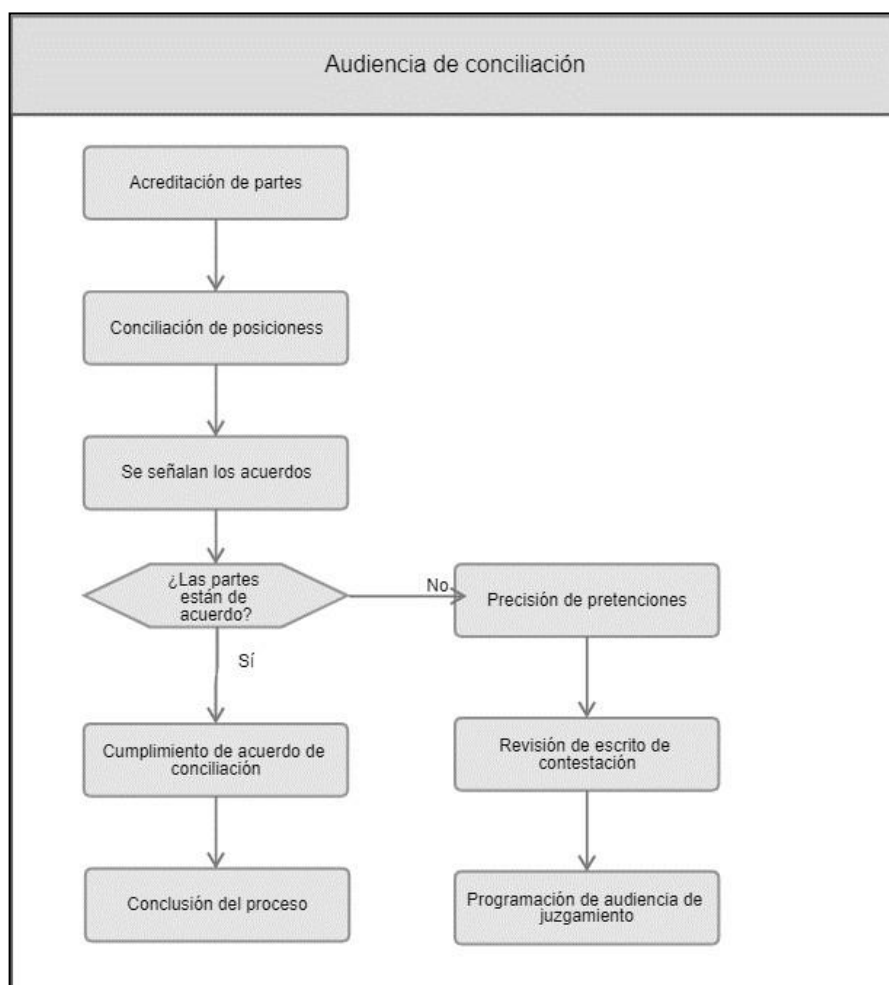
“Reposición cuando ésta se plantea como pretensión principal única” (Poder Judicial, 2020, p.18).

“Las pretensiones relativas a la vulneración de la libertad sindical” (Poder Judicial, 2020, p.18).

Si el proceso es ordinario, en primera instancia, inicialmente, se llevará a cabo una audiencia de conciliación, la cual consta de las siguientes etapas:

Figura 10.

Flujograma de una audiencia de conciliación

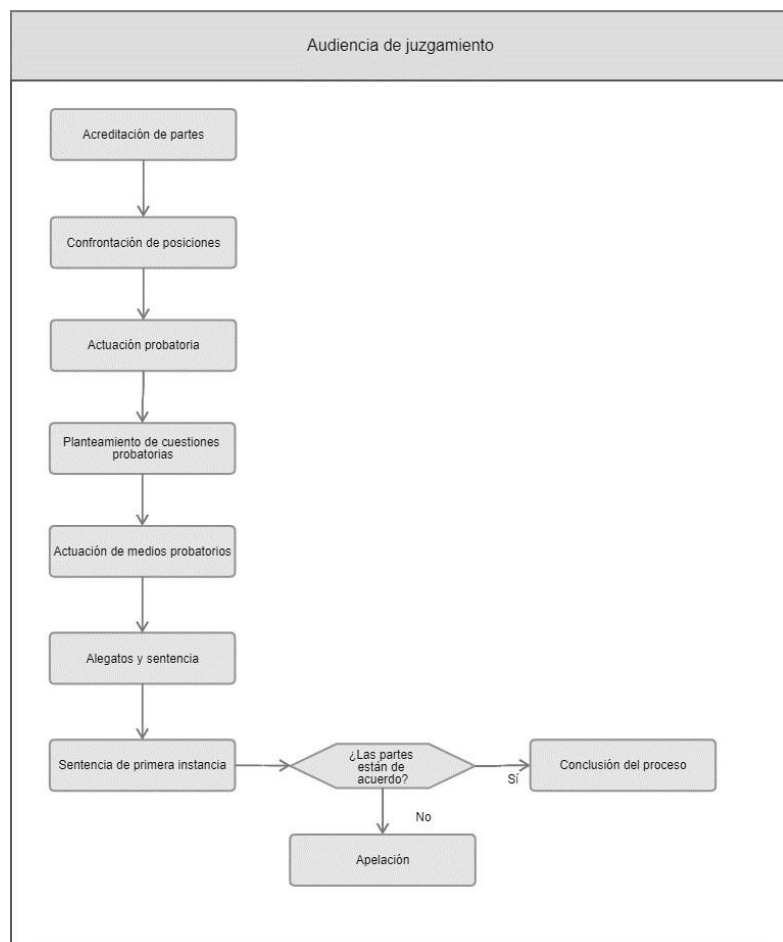


La audiencia de conciliación inicia con la acreditación de las partes, una vez acreditada la participación de las partes, el juez las invita a conciliar sus posiciones, si las partes deciden conciliar, se señalan los acuerdos, se levanta el acta de conciliación y culmina la audiencia, el proceso concluye una vez cumplido el acuerdo arribado, sin embargo, si no hay conciliación, el juez precisa las pretensiones que son materia de juicio; se revisa el escrito de contestación y sus anexos, remitiéndole una copia de la contestación al demandante, y acto posterior fija día y hora para la audiencia de juzgamiento.

Si el proceso no concluyó en la audiencia de conciliación, se programa y lleva a cabo una audiencia de juzgamiento, cuyas partes se indican en la siguiente figura:

Figura 11.

Flujograma de una audiencia de juzgamiento



La audiencia de juzgamiento inicia con la acreditación de partes (demandante y demandada) y sigue con la etapa de confrontación de posiciones, en donde por medio de una breve participación de las partes, se conversan sus pretensiones demandadas y los fundamentos de hecho que las sustentan.

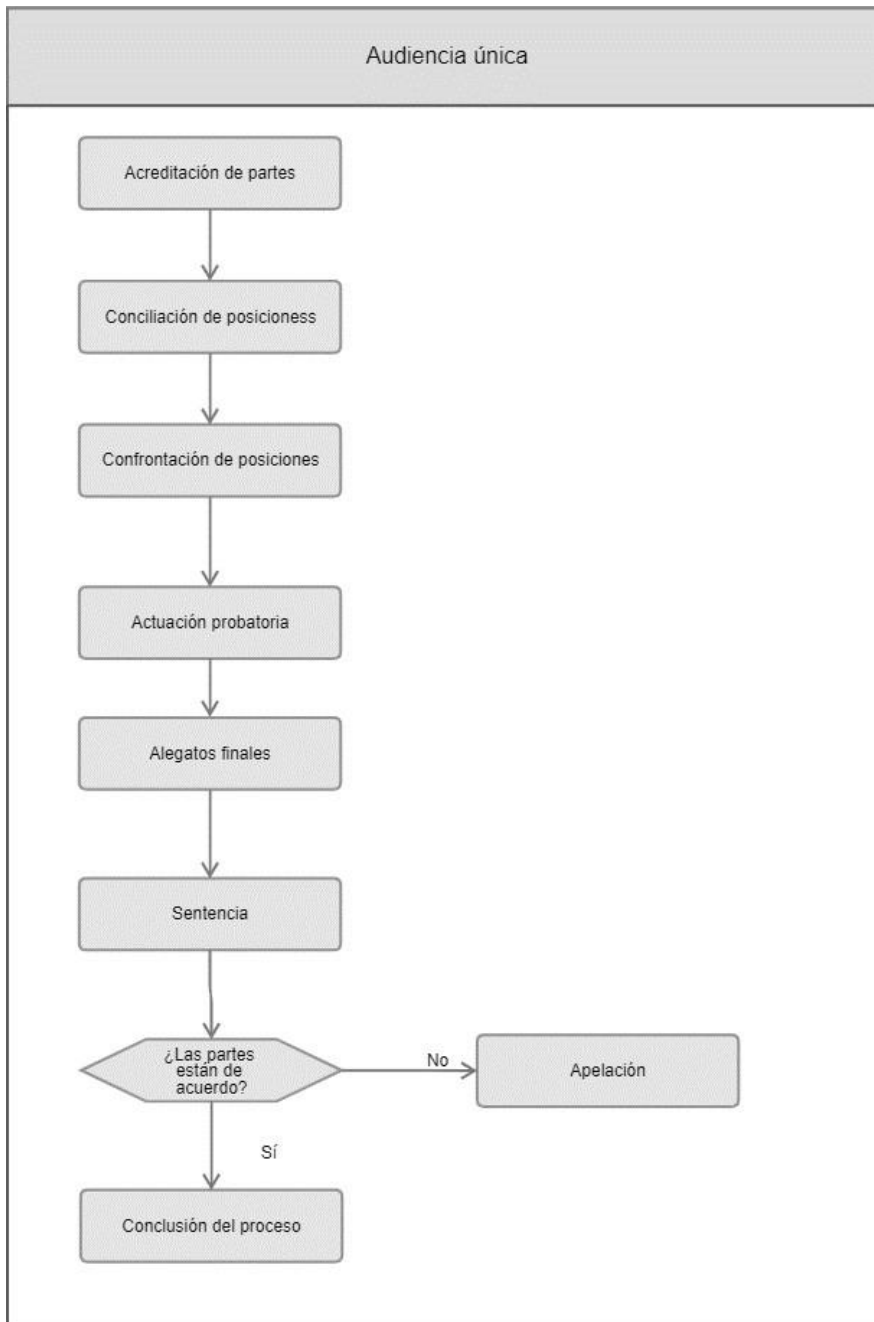
Posteriormente se da la etapa de actuación probatoria, en donde el juez enuncia los hechos no necesitados de actuación probatoria, y luego las pruebas admitidas. Por consiguiente, las partes pueden plantear cuestiones probatorias de las pruebas admitidas, seguido a ello, se da la actuación de los medios probatorios ofrecidos por las partes, que han sido admitidos por el juez.

Finalmente, se da la tercera etapa de alegatos y sentencia en la que los abogados presentan oralmente sus alegatos, para posteriormente el juez emitir un fallo mediante la sentencia, en este acto el juez por la complejidad del caso, puede diferir la sentencia señalando día y hora para la notificación de la misma.

Por otro lado, si el proceso es abreviado, en primera instancia, se llevará a cabo una audiencia única, la cual consiste en las etapas indicadas en la siguiente figura:

Figura 12.

Flujograma audiencia única

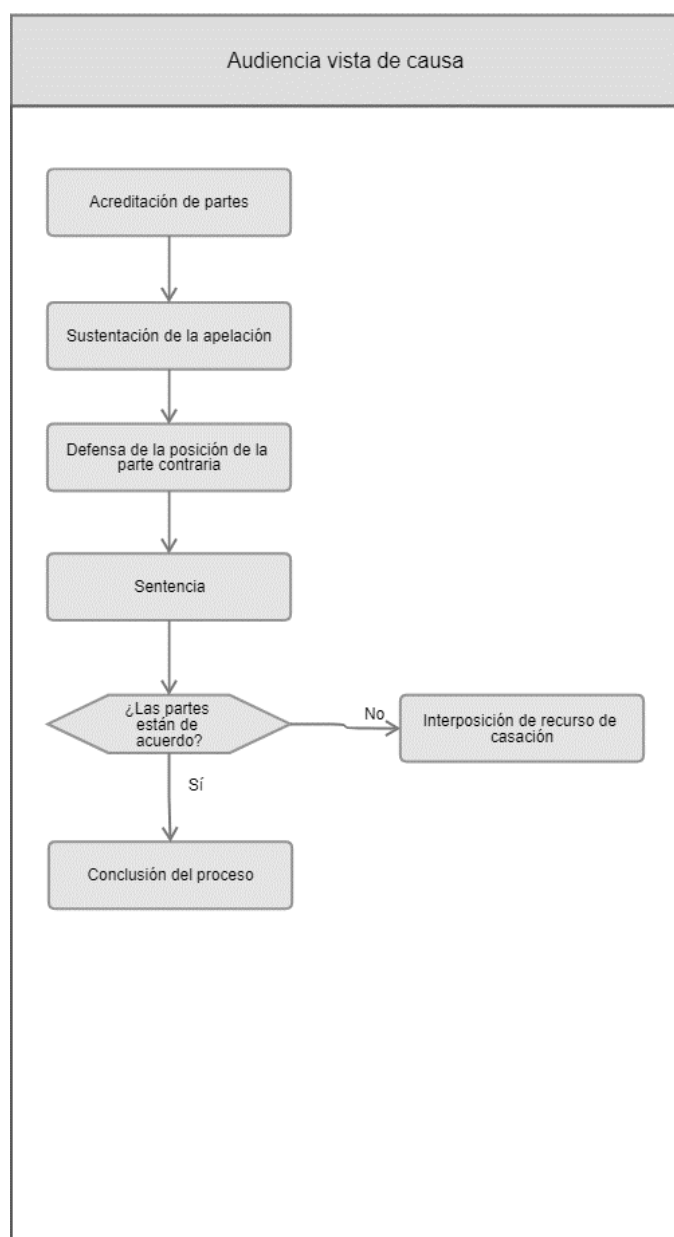


En la audiencia única se concentran las etapas de conciliación y juzgamiento en una sola, inicia con la acreditación de partes y luego se lleva a cabo la conciliación confrontación de posiciones actuación probatoria, alegatos y sentencia.

Una vez llevadas a cabo las audiencias en primera instancia de acuerdo al tipo de proceso, el juez emite una sentencia, si las partes (demandante y demandada) están de acuerdo con la sentencia, se concluye el proceso, caso contrario, la parte que no está conforme, puede apelar, se programa una audiencia de vista de causa, la cual consta de las siguientes partes:

Figura 13.

Flujograma de una audiencia de vista de causa



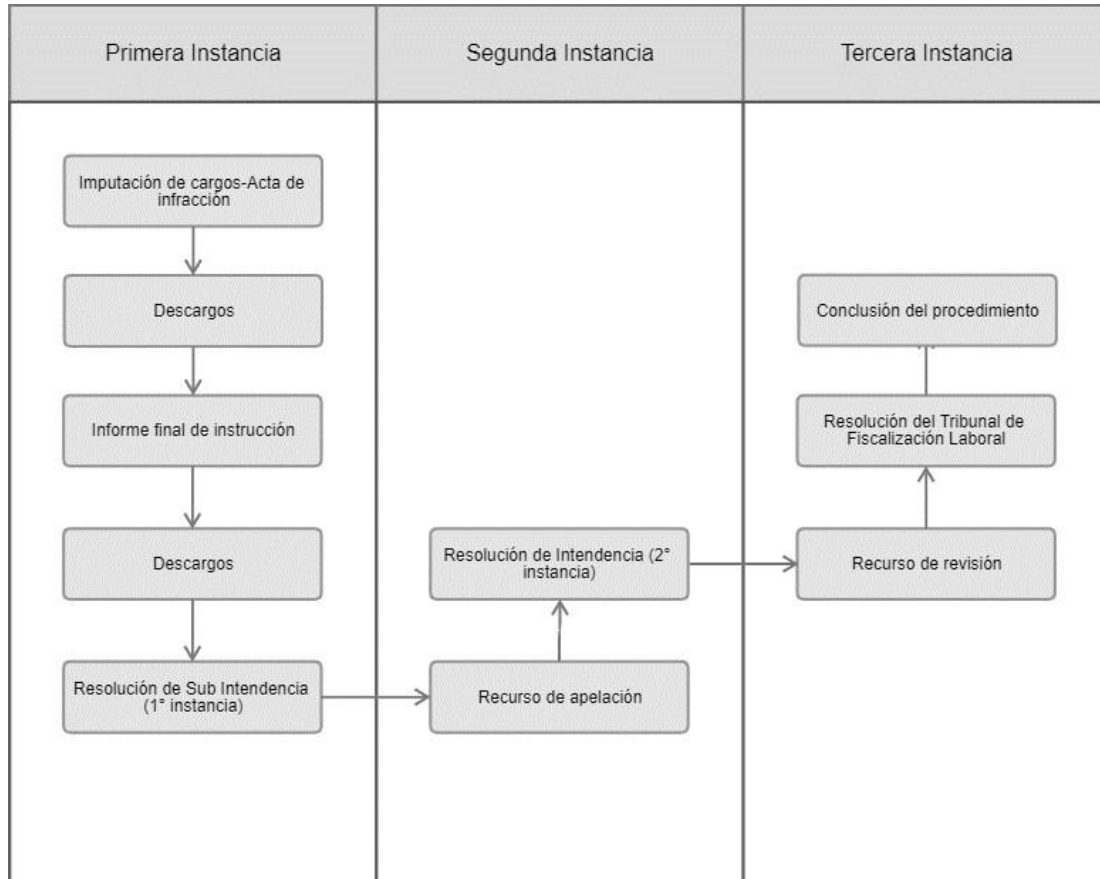
En la audiencia de vista de la causa se concede el uso de la palabra al abogado de la parte apelante para que exponga resumidamente los extremos apelados y los fundamentos en que se sustentan, luego se cede el uso de la palabra al abogado de la parte contraria para que defienda su posición, durante las exposiciones orales y una vez concluidas éstas, los jueces pueden formular a las partes y sus abogados las preguntas que estimen pertinentes, finalmente se emite el fallo o se difiere el mismo.

Posterior a la audiencia de vista de causa, se emite una sentencia que confirmará la sentencia emitida en primera instancia o la revocará, dependiendo de la conformidad de las partes, el proceso concluirá o se interpondrá un recurso de casación, el cual será evaluado. Si no procede el recurso interpuesto, el proceso concluye; pero, si procede, se programa una audiencia de Vista Suprema y se emite una sentencia, la cual será irrevocable, lo que concluye el proceso.

En la siguiente figura puede observarse las etapas de un procedimiento sancionador interpuesto por Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL):

Figura 14.

Flujograma de un procedimiento sancionador



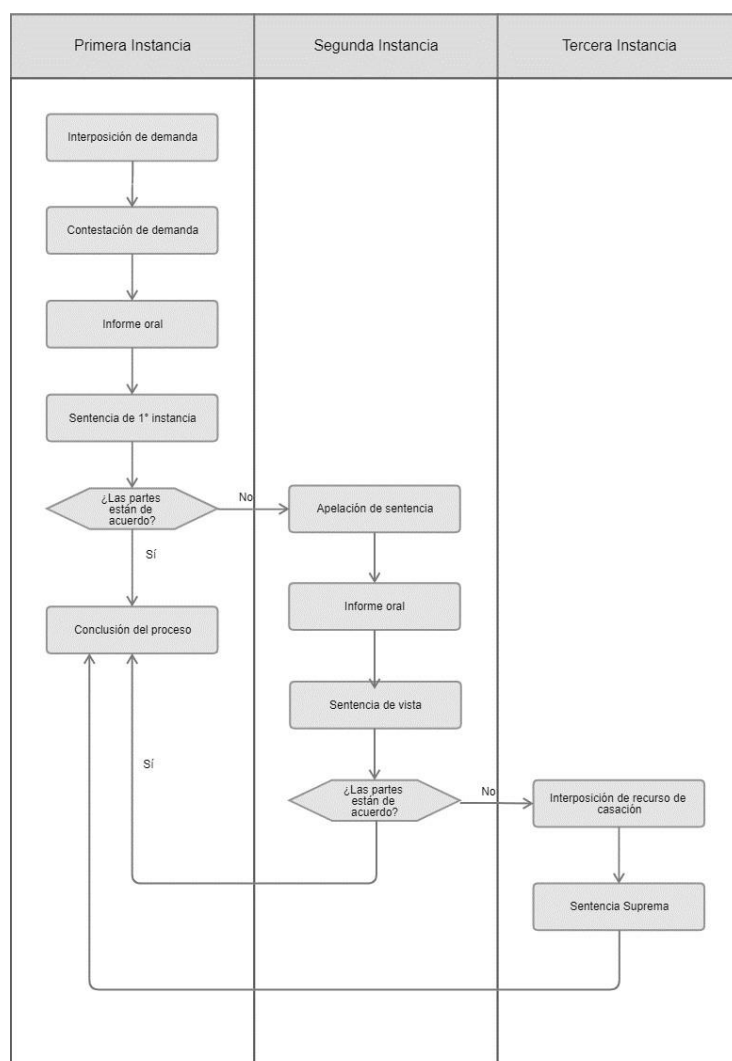
Previo a iniciar el proceso sancionador, la SUNAFIL realiza inspecciones al centro de trabajo. Estas inspecciones se originan por una queja interpuesta por un trabajador de la empresa o por una inspección inopinada, si encuentran alguna irregularidad o que no se cumple con la normativa establecida, se realizan observaciones, las cuales tienen un plazo para ser subsanadas (el plazo lo establece el inspector de SUNAFIL). Si las observaciones no se subsanan, se impone una sanción, es decir, la imputación de cargos-acta de infracción, la cual da inicio al procedimiento sancionador. Posterior a esto, se realizan los descargos, se emite un informe final de instrucción, donde se indica si la multa tiene efecto o no, nuevamente se realizan los descargos y se emite una resolución de Subintendencia. Luego, se aplica un recurso de apelación y se emite

una resolución de intendencia, por consiguiente, se aplica como recurso extraordinario ante la disconformidad de la resolución emitida, un recurso de revisión, se emite una resolución del tribuna de Fiscalización Laboral y concluye el procedimiento.

En la siguiente figura puede observarse las etapas de un procedimiento contencioso administrativo (ACA):

Figura 15.

Flujograma de un procedimiento contencioso-administrativo



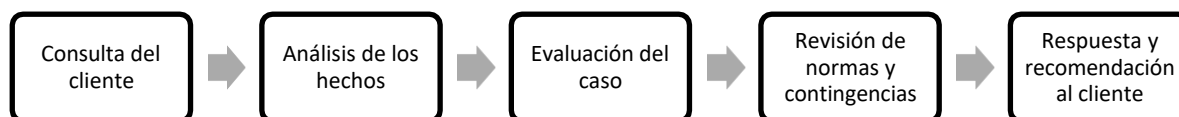
Un proceso contencioso administrativo busca la nulidad de las resoluciones emitidas por SUNAFIL en los procesos sancionadores, el cual inicia con la interposición

de una demanda. El proceso continuo con una contestación de demanda y, si se quiere sustentar los argumentos de la contestación, se solicita un informe oral (equivalente a una audiencia), posterior a ello, se emite una sentencia de primera instancia, si las partes están de acuerdo, el proceso concluye, caso contrario, se lleva a la sentencia, se solicita informe oral y se emite una sentencia de vista. Si las partes están de acuerdo, se concluye el proceso, caso contrario, se interpone un recurso de casación, se emite una sentencia suprema y concluye el proceso.

En la siguiente figura puede observarse los pasos a seguir al momento de absolver una consulta a un cliente:

Figura 16.

Proceso de consulta cliente



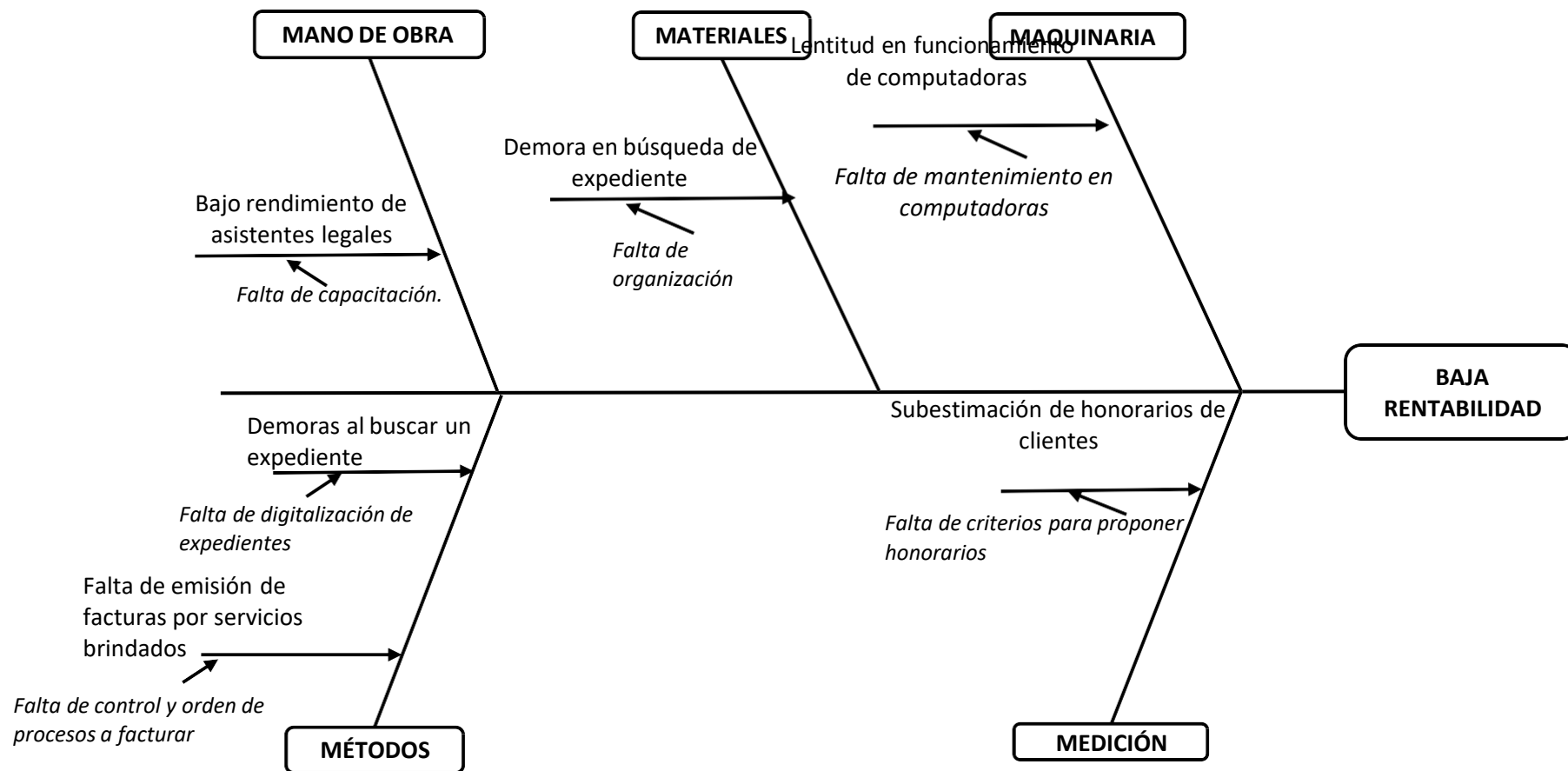
Al absolver una consulta, primero se toma conocimiento de los hechos, para poder analizar el caso concreto, posteriormente se evalúa el caso, se revisan las normas y las contingencias relativas al caso y, finalmente, se brinda una respuesta orientada a minimizar o extinguir en su totalidad cualquier contingencia que podría generarse a raíz de los hechos materia de consulta, además de brindar la recomendación correspondiente.

2.4.4. Ishikawa

A partir de los métodos de observación directa y análisis documental, se identificaron los problemas que generaban mayores contingencias en cuanto a rentabilidad para la empresa, tal como se detalla en la siguiente figura:

Figura 17.

Diagrama causa-efecto



En la figura 18, se observan las causas que generan una baja rentabilidad, como:

Falta de capacitación: los asistentes legales no conocen sobre temas operativos, como las tasas judiciales que deben presentarse con los escritos

Falta de organización: los expedientes no tienen una ubicación fija y están en distintos espacios de las instalaciones de la empresa, lo que dificulta encontrar rápidamente el expediente que se requiere.

Falta de mantenimiento en laptops: la empresa tiene que comprar laptops cada cierto tiempo porque no se le realiza el mantenimiento preventivo y autónomo que debería hacerse para extender su vida útil.

Falta de digitalización de expedientes: la empresa tiene todos sus expedientes en físico y digitales, pero solo un pequeño porcentaje de ellos está en digital.

Falta de control y orden de procesos a facturar: se omite facturar ciertos casos, lo que genera menos ingresos para el estudio jurídico.

Falta de criterios para proponer honorarios: existe una subestimación de los honorarios que se proponen a los clientes, ya que no se evalúan detenidamente los criterios como: tiempo invertido, dificultad del proceso, tipo de empresa, entre otros, que influyen en las decisiones sobre la propuesta de honorarios.

2.4.5. Matriz de priorización

A partir de la figura 18, se costearon las causas raíz y se empleó el diagrama Pareto para saber cuáles son los problemas que requieren atención con urgencia, tal como se detalla a continuación:

Tabla 13.

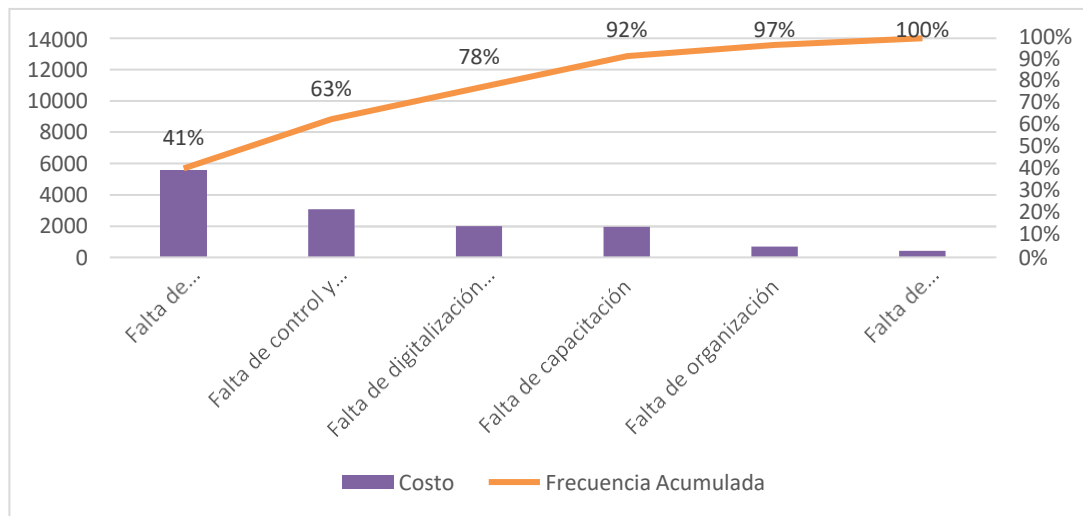
Matriz de Priorización

Problemas encontrados	Costo	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Falta de estandarización de criterios para proponer honorarios	S/5,584.00	23%	23%
Falta de control y orden de procesos a facturar	S/3,080.00	21%	43%
Falta de digitalización de expedientes	S/2,002.16	19%	62%
Falta de capacitación	S/1,968.00	16%	78%
Falta de organización	S/700.00	12%	91%
Falta de mantenimiento en laptops	S/420.00	9%	100%
Total	S/13,754.16	100%	

En la siguiente figura pueden observarse los problemas que generan mayores pérdidas monetarias a la empresa.

Figura 18.

Problemas más costosos en la empresa



Se observa en la figura 19, los principales problemas que generan una baja rentabilidad, los cuales son: falta de estandarización de criterios para proponer honorarios, falta de control y orden de procesos a facturar, falta de digitalización de expedientes, falta de capacitación.

2.4.6. Matriz de indicadores

En la siguiente tabla se especifican las causas raíces que generan una baja rentabilidad, la estimación de la pérdida que generan y el beneficio que se obtendrá al aplicar herramientas de ingeniería industrial:

Tabla 14.*Matriz de indicadores*

CR	Detalle	Indicador	Fórmula	Pérdida Mensual Actual S/	Pérdida Mensual Mejorada S/	Beneficio	Herramientas
CR1	Falta de estandarización de criterios para proponer honorarios	Margen de beneficios de nuevo criterio de cobro por cliente	$\frac{(Ingresos2 - Ingresos1)}{Ingresos2} * 100$	S/5,584	S/00.00	S/5,584	Ciclo Deming
CR2	Falta de control y orden de procesos a facturar	DPU (defectos por unidad de análisis)	$\frac{\# Procesos Facturados}{\# Procesos Totales} * 100$	S/3,080.00	S/0.00	S/4,017	Programa de capacitación
CR3	Falta de digitalización de expedientes	Productividad	$\frac{\# Casos}{Horas utilizadas}$	S/2,002.16	S/113.00	S/1,889	Estudio de tiempos, ERP
CR4	Falta de capacitación	Productividad	$\frac{\# Casos}{Horas utilizadas}$	S/1,968.00	S/0.00	S/1,968.00	Programa de capacitación, diseño de puestos de trabajo
				S/24,056.97	S/2,113.00	S/21,944	

En la tabla 14, se puede observar los problemas que generan mayores pérdidas monetarias para la empresa, las cuales se identificaron en el diagrama Pareto, por cada una de las causas se evaluarán distintos indicadores y se estima que se obtendrá un beneficio de S/21,943.97, una vez implementada la gestión de procesos una vez implementada la gestión de procesos.

2.5. Solución de la propuesta

2.5.1. Descripción de causas raíz

Falta de capacitación: los asistentes no conocen sobre temas operativos que involucran los casos de la empresa, como ingresar escritos a corte, laborar contestaciones de demanda, apelaciones, entre otros. Falta de digitalización de expedientes: la empresa tiene todos sus expedientes en físico y digitales, pero solo un pequeño porcentaje de ellos está en digital.

Falta de control y orden de procesos a facturar: se omite facturar ciertos casos, lo que genera menos ingresos para el estudio jurídico.

Falta de estandarización de criterios para proponer honorarios: El gerente general es el encargado de decidir los honorarios cada vez que se negocia un contrato para un nuevo servicio o la modificación de uno, sin embargo, no existe un criterio específico para decidir los honorarios que se cobrarán, el encargado lo hace bajo su experiencia previa y criterio propio, lo que genera algunas incongruencias del precio en relación con la cantidad de trabajo requerida por todos esos procesos.

Falta de digitalización de expedientes: Actualmente la empresa posee expedientes en físico almacenados en su 3er piso, lo cual demora la búsqueda de un expediente para prepararse para una audiencia, es por ello que se desea digitalizarlos para poder agilizar el proceso de búsqueda.

2.5.2. Monetización (costeo) de pérdidas

2.5.2.1. Falta de estandarización de criterios para proponer honorarios

Para calcular el costo de pérdida por falta de estandarización de criterios para proponer honorarios, se obtuvo una lista de los clientes, su número de procesos máximo según contrato y el cobro mensual.

Tabla 15.

Lista de clientes

N°	Razon social	Cobro por mes	Procesos máximos según contrato
1	Agrícola Santa Azul SRL	S/ 2,360	20
2	Agroexportaciones Nathanael	S/ 1,888	18
3	Inversiones DT1 SAC	S/ 3,776	36
4	Proseguridad SA	S/ 14,372	120
5	Cia de Seguridad Prosegur SA.	S/ 1,652	15
6	Prosegur Activa Perú SA	S/ 496	5
7	Corporación Lindley SA.	S/ 5,015	70
8	Corporación Pesquera Inca SAC.	S/ 11,800	85
9	Corporación Hércules Seguridad SRL	S/ 826	10
10	P&V Fumigaciones	S/ 1,000	14
11	Leche Gloria SA	S/ 21,240	160
12	Agualima SAC	S/ 2,950	24
13	Adecco Perú SA	S/ 10,856	90
14	Cansal Business EIRL	S/ 1,416	17
15	Juduso Corporation SAC	S/ 1,416	12
16	Verro Busines EIRL	S/ 1,416	12
17	Marmax Cia EIRL	S/ 1,416	12
18	Mosaro EIRL	S/ 1,416	12
19	Calipuy Verde Esmeralda Nathaly	S/ 1,416	12
20	Calipuy Verde Alberto Andre	S/ 1,416	12
21	Bellina Marcos Guillermo Raju	S/ 1,416	12
	Total	S/ 89,559	768

Después de obtener la información de requerida para cada cliente, se ideó un sistema de criterios que ayudarían a conseguir un cobro mensual objetivo por cliente. La fórmula sería la siguiente:

$$\text{Cobro Potencial} = (\# \text{Procesos}) * (\text{Costo por proceso}) * (\text{Valoración}) \quad (11)$$

Otro dato obtenido de la empresa es que el costo por proceso promedio es de 120 soles.

$$\text{Costo por proceso} = 120 \text{ Soles} \quad (12)$$

El primer criterio de la valoración se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 16.

Criterio 1: Tiempo que se invertirá en Servicio

Descripción	Tiempo promedio	Más allá del promedio	Tiempo excesivo
Ponderación	1	1.15	1.3

El segundo criterio de la valoración se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 17.

Criterio 2: Tipo de Cliente

Descripción	Pequeña/Mediana Empresa	Gran Empresa
Ponderación	0.9	1.1

El tercer criterio de la valoración se detalla a continuación, en la siguiente tabla:

Tabla 18.

Criterio 3: Posibilidad de permanencia como cliente

Descripción	Corto Plazo	Largo Plazo
Ponderación	1.1	1

El cuarto criterio de la valoración se detalla a continuación, en la siguiente tabla:

Tabla 19.

Criterio 4: Cantidad de procesos

Descripción	0-25	25-50	50-75	75+
Ponderación	1.1	1	0.89	0.85

Cada criterio fue ajustado según las opiniones de los trabajadores, a quienes se les entrevistó para que la valoración sea lo más exacta posible.

Tabla 20.*Costeo por ponderación*

N°	Razón Social	Nro Procesos	Cantidad Procesos	Carga laboral	Tipo de cliente	Perma nencia	Costo por proceso	Cobro Potencial	Cobro real	Diferencia
1	Agrícola Santa Azul SRL	20	1.1	1	0.9	1	S/ 120	S/ 2,376.00	S/ 2,360.00	S/ 16.00
2	Agroexportaciones Nathanael	18	1.1	1	0.9	1	S/ 120	S/ 2,138.00	S/ 1,888.00	S/ 250.00
3	Inversiones DT1 SAC	36	1	1.15	0.9	1	S/ 120	S/ 4,471.00	S/ 3,776.00	S/ 695.00
4	Proseguridad SA	120	0.75	1.15	1.1	1	S/ 120	S/ 13,662.00	S/ 14,372.00	-S/ 710.00
5	Cia de Seguridad Prosegur SA.	15	1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 1,980.00	S/ 1,652.00	S/ 328.00
6	Prosegur Activa Perú SA	5	1.1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 726.00	S/ 496.00	S/ 230.00
7	Corporación Lindley SA.	70	0.9	1.15	1.1	1	S/ 120	S/ 9,563.00	S/ 8,200.00	S/ 1,363.00
8	Corporación Pesquera Inca SAC.	85	0.85	1.15	1.1	1	S/ 120	S/ 10,968.00	S/ 11,800.00	-S/ 832.00
9	Corporación Hércules Seguridad SRL	10	1.1	1	0.9	1	S/ 120	S/ 1,188.00	S/ 826.00	S/ 362.00
10	P&V Fumigaciones	14	1.1	1	0.9	1	S/ 120	S/ 1,663.00	S/ 1,000.00	S/ 663.00
11	Leche Gloria SA	160	0.85	1.15	1.1	1	S/ 120	S/ 20,645.00	S/ 21,240.00	-S/ 595.00
12	Agualima SAC	24	1.1	1	0.9	1	S/ 120	S/ 2,851.00	S/ 2,950.00	-S/ 99.00
13	Adecco Perú SA	90	1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 11,880.00	S/ 10,856.00	S/ 1,024.00
14	Cansal Business EIRL	17	1.1	1	0.9	1	S/ 120	S/ 2,020.00	S/ 1,416.00	S/ 604.00
15	Juduso Corporation SAC	12	1.1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 1,742.00	S/ 1,416.00	S/ 326.00
16	Verro Busines EIRL	12	1.1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 1,742.00	S/ 1,416.00	S/ 326.00
17	Marmax Cia EIRL	12	1.1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 1,742.00	S/ 1,416.00	S/ 326.00
18	Mosaro EIRL	12	1.1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 1,742.00	S/ 1,416.00	S/ 326.00
19	Calipuy Verde Esmeralda Nathaly	12	1.1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 1,742.00	S/ 1,416.00	S/ 326.00
20	Calipuy Verde Alberto Andre	12	1.1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 1,742.00	S/ 1,416.00	S/ 326.00
21	Bellina Marcos Guillermo Raju	12	1.1	1	1.1	1	S/ 120	S/ 1,742.00	S/ 1,416.00	S/ 326.00
	Total	768						S/ 98,328.00	S/ 92,744.00	S/ 5,584.00

Tal como se puede observar en la tabla previa, no se estarían cobrando S/5,584.00 por una falta de estandarización de criterios en el cobro de honorarios, lo que supondría una pérdida para la empresa, asimismo, con este ajuste la cantidad de trabajo requerida estaría más acorde al cobro por los servicios brindados.

2.5.2.2. Falta de control y orden de procesos a facturar

Se tiene un contrato con cada cliente, donde se establece cuántos procesos se pueden llevar como máximo según los honorarios mensuales que pagan, si el número de procesos llevados supera lo establecido, se genera un pago extra por el servicio. En la siguiente tabla se detallan los datos necesarios para costear la pérdida:

Tabla 21.*Costo pérdida falta de control de procesos*

N°	Razón Social	Cobro	Procesos máximos según contrato	Costo unitario (proceso)	Procesos llevados	Pérdida (soles)
1	Agrícola Santa Azul SRL	S/ 2,360.00	20	S/ 118.00	22	S/ -236.00
2	Agroexportaciones Nathanael	S/ 1,888.00	18	S/ 104.89	22	S/ -419.56
3	Inversiones DT1 SAC	S/ 3,776.00	36	S/ 104.89	36	S/ 0.00
4	Proseguridad SA	S/ 14,372.00	120	S/ 119.77	100	S/ 0.00
5	Cia de Seguridad Prosegur SA.	S/ 1,652.00	15	S/ 110.13	20	S/ -550.67
6	Prosegur Activa Perú SA	S/ 496.00	5	S/ 99.12	8	S/ -297.36
7	Corporación Lindley SA.	S/ 5,015.00	70	S/ 71.64	50	S/ 0.00
8	Corporación Pesquera Inca SAC.	S/ 11,800.00	85	S/ 138.82	54	S/ 0.00
9	Corporación Hércules Seguridad SRL	S/ 826.00	10	S/ 82.60	15	S/ -413.00
10	P&V Fumigaciones	S/ 1,000.00	14	S/ 71.43	20	S/ -428.57
11	Leche Gloria SA	S/ 21,240.00	160	S/132.75	140	S/ 0.00
12	Agualima SAC	S/ 2,950.00	24	S/ 122.92	28	S/ -491.67
13	Adecco Perú SA	S/ 10,856.00	90	S/ 120.62	58	S/ 0.00
14	Cansal Business EIRL	S/ 1,416.00	12	S/ 118.00	12	S/ 0.00
15	Juduso Corporation SAC	S/ 1,416.00	12	S/ 118.00	15	S/ -354.00
16	Verro Busines EIRL	S/ 1,416.00	12	S/ 118.00	18	S/ -708.00
17	Marmax Cia EIRL	S/ 1,416.00	12	S/ 118.00	13	S/ -118.00
18	Mosaro EIRL	S/ 1,416.00	12	S/ 118.00	12	S/ 0.00
19	Calipuy Verde Esmeralda Nathaly	S/ 1,416.00	12	S/ 118.00	10	S/ 0.00
20	Calipuy Verde Alberto Andre	S/ 1,416.00	12	S/ 118.00	5	S/ 0.00
21	Bellina Marcos Guillermo Raju	S/ 1,416.00	12	S/ 118.00	10	S/ 0.00
					Total	S/ 4,017.00

Como los abogados no llevan un control de la cantidad de procesos que están llevando por cliente, no se genera la facturación correspondiente por los procesos extra que se llevan, obteniendo una pérdida de S/4,017.00.

2.5.2.3. Falta de digitalización de expedientes

Para calcular la pérdida generada por una falta de digitalización de expedientes, se tomaron los tiempos estándar del proceso en ambos escenarios, manual y digitalizado, tomando la diferencia de tiempos de búsqueda como un tiempo no productivo, el cual se multiplica con el costo de hora hombre de los asistentes, para así generar un valor concreto.

A continuación, se realiza el cálculo de las lecturas de búsqueda de expediente físico:

Para hallar el tiempo estándar se necesita calcular:

$$TE = Tn * (1 + T.Suplementarios) \quad (13)$$

Donde:

TE = Tiempo estándar

Tn= Tiempo normal

Además:

$$Tn = (Tiempo Observado) * (Valoración) \quad (14)$$

Para hallar el tiempo observado, primero se tomó un “muestra cero”, la cual dictamina la cantidad de tomas a hacer, 5 si el proceso demora más de 2 minutos, y 10 si, por el contrario, es un proceso más corto.

$$T0 = 2.32 \quad \text{min}$$

Se procede a tomar las 5 muestras:

Tabla 22.

Muestras

1	2	3	4	5	Suma
2.23	2.64	2.56	2.78	2.43	12.64

$$Te = \frac{(t1 + t2 \dots + t5)}{n} \quad (15)$$

$$Te = \frac{(12.64)}{5} \quad (16)$$

$$Te = 2.528 \quad (17)$$

El siguiente paso es la valoración del proceso, realizado por el analista a cargo, quien otorga un valor atribuido según su perspectiva:

$$Tn = Te * \frac{\text{Valor atribuido}}{\text{Valor Estándar}} \quad (18)$$

Donde:

Valor Atribuido 90 (Lento)

Valor Estándar 100 (Base)

$$Tn = 2.528 * \frac{90}{100} \quad (19)$$

$$Tn = 2.275 \quad (20)$$

Una vez que se tiene el tiempo normal, se consideran los siguientes tiempos suplementarios:

Tiempos suplementarios:

Necesidades Personales:	5%
Fatiga:	13%
Especiales:	2%
TOTAL	20%

$$TE = 2.275 * (1 + 0.20) \quad (21)$$

$$TE = 2.730 \quad (22)$$

El tiempo estándar del proceso de búsqueda de expedientes manual es de 2.73 minutos, a continuación, se realizará la misma metodología, pero con el proceso digitalizado.

En las siguientes líneas se detalla el cálculo de las lecturas de búsqueda de expediente digitalizado:

Se realiza el mismo proceso, pero para un proceso de búsqueda de expedientes digitalizado gracias a un ERP.

Entonces:

$$T_o = 0.533333333 \text{ min}$$

Se tomaron 10 muestras, dado que T_o es menor que 2 minutos:

Tabla 23.

Muestras 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma
0.867	0.383	0.500	0.583	0.467	0.367	0.567	0.533	0.467	0.417	5.150

$$T_e = \frac{(t_1 + t_2 \dots + t_{10})}{n} \quad (23)$$

$$T_e = 0.515 \quad (24)$$

Valoración del ritmo:

Valor Atribuido 105 (Bueno)

Valor Estándar 100 (Base)

$$T_n = 0.540 \quad (25)$$

Tiempos suplementarios

Necesidades Personales 5%

Fatiga 8%

Especiales 1%

TOTAL 14%

Entonces:

$$TE = T_n * (1 + T. \text{Suplementarios}) \quad (26)$$

$$TE = 0.616 \quad (27)$$

Una vez obtenidos los tiempos estándar, se utilizaron los siguientes datos adicionales para costear el problema:

Tabla 24.
Datos obtenidos para el costeo de pérdida

<u>Descripción</u>	<u>Valor</u>	<u>Unidad</u>
Tiempo de búsqueda	2.730	Min
Sueldo practicante	550	Soles
Practicantes	4	Practicantes
Horas al mes	80	Horas
Pago x min	0.115	sol/min

Del producto de los valores se obtienen los siguientes valores:

Tabla 25.
Valores obtenidos del estudio de tiempos

<u>Descripción</u>	<u>Expedientes físicos</u>	<u>Expedientes Digitalizados</u>	<u>Unidad</u>
Pérdida/expediente	0.312	0.071	soles/expediente
Pérdida al mes	2002.12	113	soles/mes

Con estos valores, se puede hallar que la pérdida en la empresa por la falta de expedientes digitalizados es:

$$Pérdida = 2002.12 - 113 = 1889.16 \frac{\text{soles}}{\text{mes}} \quad (28)$$

2.5.2.4. Falta de capacitación

Se llevó un control de las tasas judiciales que compraban los asistentes legales para poder presentar junto a sus escritos. Se pudo observar que los errores más comunes eran por mala digitalización de datos (si es en el RUC, no es subsanable y si es en otro dato, si es subsanable) y por equivocación en el tipo de tasa que debe comprarse, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 26.*Perdidas por errores en compra de tasas judiciales*

	Razón	Veces (mes)	Costo	Perdida	Total	
Mala digitalización de datos	Error en el RUC	1	S/561.40	S/561.40	S/575.20	
	Error en otros datos	3	S/4.60	S/13.80		
Compra incorrecta de tasa	TUPA-expedientes con mandato judicial de archivo	1	S/30.60	S/30.60	S/30.60	
	Por solicitud de nulidad de actos procesales	Hasta 100 URP o Cuantía Indeterminable S/ 46,000	1	S/46.00	S/46.00	S/138.00
	> 100 / 250 URP > 46,000 hasta S/ 115,000	0	S/50.60	S/0.00		
	> 250 / 500 URP > 115,000 hasta S/ 230,000	0	S/55.20	S/0.00		
	> 500 / 750 URP > 230,000 hasta S/ 345,000	0	S/64.40	S/0.00		
	> 750 / 1250 URP >345,000 hasta S/ 575,000	0	S/73.60	S/0.00		
	> 1250 / 2000 URP >575,000 hasta S/ 920,000	0	S/82.80	S/0.00		
	> 2000 / 3000 URP >920,000 hasta S/ 1'380,000	1	S/92.00	S/92.00		
	> 3000 URP Más de S/ 1'380,000	0	S/101.20	S/0.00		
	Ofrecimiento de pruebas, excepciones	Hasta 100 URP o Cuantía Indeterminable S/ 46,000	0	S/46.00	S/0.00	S/253.00
	> 100 / 250 URP > 46,000 hasta S/ 115,000	1	S/69.00	S/69.00		
	> 250 / 500 URP > 115,000 hasta S/ 230,000	0	S/92.00	S/0.00		
	> 500 / 750 URP > 230,000 hasta S/ 345,000	0	S/115.00	S/0.00		
	> 750 / 1250 URP >345,000 hasta S/ 575,000	0	S/138.00	S/0.00		
	> 1250 / 2000 URP >575,000 hasta S/ 920,000	1	S/184.00	S/184.00		
	> 2000 / 3000 URP >920,000 hasta S/ 1'380,000	0	S/414.00	S/0.00		
	> 3000 URP Más de S/ 1'380,000	0	S/621.00	S/0.00		
	Apelación de autos	Hasta 100 URP o Cuantía Indeterminable S/ 46,000	1	S/46.00	S/46.00	S/115.00
	> 100 / 250 URP > 46,000 hasta S/ 115,000	1	S/69.00	S/69.00		
	> 250 / 500 URP > 115,000 hasta S/ 230,000	0	S/92.00	S/0.00		
	> 500 / 750 URP > 230,000 hasta S/ 345,000	0	S/115.00	S/0.00		

jurídico, Trujillo 2021

	> 750 / 1250 URP >345,000 hasta S/ 575,000	0	S/138.00	S/0.00	
	Recurso de apelación de autos - actos de procedimiento	0	S/184.00	S/0.00	
	> 1250 / 2000 URP >575,000 hasta S/ 920,000	0	S/207.00	S/0.00	
	> 2000 / 3000 URP >920,000 hasta S/ 1'380,000	0	S/414.00	S/0.00	
	> 3000 URP Más de S/ 1'380,000	0	S/621.00	S/0.00	
Por recurso de apelación de sentencia	Hasta 100 URP o Cuantía Indeterminable S/ 46,000	0	S/184.00	S/0.00	S/0.00
	> 100 / 250 URP > 46,000 hasta S/ 115,000	0	S/276.00	S/0.00	
	> 250 / 500 URP > 115,000 hasta S/ 230,000	0	S/368.00	S/0.00	
	> 500 / 750 URP > 230,000 hasta S/ 345,000	0	S/460.00	S/0.00	
	> 750 / 1250 URP >345,000 hasta S/ 575,000	0	S/552.00	S/0.00	
	> 1250 / 2000 URP >575,000 hasta S/ 920,000	0	S/828.00	S/0.00	
	> 2000 / 3000 URP >920,000 hasta S/ 1'380,000	0	S/1,656.00	S/0.00	
	> 3000 URP Más de S/ 1'380,000	0	S/2,484.00	S/0.00	
Por recurso de nulidad y casación	Hasta 100 URP o Cuantía Indeterminable S/ 46,000	0	S/736.00	S/0.00	S/828.00
	> 100 / 250 URP > 46,000 hasta S/ 115,000	1	S/828.00	S/828.00	
	> 250 / 500 URP > 115,000 hasta S/ 230,000	0	S/920.00	S/0.00	
	> 500 / 750 URP > 230,000 hasta S/ 345,000	0	S/1,150.00	S/0.00	
	> 750 / 1250 URP >345,000 hasta S/ 575,000	0	S/1,380.00	S/0.00	
	> 1250 / 2000 URP >575,000 hasta S/ 920,000	0	S/2,070.00	S/0.00	
	> 2000 / 3000 URP >920,000 hasta S/ 1'380,000	0	S/4,025.00	S/0.00	
	> 3000 URP Más de S/ 1'380,000	0	S/5,980.00	S/0.00	
Derecho de notificación judicial	1 cédula	0	S/4.70	S/0.00	S/28.20
	2 cédulas	1	S/9.40	S/9.40	
	3 cédulas	0	S/14.10	S/0.00	
	4 cédulas	1	S/18.80	S/18.80	
				Total	S/1,968.00

Se obtiene una pérdida de S/1,968.00 cada mes a causa de la inexperiencia de los asistentes en el área legal, que causa errores en la compra de tasas judiciales.

2.5.3. Desarrollo de Herramientas

2.5.3.1. Ciclo Deming (PHVA)

A. Planear

A.1. Definir el problema

La empresa ha presentado una baja rentabilidad debido a diversas causas, entre ellas, la falta de estandarización en los cobros de honorarios para el cliente. Esta coyuntura preocupa a la empresa dado que esto la coloca en desventaja frente a la competencia. La preocupación es grande debido a que esto es un factor elevado de pérdidas de dinero, ya que, según cálculos realizados, por esta causa, se generan S/5,584.00 de pérdida mensual.

A.2. Objetivos generales

Realizar capacitaciones respecto a temas contables al equipo administrativo.

A.3. Objetivos Específicos

Aplicar unos criterios específicos para proponer honorarios y valorizarlos.

Verificar los cambios de flujo de efectivo gracias al control contable.

A.4. Buscar todas las posibles causas

El encargado de proponer honorarios es el Gerente General, quien debido a la gran cantidad de trabajo que realiza día a día, no se toma un tiempo pertinente para poder establecer los honorarios de un nuevo cliente o, por la saturación de trabajo, responde al cliente después de varios días.

La identificación de las posibles o potenciales causas se hace mediante una sesión de lluvia de ideas, en la que se obtienen las siguientes causas:

Exceso de trabajo pendiente

Falta de inversión de tiempo pertinente para proponer honorarios.

Falta de control por parte del área administrativa en la relación costo-beneficio de cliente.

Falta de estandarización de los criterios para proponer honorarios.

A.5. Investigar la causa más importante

Mediante una discusión en grupo y en consenso, se decidió que la causa más importante es:

Falta de estandarización de los criterios para proponer honorarios.

A.6. Considerar las medidas remedio

Al analizar todas las causas potenciales, se decidió implementar una serie de acciones para corregir la causa más importante y así estandarizar los criterios para proponer honorarios.

En la siguiente imagen se muestra el plan de acción que piensa implementarse para solucionar el problema indicado previamente.

Figura 19.

Plan de acción

Problema: Falta de estandarización de criterios para proponer honorarios		
Objetivo específico:		
Estandarizar de criterios para proponer honorarios		
Meta: Estandarizar de criterios para proponer honorarios		
Responsables: Jefe de administración y talento humano Gerente General		
Acciones	Costo	Tiempo
Elaborar el programa de capacitación	sin costo	1 semana
Ejecutar programa de capacitación	sin costo	1 mes
Supervisar el registro de horas trabajadas por cliente	sin costo	1 mes

B. Hacer

B.1. Implantar medidas remedio

Se ejecutan los planes de acción y se determina que la forma de proponer honorarios no es la adecuada, es por ello que se plantearon soluciones para mejorar esta situación, ya que al estandarizar procesos, se logrará incrementar las ganancias.

C. Verificar

C.1. Revisar los resultados obtenidos

Se piensa realizar una capacitación en donde se enseñarán los criterios para proponer honorarios y la forma de valorizarlos, obteniendo un honorario óptimo y acorde a las necesidades del cliente.

Se estima que, gracias a las capacitaciones y la estandarización de criterios, la empresa logró añadir un monto de S/5,584.00 a sus ingresos mensuales.

D. Actuar

D.1. Prevenir la recurrencia del mismo problema

La empresa debe continuar y mejorar el plan de acción mencionado líneas atrás. Por ello es oportuno realizar un seguimiento al cumplimiento del plan de acción

D.2. Conclusión

Se aprecia como beneficio de la implementación de las mejoras, un incremento en el ingreso de la empresa por la estandarización de criterios para proponer honorarios, por lo tanto, es importante mantener la aplicación de las mejoras para evitar continuar trabajando sin generar ganancias o perder clientes por proponer un honorario muy alto.

2.5.3.2. Planificación de Recursos Empresariales (ERP)

Para dar solución al problema de falta de digitalización de expedientes, se propone un sistema ERP que incluye las siguientes funciones:

Dashboard que permite visualizar la información del estudio en reportes gráficos, con el fin de tener un diagnóstico a tiempo real de la empresa.

Accesos a creación de diferentes usuarios con diferentes atribuciones y niveles de acceso a la información, para una gestión eficiente.

Registros ordenados de datos relevantes y expedientes de la empresa, para su rápido acceso mediante búsquedas dinámicas, rápidas y eficientes.

Llevar un registro ordenado de procesos de la empresa e incluir datos importantes como, por ejemplo: abogado encargado, fecha, servicios brindados,

montos a cobrar, costos, etc. Además de poder generar automáticamente un documento en formato PDF de dicho proceso.

Generar reportes cruzando data registrada, que sirvan como respaldo para la toma de decisiones exportables en formato Excel, indicando, además, ciertos indicadores como rentabilidad por servicio y cliente, calendario de audiencias y automatizar las alertas por correo electrónico.

Mejora en la gestión documentaria que permita llevar un control y trazabilidad en todos los documentos subidos a la plataforma, los cuales serían almacenados en un servidor en la nube permitiendo el acceso a los diferentes miembros de la empresa desde cualquier dispositivo con acceso a internet. A su vez, estos documentos podrán ser agrupados por fechas, casos, abogados a cargo, etc. Según sea requerido por la empresa.

La cotización y funciones del sistema ERP se obtuvieron de la empresa TARGOX S.A.C, especialista en brindar este tipo de servicios. (Ver Anexo 4). El software con la instalación de todas las funciones anteriormente mencionado tiene un costo de S/.19,850. Asimismo, se obtuvieron imágenes de anteriores de la empresa en estudios jurídicos. (Ver Anexos 5, 6, 7 y 8).

2.5.3.3. Diseño de puestos de trabajo

Cuando una organización alcanza el éxito, lo normal es que crezca. Tal crecimiento exige una mayor complejidad de uso en los recursos necesarios para operar, dado que el capital aumenta, la tecnología se incrementa, actividades como apoyo y demás generan más necesidad de mano de obra, donde se tiene que ser más exigente con sus conocimientos habilidad y destrezas a la hora del reclutamiento para mantener la competitividad del negocio, garantizando así que los recursos

materiales financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas marquen un ventaja competitiva, y que, finalmente, todo esto en conjunto promueva un éxito organizacional. Se debe tener en cuenta que el recurso más importante en una empresa es el humano, por lo que es lo más importante a la hora de tomar decisiones estratégicas. Como ingenieros y/o gestores de una empresa no se debe dejar de lado este factor que influye en aspectos como calidad, productividad, eficiencia, etc.

A. Diseño de puestos

Los puestos de trabajo en una empresa determinan en gran medida el éxito e incluso la probabilidad de supervivencia de muchas organizaciones. Es por esto que en una empresa un puesto va más allá de una lista de tareas que se registran en fichas de análisis de responsabilidad y acciones.

El diseño de estos debe reflejar las expectativas de la organización, tanto ambientales como conductuales. El diseñador del puesto debe tomar dichos elementos en consideración para crear puestos que sean productivos y satisfactorios.

La falta de capacitación presente en la empresa, generalmente se ocasiona porque las tareas de asistente legales y abogados no están bien definidas. Que un asistente legal realice funciones de abogado sin estar adecuadamente preparado y capacitado, genera problemas en la presentación de escritos, contestaciones de demanda y otras labores diarias que sería pertinente que realice un abogado, es por ello que se propusieron un MOF para asistente legal y abogado (anexos 10 y 11).

2.5.3.4. Plan de capacitación

A. Presentación

Para el estudio jurídico, el plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos constituye una herramienta que establece las prioridades de capacitación de los trabajadores en la empresa.

El plan de capacitación incluye a los trabajadores de la empresa, realizada por 2 ingenieros de una empresa especializada en capacitaciones de recursos humanos, cuyo presupuesto asciende a un total de S/6.600 soles a lo largo de 12 meses estimados. Este monto compone todos los viáticos y costos de actividades de capacitación.

B. Actividad de la empresa

La empresa en estudio se dedica a la prestación de servicios en asesoría legal a empresas de todo el Perú.

C. Justificación

El recurso más importante el estudio jurídico es el talento humano, ya que está implicado en el proceso productivo, y, como la empresa en estudio es un estudio jurídico, la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en el servicio que se brinda.

La productividad de una fuerza laboral motivada está intrínsecamente relacionada con el trato que recibe en sus relaciones individuales laborales, no solo con sus semejantes en rangos, sino también por sus jefes o encargados inmediatos, tal es la importancia de un ambiente laboral saludable para el cumplimiento del trabajo de cada persona, sobre todo si como todo trabajo de prestación de servicios, se tiene trato directo con clientes humanos.

Las premisas anteriormente mencionadas remarcan la importancia de una correcta capacitación como uno de los elementos principales para modificar o cambiar actitudes y comportamientos de las personas de una organización, dirigiendo así a la optimización de servicios de asesoría legal.

Con ese objetivo se plantea el presente plan de capacitación anual en el área de recursos humanos, mejorar la calidad del servicio al cliente.

D. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para toda el área legal de la empresa en estudio.

E. Fines del plan de capacitación

Con el propósito de impulsar la productividad de los trabajadores del área legal, la capacitación se lleva a cabo con los siguientes fines.

Incrementar el rendimiento y productividad de los colaboradores y, con ello, el de la empresa.

Fortalecer la relación entre los trabajadores y, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio legal.

En un futuro, lograr satisfacer con mayor facilidad los requerimientos de la empresa en materia de talento humano.

Mejorar el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de cada colaborador.

Prevenir accidentes de trabajo, dando un ambiente seguro y positivo para generar comportamientos más estables en los trabajadores, ayudando a mantener su salud física y mental.

Capacitar constantemente al trabajador con avances tecnológicos, que inciten a su crecimiento personal y laboral.

F. Objetivos del plan de capacitación

F.1. Objetivos Generales

Preparar a todo el personal para ejecutar eficientemente sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

Brindar oportunidades de índole personal en los cargos actuales de la empresa, asimismo, el crecimiento entre puestos.

Generar actitudes positivas en el trabajador para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio para todos.

F.2. Objetivos Específicos

Otorgar la ayuda adecuada y eficiente a los abogados del estudio de parte de los asistentes.

Entregar conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de tareas requeridas en los puestos del área legal de la empresa.

Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de procesos laborales.

Elevar y mantener un buen nivel de eficiencia, tanto individual como colectivo.

Contribuir a la preparación de personal nuevo, acorde con los planes, objetivos y requerimientos del estudio jurídico.

Apoyar la continuidad y desarrollo de la empresa.

G. Metas

Capacitar al 100% de asistentes del área legal y administrativa en la empresa en estudio.

H. Estrategias

Las estrategias propuestas son:

- Realizar talleres informativos de aspectos legales.
- Desarrollo de trabajos prácticos de casos pasados.
- Alistamiento y búsqueda de expedientes.
- Metodología basada en el sistema ERP de la empresa.

I. Acciones por desarrollar

Se crearon temarios que permitirán mejorar la calidad en el talento humano.

I.1. Temas de capacitación:

I.1.1. Asesorías jurídicas

- Curso de especialización en medios impugnatorios en los procesos civiles, penales y laborales
- Planeamiento estratégico de la negociación colectiva
- Proceso laboral

I.1.2. Sistema institucional

- Planeamiento Estratégico
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio
- Plan de vigilancia y políticas de seguridad (PLAN COVID)
- Manejo y uso de extintores

I.1.3. Imagen institucional

- Herramientas de gestión humana
- Mejoramiento Del Clima Laboral
- Prevención de accidentes y primeros auxilios

J. Recursos

J.1. Humanos

Todo esto está conformado por los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

En temas legales, las capacitaciones serán impartidas por abogados tanto internos como externos de la organización.

En temas de recursos humanos, se contactarán psicólogos con experiencia en capacitaciones y el mismo equipo encargado de hacer el plan de capacitación se encargará de ciertos seminarios y del contacto con cada especialista externo.

J.2. Materiales

Los materiales que se utilizarán en cada capacitación son mayormente artículos de oficina, los cuales la empresa ya posee en la actualidad, lo único ajeno a la empresa serán los expertos que impartirán los cursos especializados.

Infraestructura. - Las actividades de capacitación se desarrollarán en el salón de reuniones del local de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros. - está conformado por mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipos multimedia, laptops, proyector, y ventilación e iluminación adecuada.

Documentos técnicos – educativo. - entre ellos tenemos:
 certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

J.3. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación será financiado
 con ingresos propios presupuestados de la empresa.

J.4. Presupuesto

Tabla 27.

Presupuesto plan de capacitación

Descripción	Und	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pasajes	Psje.	10	S/12.00	S/120.00
Viáticos	h/día	5	S/30.00	S/150.00
Plumones	und.	6	S/2.50	S/15.00
Folder	und.	1	S/1.00	S/1.00
Certificados	und.	100	S/2.00	S/200.00
Lapiceros	und.	12	S/0.50	S/6.00
Papel A4-80 gramos	Paquete	6	S/10.00	S/60.00
Refrigerios	und.	20	S/12.00	S/240.00
Honorarios de expositores	soles/hora	5	S/320.00	S/1,600.00
Otros	-			S/100.00
TOTAL PRESUPUESTO				S/2,492.00

K. Cronograma

El plan de capacitación será desarrollado en el año 2023, de acuerdo
 con el siguiente cronograma:

Tabla 28.

Cronograma

Actividades Por Desarrollar (Asesorías)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Prevención de accidentes y primeros auxilios	X					
Mejoramiento del clima laboral	X					
Cultura Organizacional		X				
Manejo y uso de extintores		X				
Planeamiento estratégico de la negociación colectiva			X			
Plan de vigilancia y políticas de seguridad (Plan COVID)			X			
Prevención de accidentes y primeros auxilios				X		
Proceso laboral				X		
Curso de especialización en medios impugnatorios en los procesos civiles, penales y laborales				X		
Control Patrimonial					X	
Auditoria y Normas de Control					X	
Herramientas de gestión humana						X

2.6. Evaluación Económica

2.6.1. Determinación de costos

Se costearon las 5 herramientas: Ciclo de Deming, Estudio de tiempos, ERP, Programa de capacitación y diseño de puestos de trabajo, obteniendo así un costo total de 27,950.00 soles que se explicará a continuación:

El ciclo de Deming se basa en la mejora continua, por lo cual se programó una capacitación presupuestada en 1,500.00 soles que incluye el pago de los encargados, viáticos, etc. Sumando así un costo total de 1,500.00 soles.

El estudio de tiempos no tiene costo alguno, puesto que se utilizó un contador de tiempo ya implementado en cualquier celular moderno.

La implementación del sistema ERP es una de las herramientas más costosas, dado que se incluyen los montos tanto de la instalación como las capacitaciones posteriores con el fin de que toda el área legal ejecute el correcto funcionamiento del software. Tal mejora se paga a una empresa especializada, igualmente, permite pagar en 3 cuotas según el progreso del proceso, sumando un total de 19,850.00 soles.

Por otro lado, el programa de capacitación incluye a todas las áreas de la empresa, por lo que se utilizó 3,300.00 soles dos veces al año para contratar a expertos en los temas requeridos, incluyendo así sus viáticos, pasajes, comida, entre otros egresos.

Finalmente, el diseño de plan de trabajo se asignó como una tarea al área de recursos humanos, por lo que no generó costo alguno.

Tabla 29.
Inversión de herramientas

Herramienta	Concepto	Detalle	Precio	Veces al año/Cantidad	Inversión anual	Costo por herramienta
Ciclo Deming	Capacitación	Para eliminar el problema de falta de contabilidad de horas invertidas por cliente	S/1,500.00	1	S/1,500.00	S/1,500.00
	Pago al firmar el contrato	Se tiene que pagar un 20% del monto total		1	S/3,970.00	
ERP	Pago a la habilitación de pruebas	Se tiene que pagar un 40% del monto total	S/2,600.00	1	S/7,940.00	S/19,850.00
	Pago a fecha de entrega final	Se tiene que pagar un 40% del monto total	S/1,500.00	1	S/7,940.00	
Programa de capacitación	Capacitación	Capacitar a los asistentes legales sobre procesos judiciales y administrativos; al área administrativa sobre facturación y uso de ERP	S/3,300.00	2	S/6,600.00	S/6,600.00
Total					S/27,950.00	

2.6.2. Flujo de caja proyectado

Se proyectaron los costos de las herramientas anteriormente explicadas, estimando además los beneficios de cada herramienta a lo largo de 12 meses estimados, donde se aplicarían todas las herramientas y se estimaría un beneficio total de 15,863.00 soles.

Tabla 30.
Flujo de caja proyectado

Periodo	T ₀	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EGRESOS						
Costos de Propuesta	S/. 27,950.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Total Egresos	S/. 27,950.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
INGRESOS						
Beneficios de Propuesta	S/. 0.00	S/.15,863.00	S/. 20,622.00	S/.26,808.00	S/.34,851.00	S/.45,306.00
Total Beneficios	S/. 0.00	S/.15,863.00	S/. 20,622.00	S/.26,808.00	S/.34,851.00	S/.45,306.00
Flujo de caja anual	-S/. 27,950.00	S/.15,863.00	S/. 20,622.00	S/.26,808.00	S/.34,851.00	S/.45,306.00

En la tabla 31, T₀ corresponde a la cantidad de inversión del proyecto, lo que incluiría, en resumen, el ERP y todo el programa de capacitaciones y mejoras de gestión de procesos, para el primer año se sumaron todos los beneficios esperados de cada propuesta, asimismo, cada año posterior se estima un crecimiento de 30% en beneficios anuales, obteniendo así beneficios de 45,306.00 soles en el quinto año.

Con el flujo de caja proyectado, se calcularon los siguientes indicadores:

Tabla 31
Indicadores económicos

<u>Indicador</u>	<u>Valor</u>
TMAR	19.42%
TIR	73%
VAN	S/. 46,166
B/C	2.65
VAN Beneficios	S/. 74,116
<u>VAN Egresos</u>	<u>S/. 27,950.00</u>

El TMAR de 19.42% es un valor establecido como meta mínima para el resultado del TIR o tasa interna de retorno (Ver Anexo 11), con 73% demuestra la

rentabilidad del proyecto superando la meta mínima. Con los mismos valores del flujo de caja, se calculó un VAN de 46,166 soles, este valor indica las ganancias de la empresa en caso de implementar la propuesta del presente trabajo. Los mismos flujos permiten encontrar los valores netos tanto de los beneficios como egresos de la mejora. Finalmente, el costo beneficio (B/C) de 2.65, valor que indica que por cada sol invertido, se ganarían 2.65.

2.7. Aspectos éticos

El presente estudio se rige bajo los aspectos éticos de toda investigación académica científica, teniendo como compromiso que el presente estudio se encuentra: Exento de fraude científico o de la invención parcial o total de datos que no se hayan efectuado en el presente análisis. Libre de falsificación y/o manipulación de información alterada con el objetivo de obtener resultados sesgados o favorables con la hipótesis de estudio. Exento de plagio o apropiación de ideas, sin citar ni reconocer la fuente de investigación, puesto que en todo momento se ha respetado la propiedad intelectual y se ha realizado el respectivo reconocimiento de los trabajos utilizados. Libre de conflictos de conciencia, puesto que las creencias del investigador con respecto a un tema en particular no influyen en los resultados de la investigación. Exento de autoría ficticia o también denominada regalo de coautoría, considerando que los autores del presente estudio son los únicos que ha contribuido intelectualmente al desarrollo de este. Finalmente, la presente investigación no atropella ningún interés ni atenta contra el bienestar de la unidad de estudio, debido a que la empresa en mención ha facilitado todos los datos e información para su tratamiento con el objetivo de desarrollar el presente, el cual traerá beneficios para ambas partes interesadas.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Tabla 32.

Proyección de Activos

Balance	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Caja	S/ 45,624	S/ 54,860	S/ 58,227	S/ 65,215	S/ 73,040	S/ 81,805	S/ 91,622
Cuentas por cobrar por ventas	S/ 245,652	S/ 232,541	S/ 256,202	S/ 286,946	S/ 321,380	S/ 359,945	S/ 403,139
Total Activo Corriente	S/ 291,276	S/ 287,401	S/ 314,429	S/ 352,161	S/ 394,420	S/ 441,750	S/ 494,761
Planta, Propiedad y Equipo (Bruto)	S/ 73,125	S/ 78,945	S/ 88,945	S/ 88,945	S/ 88,945	S/ 98,945	S/ 98,945
Depreciación acumulada	S/ 12,525	S/ 13,546	S/ 17,789	S/ 35,578	S/ 53,367	S/ 54,367	S/ 55,367
Planta, Propiedad y Equipo (Neto)	S/ 73,125	S/ 78,945	S/ 71,156	S/ 53,367	S/ 35,578	S/ 44,578	S/ 43,578
Total Activo no Corriente	S/ 73,125	S/ 78,945	S/ 71,156	S/ 53,367	S/ 35,578	S/ 44,578	S/ 43,578
Total Activo	S/ 351,876	S/ 352,800	S/ 385,585	S/ 405,528	S/ 429,998	S/ 486,328	S/ 538,339

Se proyectaron en 5 años los activos de la empresa, utilizando datos reales en los años 2020 y 2021 suministrados por la empresa (Ver anexos 8 y 9), para la cuenta de la caja se estimó un crecimiento anual del 5%, en el caso de otras cuentas como “cuentas por cobrar por ventas” se calculó a partir de un porcentaje de 22% sobre las ventas. Este porcentaje a partir de los datos históricos. Para el caso de planta propiedades y equipos, se proyectó que en el año 1 y 4 de proyección habría una inversión de 10000 soles, correspondiente a renovación de computadores, artículos electrónicos, fotocopiadoras, etc. Esto con el fin de seguir la tendencia de años anteriores de esta cuenta y la depreciación acumulada.

Tabla 90.
Proyección de Pasivos y Patrimonio

Balance	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cuentas por pagar a proveedores	S/ 57,298	S/ 58,791	S/ 69,873	S/ 78,258	S/ 87,649	S/ 98,167	S/ 109,947
Deuda de corto plazo	S/ 25,821	S/ 28,239	S/ 28,804	S/ 29,380	S/ 29,967	S/ 30,567	S/ 31,178
Otros pasivos de corto plazo	S/ 939	S/ 1,050	S/ 1,071	S/ 1,092	S/ 1,114	S/ 1,137	S/ 1,159
Total Pasivo Corriente	S/ 84,058	S/ 88,080	S/ 99,748	S/ 108,730	S/ 118,731	S/ 129,870	S/ 142,284
Deuda de largo plazo	S/ 58,973	S/ 61,487	S/ 73,991	S/ 62,928	S/ 51,560	S/ 49,727	S/ 54,017
Total Pasivo no Corriente	S/ 58,973	S/ 61,487	S/ 73,991	S/ 62,928	S/ 51,560	S/ 49,727	S/ 54,017
Total Pasivo	S/ 143,031	S/ 149,567	S/ 173,739	S/ 171,658	S/ 170,291	S/ 179,597	S/ 196,301
Capital	S/ 67,010	S/ 67,010	S/ 67,010	S/ 67,010	S/ 67,010	S/ 67,010	S/ 67,010
Utilidades retenidas antes de la Ganancia Neta	S/ 67,748	S/ 67,748	S/ 67,748	S/ 67,748	S/ 67,748	S/ 67,748	S/ 67,748
Ganancia Neta	S/ 74,087	S/ 68,475	S/ 77,088	S/ 99,112	S/ 124,949	S/ 171,974	S/ 207,280
Total Utilidades Retenidas	S/ 141,835	S/ 136,223	S/ 144,836	S/ 166,860	S/ 192,697	S/ 239,722	S/ 275,028
Total Patrimonio Neto	S/ 208,845	S/ 203,233	S/ 211,846	S/ 233,870	S/ 259,707	S/ 306,732	S/ 342,038
Total Pasivo y Patrimonio Neto	S/ 351,876	S/ 352,800	S/ 385,585	S/ 405,528	S/ 429,998	S/ 486,329	S/ 538,339

Se hizo el mismo tratamiento con los pasivos y patrimonio, la cuenta por pagar a proveedores se proyectó con un 6% de las ventas (Tabla 35), siguiendo la tendencia de años pasados. Ambas cuentas de deudas se proyectaron con un 2% de aumento por año. Otras cuentas permanecen con valores iguales siguiendo la tendencia de los años históricos. Finalmente, puede comprobar que la suma de patrimonio más pasivo coincide con el total de activos.

Tabla 91.
 Proyección de Estados de Resultados

Balance	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	S/ 814,455	S/ 1,039,781	S/ 1,164,555	S/ 1,304,301	S/ 1,460,817	S/ 1,636,116	S/ 1,832,449
Gastos Generales & Administración	S/ 725,643	S/ 958,428	S/ 1,063,855	S/ 1,180,879	S/ 1,310,776	S/ 1,454,961	S/ 1,615,007
Depreciación anual	S/ 0	S/ 0	S/ 17,789	S/ 17,789	S/ 17,789	S/ 1,000	S/ 1,000
Otros gastos operativos	S/ 1,564	S/ 2,480	S/ 5,823	S/ 6,522	S/ 7,304	S/ 8,181	S/ 9,162
Ganancia Operativa	S/ 87,248	S/ 78,873	S/ 77,088	S/ 99,112	S/ 124,949	S/ 171,974	S/ 207,280
Ganancia antes de Impuestos	S/ 87,248	S/ 78,873	S/ 77,088	S/ 99,112	S/ 124,949	S/ 171,974	S/ 207,280
Ganancia Neta	S/ 87,248	S/ 78,873	S/ 77,088	S/ 99,112	S/ 124,949	S/ 171,974	S/ 207,280

Finalmente, para la proyección de las cuentas de estados resultados, para las ventas se estimó un crecimiento del 12% anual, se contempló un 11% de crecimiento anual para los gastos generales y administrativos, y un 1% de aumento para otros gastos operativos siguiendo la tendencia de años anteriores.

Tabla 35.

Proyección de resultados

	Años reales			Años Proyectados			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad Neta	S/ 74,087	S/ 68,475	S/ 77,088	S/ 99,112	S/ 124,949	S/ 171,974	S/ 207,280
Activos Totales	S/ 351,876	S/ 352,800	S/ 385,585	S/ 405,528	S/ 429,998	S/ 486,328	S/ 538,339
Patrimonio	S/ 208,845	S/ 203,233	S/ 211,846	S/ 233,870	S/ 259,707	S/ 306,732	S/ 342,038
ROE	35%	34%	36%	42%	48%	56%	61%
ROA	21%	19%	20%	24%	29%	35%	39%

Se analizaron los estados financieros de la empresa en los años 2020 y 2021, se tomaron estos dos años como referencia para proyectar los siguientes 5 años de actividad con las mejoras propuestas. Se hizo énfasis en el cálculo de la utilidad Neta, Activos totales y Patrimonio con el fin de extraer los datos necesarios para el cálculo del ROE y ROA. En primer lugar, se demuestran unos indicadores de rentabilidad saludables, ambos indicadores son altas, además, el ROE es mayor que el ROA. Por un lado, para el último año de proyección, el ROE habrá aumentado un 26% respecto al último año antes de la mejora (2021), mientras que el ROA habrá incrementado un 18%. Ambos valores indican un crecimiento en la rentabilidad de la empresa sobre sus activos y patrimonio, esto gracias tanto al crecimiento orgánico de la organización como de la mejora propuesta en el presente trabajo que daría mayor herramientas y efectividad en el trabajo de los trabajadores del estudio, pudiendo conseguir así mayor fidelidad de los clientes actuales y la captación de clientes potenciales.

Tabla 36.

Utilidad bruta proyectada

	Años reales			Años Proyectados			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad Bruta	S/ 74,087	S/ 68,475	S/ 77,088	S/ 99,112	S/ 124,949	S/ 171,974	S/ 207,280

La viabilidad de la propuesta se reflejaría también en los aumentos del margen de utilidad, pasando de S/ 68,475 a S/ 207,280 en el último año de proyección.

Tabla 37.

Indicadores financieros

Indicador	Después de la mejora	Antes de la mejora
ROA	61%	34%
ROE	39%	19%
Margen de utilidad bruta	S/ 207,280	S/ 68,475
Porcentaje de variación quejas mensuales		-60.00%
Variación de tiempo en búsqueda de expedientes		-77.44%

En la tabla 38, se analizan también los indicadores de gestión de procesos, incluyendo una vez más el ROA, ROE y margen de utilidad con fines de síntesis; se tendría un método más exacto y objetivo para el cálculo de honorarios para cada cliente, las quejas mensuales se reducirían en un 60%, porcentaje que se justifica mejor con la tabla 24, asimismo el tiempo de búsqueda de expedientes legales se redujo en un 77.44%.

Tabla 38.
Número de quejas

Concepto	N° de quejas antes de la mejora	N° de quejas después de la mejora
Mala redacción de contestaciones de demanda	8	4
Compra errónea de tasas	5	2
Presentación de escritos en el juzgado equivocado	2	1
Búsqueda de las normas en páginas poco confiables	5	1
Total	20	8

También, se calcularon los indicadores que permiten evaluar la viabilidad del proyecto (tabla 25).

Tabla 39.*Indicadores económicos*

Indicador	Valor
TMAR	19.42%
TIR	73%
VAN	S/. 46,166
B/C	2.65

Se pudo apreciar que el TIR es mayor que el TMAR, lo que indica que la propuesta es rentable y es beneficioso realizarla. Por otro lado, el VAN resulta positivo en S/46,166 lo que se considera la ganancia neta de la inversión. Asimismo, el B/C de 2.65 indicaría que por cada sol invertido se ganaría 2.65.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

La hipótesis del presente trabajo: la propuesta de mejora de la gestión de procesos incrementa la rentabilidad de un estudio jurídico en Trujillo en el año 2021, es respaldada por las investigaciones realizadas por otros autores, tales como: Ruales (2017), quien determinó que la empresa en estudio carece de procesos bien definidos y los existentes lo realizan de manera empírica, sin contar con un orden cronológico, lo que afecta de manera significativa a la rentabilidad de la empresa. Así mismo, nos permite obtener un alto índice de calidad en relación al servicio que presta a sus clientes. En el caso del presente estudio, con las debidas capacitaciones y herramientas, se lograrían reducir las quejas en un 60%. Otro autor que crea aval sobre nuestra investigación es Orejuela (2016), quien en su investigación obtuvo como resultado un incremento promedio del 81% en el fee mensual de los cinco clientes utilizados como muestra, lo que constituyó un comienzo para poder generar un enfoque de gestión de procesos para una empresa de publicidad, y generó herramientas útiles para la mejora sustancial de la rentabilidad de la compañía. En nuestro caso, no hemos propuesto un cambio en el fee o comisión mensual de los clientes, dado que el estudio jurídico trabaja con honorarios fijos. No obstante, con una correcta estandarización de criterios a la hora de cobrar honorarios se obtendría un beneficio mensual adicional de S/5,584 respecto a la cantidad de clientes en el año del presente estudio.

Cancino (2014), realizó propuestas para reducir costos logísticos y el índice de accidentes y riesgos de seguridad en el trabajo, optimizar los procesos de abastecimiento y almacenamiento de insumos, incrementar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio y realizó la evaluación económica de cada propuesta con la finalidad de determinar los beneficios en ahorro que tendrá la empresa en un periodo de 3 años, el cual

se estimó que sería de S/761,538.00. El resultado de este autor puede ser comparable con nuestro margen de utilidad proyectado de S/ 207,2805 al quinto año de la mejora, el cual sería producto de nuestras mejores en procesos y atención al cliente. Rosas (2018), concluyó que al aplicar las herramientas: descripción de funciones, procesos de inducción y capacitación, y procedimientos escritos de trabajo, codificación y ubicación de materiales, control de entrada y salida de materiales, se obtiene un VAN de S/ 10,322.64 y una Tasa de Retorno a la Inversión de 83,47%, PRI: 1 año 1 mes y 20 días y una tasa de Beneficio-Costo de 1.29. Por nuestro lado, al quinto año, se proyecta un VAN de S/. 46,166.00, una tasa de retorno de inversión de 73% y una tasa de beneficio costo de 2.65.

Sánchez (2019), concluyó que, la aplicación de la gestión por procesos permitió incrementar la rentabilidad económica de la empresa, de acuerdo a la evidencia de los márgenes de rentabilidad, los cuales obtuvieron una variación porcentual en el Margen bruto: 22%, Margen Operativo: 33% y Margen neto: 26%., lo cuales indica que los márgenes de rentabilidad en el cierre del ejercicio del periodo 2019 son mayores respecto a la medición de los márgenes de rentabilidad que la empresa contaba al cierre del ejercicio en el periodo 2018. En nuestra propuesta, el margen bruto mejoraría un 41% anual, apoyándose de los índices de rentabilidad anteriormente mencionados.

Finalmente, Ríos (2014), concluye que al aplicar la gestión de procesos, se obtiene un incremento en la rentabilidad de activos de 0.34%, lo cual nos muestra, que al realizar una eficiente gestión en sus procesos, tuvieron mayor capacidad para adquirir equipos diversos y unidades de transportes, lo cual les permitió aumentar su productividad ya que los procesos operativos fueron desarrollados con mayor velocidad, en un tiempo menor y con mayor eficiencia, satisfaciendo la necesidad del cliente.

A partir de los resultados previamente detallados, se pudo constatar que la gestión de procesos incrementa la rentabilidad, no solo en empresas de servicios, sino, también en empresas de otros rubros.

4.2. Conclusiones

Con las proyecciones de la propuesta de gestión de procesos para mejorar la rentabilidad en la empresa se puede concluir que influye positivamente, dado que con el respectivo análisis económico financiero previo, la implementación de tal proyecto aumentaría la rentabilidad de la firma de abogados en un 27% al pasar de una utilidad neta de S/ 68,475 en el año actual del estudio, a S/ 207,280 en el quinto año proyectado.

Actualmente en la gerencia de la empresa no se tiene un estándar para el cobro de honorarios para cada cliente, se utilizan criterios subjetivos en base de la experiencia y opinión del gerente. Con una correcta estandarización en el cobro de honorarios se podría obtener un beneficio mensual de S/5,584 con los clientes actuales.

La aplicación de la gestión de procesos en el estudio jurídico lograría entre muchas cosas, una mejor comunicación tanto entre trabajadores como con los clientes, adición de un sistema ERP para gestión de expedientes, facturación, trazabilidad de procesos, reportería y, gracias a esto, mayor eficiencia en el área legal. A su vez, se lograría una mayor productividad en todas las áreas de la empresa gracias a la capacitación en materias administrativas, legales y de métodos. Finalmente, otro de los beneficios más notables del mejor manejo del proceso productivo de la empresa sería el aumento de los ingresos y por, lo tanto, de la rentabilidad de la firma de abogados.

Al calcular y analizar los indicadores económico-financieros, se pudo observar que el TIR (73%) es mayor que el TMAR (19.42%) o también llamado COK, lo que indica que la propuesta es rentable y es beneficioso realizarla. Por otro lado, el VAN resulta positivo en

46,166 soles lo que se considera la ganancia neta de la inversión, asimismo se halló el VAN tanto para beneficios como para egresos. Asimismo, el B/C de 2.65 indica que por cada sol invertido se obtienen 2.65 soles de beneficio.

REFERENCIAS

- Arteaga, P. (2017). *Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de*. Trujillo.
- Baltazar, G. (2013). *Bizkaia*. Obtenido de <https://blog.crowdfundingbizkaia.com/emprendedores/diferencia-rentabilidad-economica-financiera/>
- Bandrés, E. (2021). *El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España*. Zaragoza.
- Barcena, A. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Lima.
- Cancino, E. (2014). *MEJORA DE PROCESOS DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA INDUSTRIAL*. Lima.
- Cervantes, C. (2017). *El Sistema de Gestión por Procesos y su Efecto sobre la Rentabilidad de una Empresa de Servicios Viajeros*. Ibarra.
- CEUPE. (2022). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-analizar-y-disenar-los-puestos-de-trabajo.html?dt=1662951490774>
- Cruz, F. (2019). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/541996223/VAN-TIR-RBC-docx>
- Davenport, T. (1998). *Putting the enterprise into the enterprise system*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Espinoza, P. (2018). *Progressa Lean*. Obtenido de <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

- Ford, M. (2012). *The Road to Maturity: Process Management and Integration of Strategic Human Resources Processes*. Nueva York.
- García, J. (2018). *Gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio de la empresa servicios generales y turismo Milagritos S.A.C del distrito de Trujillo 2018*. Trujillo.
- Giraldo, J. (2014). *Hacia un método de integración de procesos de negocio basado en escenarios, niveles arquitectónicos e información contextual*. Medellín.
- Gómez, J. (2017). *Cerem*. Obtenido de <https://www.cerem.pe/blog/la-espina-de-pescado-de-ishikawa-y-su-relacion-con-el-enfoque-de-marco-logico>
- Gonzalo, B. (2013). *PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DEL GIMNASIO "SPORT CLUB" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013*. Trujillo.
- Gutiérrez. (2001). *Proyección de estados financieros, utilizando información públicamente disponible en la industria del papel y la celulosa*. Chillán.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. Mc GrawHill.
- Guzman, A. (2021). *Tasa mínima de retorno y punto de equilibrio*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/tasaminimareturnoypuntodeeq/home/tasa-minima>
- Lira, G. (2018). *Clinika del éxito*. Obtenido de https://clinkadelexito.com/?gclid=CjwKCAjw_JuGBhBkEiwA1xmbRQxy2jWOpNHj0WvsoDpiWGd6btWaB0yVG-RVgxLeeXWv93dueaFw1RoCbXwQAvD_BwE
- Mallar, M. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. Misiones.
- Martínez, A. (2017). *Clave i*. Obtenido de <https://www.clavei.es/blog/erp-que-es/>

- Matadamas, L. (2018). *Gestión de procesos como factor de competitividad de PYMES del sector industrial en el estado de Querétaro*. Querétaro.
- Mengíbar, N. (2020). *Tasa interna de retorno (TIR)*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/tasa-interna-de-retorno-tir/#:~:text=La%20Tasa%20Interna%20de%20Retorno,de%20los%20proyectos%20de%20inversi%C3%B3n>.
- Oltra, R. (2013). *Sistemas ERP (Enterprise Resources Plannig)*. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/50815/Art_Docente_SI_ERP_Def_Cas t.pdf?seq
- Orejuela, M. (2016). *Enfoque de gestión de procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa Reinvent Publicidad S.A*. Cali.
- Panchillo, E. (2020). *Gestión de procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L*. Lima - 2020 . Lima.
- Pérez. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- PODER JUDICIAL. (2020). Obtenido de NUEVA LEY PROCESAL DEL TRABAJO: <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/bf9d4d0043eacd588837db829214c4f0/C.+LEGISLACION++Ley+N%C2%BA+29497+Nueva+Ley+Procesal+del+Trabajo.pdf?MOD=AJPERES>
- Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión de procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil* . Lima.
- Ponce, K. (2021). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. Lima.
- Rincón, F. (2015). *La Gestión de Calidad y la rentabilidad en las empresas del sector textil en el distrito de La Victoria, año 2015*. Lima.

- Ríos, K. (2014). *Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de courier en Lima Metropolitana, 2012-2013*. Lima.
- Rosas, J. (2018). *PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA EXTINTORES SANTA ROSA S.R.L*. Trujillo.
- Ruales, F. (2017). “*El Sistema de Gestión por Procesos y su Efecto sobre la Rentabilidad de una*. Ibarra.
- Ruiz, P. (2006). *Gestión de procesos asistenciales*. Arán.
- Salazar, B. (2019). *Ingeniería Industrial*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/estudio-de-tiempos/que-es-el-estudio-de-tiempos/>
- Sánchez, O. (2019). *Aplicación de la gestión por procesos para aumentar la rentabilidad en ECROMSA S.A.C*. Chimbote.
- Sevilla, A. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Tubay, M. (2016). *Gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad y calidad de los servicios a los usuarios de una institución educativa*. Quevedo.
- Vásquez, R. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-costebeneficio.html>
- Velayos, V. (2017). *Economipedia*. Obtenido de [https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20\(VAN,valor%20presente%20neto%20\(VPN\).](https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20(VAN,valor%20presente%20neto%20(VPN).)

ANEXOS

ANEXO 1. Ficha Resumen

Título de la revisión sistemática: La gestión de procesos y la rentabilidad en las empresas de servicios entre 2010-2020: una revisión de la literatura científica	
Nombres y apellidos del estudiante o estudiantes: Sergio Agustín Cotillo Pérez y Stefania Maribel Terrones Gonzales	
Título: Propuesta de mejora de la gestión de procesos para incrementar la rentabilidad de un estudio jurídico, Trujillo 2020	
Variable 1	Gestión de procesos
Variable 2	Rentabilidad
Términos de pregunta	Cuál es la influencia
Términos de relación entre variables	Sobre
Unidad de análisis	Procesos
¿Cuál es la influencia de la propuesta de mejora en la gestión de procesos sobre la rentabilidad de un estudio jurídico? Trujillo 2021	
<p>Resumen de la realidad problemática:</p> <p>Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP).</p> <p>Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.</p> <p>Empresas líderes en el mundo aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque</p>	

para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización.

En el ámbito nacional, las grandes y medianas empresas están en proceso de aplicación de los mismos métodos para lograr competir eficientemente con las empresas del extranjero, tanto en el terreno nacional como internacional.

En la ciudad de Trujillo, todavía son muy pocas las empresas que conocen y aplican esta metodología, dado que la necesidad de mejora está intrínsecamente relacionada al desarrollo económico y presencia de competencia extranjera, al ser Trujillo una localidad con mucho menos movimiento económico que Lima, las empresas locales no se sienten amenazadas, sin embargo, toda mejora que beneficie tanto a los clientes como la misma organización supone una ventaja comparativa y una fuerte ventana para el crecimiento empresarial.

<p>Tipo de investigación:</p> <p>Propositiva</p>	<p>Línea de Investigación</p> <p>Business Intelligence (BI). E-Business. Enterprise resource planning (ERP). Gestión de información contable</p>
--	--

ANEXO 2. Matriz de consistencia

Estudiantes: Sergio Agustín Cotillo Pérez, Stefania Maribel Terrones Gonzales					
Título: Propuesta de mejora de la gestión de procesos para incrementar la rentabilidad de un estudio jurídico, Trujillo 2021					
PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
¿Cuál es la influencia de la propuesta de mejora en la gestión de procesos sobre la rentabilidad de un estudio jurídico? Trujillo 2021	La gestión de procesos incrementa la rentabilidad de un estudio jurídico. en Trujillo en el año 2021	GENERAL: Determinar la influencia de la propuesta de mejora de la gestión de procesos sobre la rentabilidad de un estudio jurídico, Trujillo 2021	VARIABLE DEPENDIENTE: Rentabilidad	Tipo de Investigación: Propositiva Diseño: Experimental Técnica: Análisis de documentos y sistemas	POBLACIÓN: Todos los procesos de la empresa de servicios.
		ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la situación actual del área administrativa. - Desarrollar la gestión de procesos. - Evaluar económica y financieramente la propuesta. 	VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión de procesos	Instrumento: Guía de análisis de documentos	MUESTRA: Los procesos administrativos

ANEXO 3. Guía de observación

Guía de observación

Fecha 07/07/2021 Área: Toda la empresa.

Descripción	Se Observa	No se observa	Comentarios
1. Hay control de la horas trabajadas por cliente		X	
2. Existe una organización en los expedientes	X		Hay organización, sin embargo, se utilizan expedientes físicos que vuelve engorroso el proceso de búsqueda
3. Existen suministros extras para máquinas de impresión	X		
4. Asistentes cumplen con tareas asignadas a tiempo	X		Se observa a la mayoría de asistentes, pero no a todos
5. Se siguen los protocolos de seguridad contra la pandemia	X		
6. Computadoras presentan tecnología vigente		X	Algunas laptops son demasiado antiguas para el año actual
7. Computadoras tienen un funcionamiento rápido del sistema operativo		X	Se demoran en abrir programas sencillos como Excel
8. Impresoras tienen el mantenimiento debido	X		
9. Existe una correcta comunicación entre áreas del estudio		X	
10. Se utilizan softwares digitales (Excel, Word, PPT)	X		Cuenta con paquete Office
11. Se utilizan bases de datos (tecnología ERP)		X	
12. Asistentes de área legal responden correctamente a las tareas		X	Se evidencia falta de experiencia en asistentes
13. Existe un control contable respecto a las horas extras trabajadas por cliente		X	Genera pérdida de ingresos extras por falta de cobro y control de tiempo
14. Se manejan correctamente los estados financieros	X		
15. Se realizan los pagos a trabajadores en fechas indicadas	X		En su mayoría, pero ciertos trabajadores reportan lo contrario
16. Existe un buen sistema de cobros a clientes		X	
17. Se trabaja bajo un cronograma establecido por cada caso	X		
18. Se realiza teletrabajo eficiente	X		

ANEXO 4. Interfaz de usuario de portal de la empresa

The image shows a user login interface. At the top, the text "Bienvenidos" is displayed in a large, bold font, followed by "Ingresar Usuario y Contraseña" in a smaller font. Below this, there are two input fields: the first is labeled "Usuario" and the second is labeled "Contraseña". Both fields are empty. Below the input fields is a dark blue button with the text "Iniciar Sesión" in white.

Fuente: (Estudio Jurídico del estudio, 2019)

ANEXO 5. Cronograma de mes de septiembre del portal



Fuente: (Estudio Jurídico del estudio, 2019)

ANEXO 6. Creación y registro de expedientes

The screenshot displays the 'Sistema de Registros de Expedientes' web application. On the left is a dark blue sidebar menu with the following items: 'Panel del Sistema', 'Configuración', 'Expedientes', 'Registrar Años', 'Registrar Tipo Archivo', 'Registrar Cliente', 'Registrar Expedientes', 'Reportes', 'Agenda', and 'Operatividad'. The main content area is titled 'Sistema de Registros de Expedientes' and shows the 'Registrar Nuevo Expediente' form. The form includes fields for 'Ex. Número', 'Fecha Registro' (with a date picker), 'Año', 'Estado', 'Juzgado', 'Especialista', 'Demandante', and 'Demandado'. A 'Registrar Expediente' button is visible at the top left of the form area.

Fuente: (Estudio Jurídico del estudio, 2019)

ANEXO 7. Sistema de registros de expedientes



Fuente: (Estudio Jurídico del estudio, 2019)

ANEXO 8. Estado Financieros 2020

Estados Financieros 01.01.2020-30.06.2020					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	23615	Trib. y aport. Sist. Pens. Y salud por pagar	402	53125
Ctas x cobrar comerciales-ter	361	160604	Remuneraciones y particip. Por pagar	403	1080
Ctas x cobrar diversas-ter	364	841	Ctas. Por pagar comerciales - Terceros	404	940
Inmueble	382	73125	Ctas. Por pagar diversas - relacionados	408	58972
Depreciación de 1,2 e IME acumulados	383	9310	TOTAL PASIVO	412	114117
TOTAL ACTIVO NETO	390	248875	PATRIMONIO		
			Capital	414	67010
			Resultados acumulados positivos	421	67748
			TOTAL PATRIMONIO	425	134758
			TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	426	248875
Estado de Resultados					
Ventas netas o Ing. por servicios	461	269264			
Ventas netas	463	269264			
Costo de ventas	464	106800			
Resultado bruto de utilidad	466	162464			
Resultado bruto de pérdida	467	0			
Gasto de ventas	468	21380			
Gasto de administración	469	62412			
Resultado de operación utilidad	470	78672			
Resultado de operación pérdida	471	0			
Gastos financieros	472	0			
Resultado antes de part. Utilidad	484	78672			
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	78672			
Impuesto a la renta	490	7867			
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	70805			

Fuente: (Estudio Jurídico del estudio, 2020)

ANEXO 9. Estado Financieros 2021

Estados Financieros 01.01.2021-30.06.2021					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	46739	Trib. y aport. Sist. Pens. Y salud por pagar	402	63750
Clas x cobrar comerciales-ter	361	155786	Remuneraciones y particip. Por pagar	403	1404
Clas x cobrar diversas-ter	364	1043	Ctas. Por pagar comerciales - Terceros	404	658
Inmueble	382	73125	Ctas. Por pagar diversas - relacionados	408	66638.36
Depreciación de 1,2 e IIME acumulados	383	9310	TOTAL PASIVO	412	132450
TOTAL ACTIVO NETO	390	286002	PATRIMONIO		
			Capital	414	67010
			Resultados acumulados positivos	421	96202
			TOTAL PATRIMONIO	425	163212
			TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	426	295663
Estado de Resultados					
Ventas netas o lng. por servicios	461	363506			
Ventas netas	463	363506			
Costo de ventas	464	133500			
Resultado bruto de utilidad	466	230006			
Resultado bruto de pérdida	467	0			
Gasto de ventas	468	31429			
Gasto de administración	469	79263			
Resultado de operación utilidad	470	119315			
Resultado de operación pérdida	471	0			
Gastos financieros	472	7467			
Resultado antes de part. Utilidad	484	111848			
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	111848			
Impuesto a la renta	490	11185			
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	100663			

Fuente: (Estudio Jurídico del estudio, 2021)

ANEXO 10. MOF Asistente Legal

Variable	Contenido
Nombre del puesto	Asistente Legal
Departamento	Legal
Depende de:	Gerente de Operaciones
Reporta a:	Coordinador Legal
	Abogados
	Gerente de Operaciones
Supervisa a:	No ejerce supervisión
Descripción del puesto	
Función General:	Asistir a la unidad orgánica (Gerencia de operaciones) en el seguimiento del estado de los procesos judiciales, elaboración de los contratos, convenios, redacción de documentos de gestión interna o externa no complejos; así como atender a los clientes y apoyar en las diligencias judiciales, administrativas notariales propias del Área.
Funciones Específicas:	
<p>Las funciones que aquí se indican tienen el carácter enumerativo más no limitativo:</p> <p>(1) Apoyo en el reporte diario de las casillas electrónicas.</p> <p>(2) Registrar los vencimientos y mandatos pendientes que lleguen de las notificaciones para posterior coordinación.</p> <p>(3) Apoyo en la redacción de informes y escritos judiciales y administrativos.</p> <p>(4) Comprar tasas judiciales.</p> <p>(5) Ordenar, adecuar formatos e ingresar los escritos por mesa de partes virtual y por correo electrónico que se le indiquen.</p> <p>(6) Apoyo en el ingreso de escritos o revisión de expedientes en archivo modular.</p> <p>(7) Apoyo en gestiones con secretarios y asistentes judiciales cuando se requiera alguna diligencia, documentación o requerimiento de los datos personales para audiencia.</p> <p>(8) Revisión semanal de las audiencias programadas de los abogados.</p> <p>(9) Ordenar y actualizar todos los expedientes que tengan audiencia del mes en curso de la cartera de los abogados.</p> <p>(10) Realizar actualización de procesos de las carteras.</p> <p>(11) Archivar documentación de los procesos.</p> <p>(12) Apoyo en el requerimiento de información para contestar demandas.</p>	

- (13) Ingreso y actualización de procesos al sistema de cada cliente.
- (14) Apoyo en el trámite de consignaciones.
- (15) Cualquier apoyo que se requiera con previa coordinación.
- (16) Cumplir y hacer cumplir dentro del marco de su competencia y función, las políticas, procedimientos y demás normas internas o externas.
- (17) Otras funciones que le asigne la Gerencia de operaciones y/o Gerencia General.

Requisitos de competencias:

Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudiante de Derecho y Ciencias Políticas. ▪ Manejo de hoja de cálculo y programas informáticos relacionados con la función. ▪ Inglés Básico.
Experiencia prueba:	<p>Mínima de 03 meses en el desempeño de funciones en instituciones o empresas de relevancia en el sector comercial, servicios y/o desempeñándose en el cargo y/o cargos similares y que evidencien experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo efectivo de normatividad legal ▪ Conocimiento de derecho civil, comercial, laboral, administrativo, tributario y financiero.

Competencias

Organizacionales

- Calidad y Servicio
- Gestión de Riesgos
- Innovación
- Trabajo en Equipo

Individuales

- Capacidad de Síntesis
- Comunicación Efectiva
- Confidencialidad
- Dirección de Personal
- Eficiencia y Eficacia
- Habilidad Analítica ▪ Integridad y Honestidad
- Liderazgo
- Manejo y Resolución de Conflictos
- Planificación y Organización
- Toma de Decisiones

ANEXO 11. MOF Abogado

Variable	Contenido
Nombre del puesto	Abogado
Departamento	Legal
Depende de:	Gerente de Operaciones
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Supervisa a:	Asistente legal
Descripción del puesto	
Función General:	Realizar la labor de asesoría jurídica para la elaboración, análisis y ejecución de los actos relacionados con la defensa de los procesos y procedimientos de los clientes
Funciones Específicas:	
<p>Las funciones que aquí se indican tienen el carácter enumerativo más no limitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Brindar asistencia jurídica a nivel administrativo y judicial a las carteras a su cargo, o las de apoyo que se le encarguen. (2) Consultoría a las empresas clientes del estudio, sobre temas relacionados a derecho laboral, seguridad y salud en el trabajo, entre otros. (3) Elaboración y/o apoyo de documentos legales (mero trámite, demandas, contestaciones, apelaciones, casaciones). (4) Coordinación con asistentes judiciales y magistrados sobre procesos judiciales. (5) Agendar fechas de audiencia, plazos y vencimientos de los procesos a mi cargo o en los de apoyo. (6) Acudir a audiencias de conciliación, juzgamiento, vistas y audiencias en la corte suprema. (7) Realizar informes mensuales y de auditoría para envío a clientes. (8) Compra de aranceles judiciales. (9) Presentación de escritos judiciales vía virtual o presencial. (10) Apoyo de asistencia a audiencias de otras carteras, en caso se requiera. (11) Verificar las casillas electrónicas de forma diaria. (12) Realizar requerimientos de los documentos para contestación de demanda, tasas judiciales y pagos en las carteras a su cargo o las de apoyo. (13) Revisión semanal de los expedientes en casación. (14) Cualquier otro apoyo que se requiera con previa coordinación. (15) Cumplir y hacer cumplir dentro del marco de su competencia y función, las políticas, procedimientos y demás normas internas o externas. <p>Otras funciones que le asigne la Gerencia de operaciones y/o Gerencia General.</p>	
Requisitos de competencias:	
Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título Profesional Universitario en Derecho y Ciencias Políticas. ▪ Manejo de hoja de cálculo y programas informáticos relacionados con la función. ▪ Inglés Básico.

<p>Experiencia prueba:</p>	<p>Mínima de 01 año en el desempeño de funciones en instituciones o empresas de relevancia en el sector comercial, servicios y/o desempeñándose en el cargo y/o cargos similares y que evidencien experiencia en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo efectivo de normatividad legal ▪ Conocimiento de derecho civil, comercial, laboral, administrativo, tributario y financiero.
<p>Competencias</p>	<p>Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad y Servicio ▪ Gestión de Riesgos ▪ Innovación ▪ Trabajo en Equipo <p>Individuales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Comunicación Efectiva ▪ Confidencialidad ▪ Dirección de Personal ▪ Eficiencia y Eficacia ▪ Habilidad Analítica ▪ Integridad y Honestidad ▪ Liderazgo ▪ Manejo y Resolución de Conflictos ▪ Planificación y Organización ▪ Toma de Decisiones

ANEXO 12. Cálculo de TMAR

Año	Inflación
2022	5.46%
2021	3.98%
2020	1.83%
2019	2.14%
2018	1.32%
PROMEDIO	2.95%

Tasa préstamo	16%
---------------	-----

$$Tmar = i + t + (i * t)$$

TMAR	19.42%
------	--------

ANEXO 13. Cotización de ERP con Targox

DETALLE	CANT.	PRECIO	TOTAL
2. LA INVERSIÓN:			
DESARROLLO Y LICENCIA ANUAL DE LOS MÓDULOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
<ul style="list-style-type: none"> ◦ DASHBOARD - ACCESOS ◦ REGISTROS - PROCESOS ◦ REPORTES 	01	\$1,800	\$1,800
DESARROLLO Y LICENCIA ANUAL DEL MÓDULO DE GESTIÓN DOCUMENTARIA			
<ul style="list-style-type: none"> ◦ TRAZABILIDAD ◦ REPORTES ◦ ALMACENAMIENTO 250 GB(*) 	01	\$ 2,100	\$ 2,100
PORTAL DE CLIENTE			
<ul style="list-style-type: none"> ◦ CREACIÓN DE USUARIOS ◦ ACCESO A CASOS ACTIVOS ◦ SEGUIMIENTO DE PROCESOS A TIEMPO REAL 	01	\$500	\$500
			Subtotal
			\$4,400
			ICV (18%)
			\$792
			TOTAL
			\$5,192
<u>LA LICENCIA ANUAL INCLUYEN:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN EN EL SERVIDOR WEB DEL PROVEEDOR. • CAPACITACIÓN DE 08 HORAS PARA LOS USUARIOS DEL SOFTWARE. • ADAPTACIONES MENORES DEL SOFTWARE EN LOS PRIMEROS 03 MESES. 			
<u>COSTO DE LA RENOVACIÓN ANUAL DE LA LICENCIA(**):</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • DE CONTRATARSE UN MÓDULO, EL VALOR DE LA RENOVACIÓN ES DE 25% DEL MONTO DE DESARROLLO DEL SOFTWARE. • DE CONTRATARSE DOS O MÁS MÓDULOS, EL VALOR DE LA RENOVACIÓN ES DE 20% DEL MONTO DE DESARROLLO DEL SOFTWARE. 			

ANEXO 14. Primera Validación por expertos de primera encuesta



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Navarro Diana Cruz
 Institución donde labora : COINREFRI S.R.L.
 Especialidad : Ing Industrial - Operaciones
 Instrumento de evaluación : Encuestas
 Autor(es) del instrumento (s) : Cotillo, Sergio ; Terrones, Stefania

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN – PRIMERA ENCUESTA

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Procesos en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Procesos.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Procesos.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo y tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		49				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.9



ING. DIANA CRUZ NAVARRO
CIP 1.63459

Trujillo, 05 de octubre de 2022

ANEXO 15. Primera Validación por expertos de segunda encuesta



III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN – SEGUNDA ENCUESTA

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)


CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Procesos en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.			X		
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Procesos.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Procesos.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo y tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL		42				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.2

Trujillo, 05 de octubre de 2022



ING. DIANA CRUZ NAVARRO
CIP 163459

ANEXO 16. Segunda Validación por expertos de primera encuesta



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Marcos Pantoja Arturo
 Institución donde labora : Independiente
 Especialidad : Ing Industrial
 Instrumento de evaluación : Encuestas
 Autor(es) del instrumento (s) : Cotillo, Sergio ; Terrones, Stefania

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN – PRIMERA ENCUESTA

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Procesos en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Procesos.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Procesos.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo y tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		43				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.3


 Arturo Nigel
 Marcos Pantoja
 CIP: 258845

Trujillo, 3 de octubre de 2022

ANEXO 17. Segunda Validación por expertos de segunda encuesta



III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN – SEGUNDA ENCUESTA

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Procesos en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Procesos.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Procesos.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo y tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		43				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:


Arturo Nigel
Marcos Rantoya
CIP: 258845

Trujillo, 03 de octubre de 2022

ANEXO 18. Tercera Validación por expertos de primera encuesta

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Sandoval Junior Matias
 Institución donde labora : CONREFRI S.R.L.
 Especialidad : Ing Industrial
 Instrumento de evaluación : Encuestas
 Autor(es) del instrumento (s) : Cotillo, Sergio ; Terrones, Stefania

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN – PRIMERA ENCUESTA

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Procesos en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Procesos.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Procesos.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo y tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL		47				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.7



Ing. Segundo Junior Matias Sandoval
CIP: 242462

Trujillo, 02 de octubre de 2022

ANEXO 19. Tercera Validación por expertos de segunda encuesta

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN – SEGUNDA ENCUESTA

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión de Procesos en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión de Procesos.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión de Procesos.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo y tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD


PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Trujillo, 02 de octubre de 2022



Ing. Segundo Junior Matias Sandoval
CIP: 242462

ANEXO 20. Carta de autorización de uso de la información de la empresa

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE GRADO DE BACHILLER Y TÍTULO PROFESIONAL	
---	--

Yo Yvo Erick Ernesto Hora Ordinola
identificado con DNI 40948624, en mi calidad de Gerente General
del área de legal
de la empresa/institución Hora Abogados Asociados SAC.
con R.U.C N° 20605313443, ubicada en la ciudad de Trujillo

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,
Al señor Stevania Maribel Terrones Gonzales y Sergio Agustín Cotillo Pérez
identificado con DNI N° 77575606 y 73637223, respectivamente, egresado/bachiller de la carrera de
Ingeniería Industrial para que utilice la siguiente información de la empresa:
nombre de clientes, estados financieros, información administrativa

con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación para optar el grado de bachiller
() o Tesis () o Trabajo de Suficiencia Profesional () para optar al grado de Bachiller () o el Título
Profesional ().

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:
() Ficha RUC (Para Tesis o investigación para grado de bachiller)
() Vigencia de Poder (Para Informes de Suficiencia profesional)
() Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis,
investigación para grado de bachiller e Informe de Suficiencia Profesional)

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o
cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.
 Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
() Mencionar el nombre de la empresa.

Firma y sello del Representante Legal
DNI: Yvo Hora Ordinola
GERENTE GENERAL
HORA ASOCIADOS SAC

El Egresado o Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis
o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado
será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad
ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Firma del Egresado o Bachiller
DNI: 77575606

Firma del Egresado o Bachiller
DNI: 73637223