



Trujillo – Perú 2022

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS
Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE LA EMPRESA KURUMA S.A.C.,
TRUJILLO 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autora:

Andrea Guillen Chavez

Asesor:

Ing. Jorge Alfredo Bojorquez Segura

DEDICATORIA

A mis padres Javier y Elena, por su apoyo incondicional y fortaleza que me alentó a seguir adelante en los momentos más difíciles, inculcándome valores y enseñanzas necesarias para hacerme una persona y profesional de bien.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, gracias por acompañarme y brindarme todo su apoyo, motivación y esfuerzo para culminar mi carrera universitaria, logrando la obtención de una de mis metas.

A mis amigos, gracias por el apoyo incondicional que siempre me brindaron en el transcurso de mi etapa universitaria.

A mis maestros, gracias por las enseñanzas, la dedicación y esfuerzo por compartirme sus conocimientos y forjarme como un profesional ejemplar.

A mi asesor, gracias por la orientación y dedicación brindada para la culminación de mi tesis.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	48
CAPÍTULO III. RESULTADOS	139
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	152
REFERENCIAS	158
ANEXOS	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Proceso actual de atención al cliente en la empresa Kuruma S.A.C.	20
Tabla 2	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
Tabla 3	Técnicas de análisis e interpretación de datos	53
Tabla 4	Alfa de Cronbach del cuestionario de calidad de servicio	55
Tabla 5	Matriz de consistencia	58
Tabla 6	Matriz de operacionalización de variables	59
Tabla 7	Matriz de priorización	64
Tabla 8	Impacto de las causas raíz	65
Tabla 9	Matriz de indicadores	67
Tabla 10	Matriz ERIC	68
Tabla 11	Medición de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. durante el primer semestre del año 2021	68
Tabla 12	Calidad de servicio brindada por la empresa Kuruma S.A.C. durante el primer semestre del año 2021	70
Tabla 13	Identificación de procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	72
Tabla 14	Priorización de procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	73
Tabla 15	Inventario de procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	74
Tabla 16	Actividades a mejorar en cada macroproceso operativo de la empresa Kuruma S.A.C.	101
Tabla 17	Procedimiento para la programación de citas en la empresa Kuruma S.A.C.	102
Tabla 18	Procedimiento para la planificación del taller en la empresa Kuruma S.A.C. ...	109
Tabla 19	Procedimiento para el servicio traccionamiento en la empresa Kuruma S.A.C.	111
Tabla 20	Procedimiento para el cambio de aceite y filtro en la empresa Kuruma S.A.C.	114
Tabla 21	Procedimiento para la verificación de la suspensión y dirección del vehículo en la empresa Kuruma S.A.C.	116
Tabla 22	Procedimiento para la verificación de la suspensión y dirección del vehículo en la empresa Kuruma S.A.C.	118
Tabla 23	Procedimiento para la inspección final del vehículo en la empresa Kuruma S.A.C.	120
Tabla 24	Formato de registro de capacitaciones en la empresa Kuruma S.A.C.	125

Tabla 25 Formato de evaluación de capacitaciones en la empresa Kuruma S.A.C.	126
Tabla 26 Formato de capacitaciones para los trabajadores operativos de la empresa Kuruma S.A.C.	128
Tabla 27 Cronograma de capacitación para realizar mantenimiento preventivo y trabajos operativos a los vehículos de los clientes de la empresa Kuruma S.A.C.	129
Tabla 28 Medición de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. durante el último trimestre del año 2021 y Febrero del año 2022.....	130
Tabla 29 Calidad de servicio brindada por la empresa Kuruma S.A.C. durante el último trimestre del año 2021 y Febrero del año 2022	132
Tabla 30 Inversión en los recursos para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.....	134
Tabla 31 Inversión en los materiales para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.....	134
Tabla 32 Inversión en los servicios para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.....	135
Tabla 33 Depreciación de los activos para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.....	135
Tabla 34 Inversión total para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	136
Tabla 35 Estado de resultados en la empresa Kuruma S.A.C. durante los años 2018 y 2019	136
Tabla 36 Proyección del estado de resultados en la empresa Kuruma S.A.C. para los siguientes cinco años.....	137
Tabla 37 Flujo de caja económico de la empresa Kuruma S.A.C.....	138
Tabla 38 Estadística descriptiva de la variable calidad de servicio.....	139
Tabla 39 Estadística descriptiva de la dimensión elementos tangibles	140
Tabla 40 Estadística descriptiva de la dimensión fiabilidad.....	141
Tabla 41 Estadística descriptiva de la dimensión capacidad de respuesta	142
Tabla 42 Estadística descriptiva de la dimensión seguridad	143
Tabla 43 Estadística descriptiva de la dimensión empatía	144
Tabla 44 Análisis de normalidad de datos de la calidad del servicio.....	145
Tabla 45 Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la variable calidad de servicio	146

Tabla 46 Prueba paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión elementos tangibles.....	147
Tabla 47 Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión fiabilidad .	147
Tabla 48 Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión capacidad de respuesta	148
Tabla 49 Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión seguridad .	148
Tabla 50 Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión empatía	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa Kuruma S.A.C.....	17
Figura 2 Flujo del proceso actual de atención al cliente de la empresa Kuruma S.A.C.....	19
Figura 3 Jerarquía de los procesos de una organización	36
Figura 4 Ciclo PDCA	39
Figura 5 Procedimiento de investigación en la empresa Kuruma	57
Figura 6 Diagrama de Ishikawa de las causas que generaron baja calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.....	61
Figura 7 Diagrama de Pareto de las causas que generaron baja calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.	66
Figura 8 Nivel de la gestión por procesos antes de la implementación en la empresa Kuruma S.A.C.	69
Figura 9 Nivel de calidad de servicio antes de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	70
Figura 10 Pasos para la implementación de gestión por procesos	71
Figura 11 Mapa de procesos de la empresa Kuruma S.A.C.	74
Figura 12 Caracterización AS-IS del proceso estratégico de gestión administrativa.....	76
Figura 13 Caracterización AS-IS del proceso operativo de atención al cliente	77
Figura 14 Caracterización AS-IS del proceso operativo de gestión operativa	78
Figura 15 Caracterización AS-IS del proceso operativo de ventas	79
Figura 16 Caracterización AS-IS del proceso de apoyo de gestión financiera	80
Figura 17 Caracterización AS-IS del proceso de apoyo de gestión de personal	81
Figura 18 Caracterización AS-IS del proceso de apoyo de gestión logística	82
Figura 19 Caracterización AS-IS del subproceso de diagnóstico automotriz	83
Figura 20 Caracterización AS-IS del subproceso de mantenimiento preventivo.....	84
Figura 21 Caracterización AS-IS del subproceso de trabajos correctivos.....	85
Figura 22 Flujograma AS-IS del proceso de atención al cliente	86
Figura 23 Flujograma AS-IS del subproceso de diagnóstico mecánico	87
Figura 24 Flujograma AS-IS del subproceso de mantenimiento preventivo.....	88
Figura 25 Flujograma AS-IS del subproceso de trabajos correctivos	89
Figura 26 Flujograma AS-IS del proceso de ventas	90

Figura 27 Caracterización TO-BE del proceso de gestión administrativa	91
Figura 28 Caracterización TO-BE del proceso de atención al cliente.....	92
Figura 29 Caracterización TO-BE del proceso de gestión operativa	93
Figura 30 Caracterización TO-BE del proceso de venta	94
Figura 31 Caracterización TO-BE del proceso de gestión financiera	95
Figura 32 Caracterización TO-BE del proceso de gestión del personal.....	96
Figura 33 Caracterización TO-BE del proceso de gestión logística.....	97
Figura 34 Caracterización TO-BE del subproceso de diagnóstico automotriz	98
Figura 35 Caracterización TO-BE del subproceso de mantenimiento preventivo	99
Figura 36 Caracterización TO-BE del subproceso de trabajos correctivos.....	100
Figura 37 Flujograma de programación de citas	102
Figura 38 Formato para la programación de citas en la empresa Kuruma S.A.C.	103
Figura 39 Formato para solicitar datos de contacto al cliente en la empresa Kuruma S.A.C.	103
Figura 40 Formato para informar servicio a realizar al cliente en la empresa Kuruma S.A.C.	104
Figura 41 Formato para la inspección visual y reporte del diagnóstico automotriz del vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.	105
Figura 42 Formato para la inspección visual del mantenimiento preventivo del vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.....	107
Figura 43 Formato para el requerimiento de repuesto para el mantenimiento preventivo del vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.	108
Figura 44 Diagrama de flujo de procedimientos de planificación del taller	108
Figura 45 Flujograma de procedimientos de traccionamiento de vehículo.....	110
Figura 46 Flujograma de procedimientos de cambio de aceite y filtros.....	113
Figura 47 Flujograma de procedimientos de verificación de suspensión y dirección.....	115
Figura 48 Flujograma de procedimientos de revisión de sistema de frenos.....	117
Figura 49 Flujograma de procedimientos de inspección final al vehículo del cliente	119
Figura 50 Formato para la inspección visual de los trabajos correctivos al vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.....	121
Figura 51 Formato para el requerimiento de repuesto para realizar los trabajos correctivos al vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.	122

Figura 52 Formato para solicitar datos de contacto al cliente para realizar la compra del repuesto para el vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.....	123
Figura 53 Formato para el requerimiento de repuesto para el macroproceso de venta en la empresa Kuruma S.A.C.....	123
Figura 54 Flujograma de capacitación para el personal operativo de la empresa Kuruma S.A.C.	124
Figura 55 Nivel de la gestión por procesos después de la implementación en la empresa Kuruma S.A.C.	131
Figura 56 Calidad de servicio posterior a la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	133
Figura 57 Calidad de servicio actual en la empresa Kuruma S.A.C.	149
Figura 58 Calidad de servicio después de implementada la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.....	150
Figura 59 Mejora de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.....	150

RESUMEN

La empresa Kuruma S.A.C., presentó problemas de baja calidad de servicio lo que generó un nivel bajo de satisfacción por parte de los clientes. El objetivo de esta investigación fue implementar la gestión por procesos que permita mejorar la calidad del servicio en la empresa Kuruma S.A.C. El tipo de investigación fue aplicada, con diseño preexperimental y enfoque cuantitativo. El diagnóstico actual demostró que hay falta de estandarización de procesos, falta de indicadores de gestión y falta de capacitación al personal. La calidad de servicio se logró mejorar de 40,91% a 72,91%. La implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. se basó en la aplicación de mapa de procesos, caracterización de procesos, inventario de procesos, flujogramas, ficha de procesos, programa de capacitación y un sistema de indicadores de gestión. La evaluación económica financiera demostró que la implementación de la gestión por procesos fue viable con un VAN de S/ 69 206,58 una TIR de 89,44%, una relación de beneficio/costo de S/ 3,71 y un periodo de recupero de inversión de 1,35 años.

Palabras clave: Gestión por procesos, Calidad de servicio, Taller mecánico

ABSTRACT

The company Kuruma S.A.C., presented problems of low quality of service, which generated a low level of satisfaction on the part of the clients. The objective of this research was to implement process management that allows improving the quality of service in the company Kuruma S.A.C. The type of research was applied, with a pre-experimental design and a quantitative approach. The current diagnosis showed that there is a lack of process standardization, lack of management indicators and lack of staff training. The quality of service was improved from 40.91% to 72.91%. The implementation of process management in the company Kuruma S.A.C. It was based on the application of a process map, process characterization, process inventory, flowcharts, process file, training program and a system of management indicators. The financial economic evaluation showed that the implementation of process management was feasible with a NPV of S/ 69,206.58, an IRR of 89.44%, a benefit/cost ratio of S/ 3.71 and a recovery period investment of 1.35 years.

Keywords: Process management, Service quality, Mechanical workshop

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En un mundo globalizado, en el que el sector empresarial forma parte de las vertientes productivas y económicas a niveles tanto locales, regionales, nacionales como internacionales; deben ser conscientes e impulsar con procesos calculados a la organización como un todo. La gestión por procesos ayuda a controlar costos, mantener constantes los niveles de productividad y mantener la calidad de la experiencia que se brinda al cliente (Castellnou, 2016).

Cuando implica asegurar que todos los aspectos inherentes a las operaciones estén en óptimas condiciones, lo mejor es contar con un plan de gestión por procesos. Esto permitirá diseñar flujos de trabajo en línea con sus objetivos a corto y largo plazo. Además, son excelentes para ayudarlo a encontrar formas de mejorar la eficiencia operativa al eliminar los cuellos de botella en los procesos (Torres, 2016).

Para Medina et al. (2019) , la eliminación de los defectos, la mejora y la reducción del tiempo para entregar productos y servicios, son objetivos esenciales y comunes de casi todas las organizaciones. Para lograr estos objetivos se hace necesario entender primero, y después cambiar, los procesos donde ocurren las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción.

A nivel de Latinoamérica, estudios indican la aplicación y aporte de la gestión por procesos, tal es el estudio de Medina et al. (2020), quienes señalan que:

El conjunto de normas internacionales que rigen los sistemas de gestión de la calidad (ISO, por sus siglas en inglés) ha resultado, sin dudas, el principal motivador y respaldo para la implementación de un enfoque basado en procesos al enfatizar su importancia para: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad; la necesidad de considerar los procesos en

términos que aporten valor; la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso; y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. (p. 17)

Por otro lado en materia internacional, Muñoz (2018) indica que un sistema de gestión por procesos establece la generación de recursos y el aprovechamiento de la mano de obra, mejorando la calidad general del producto o servicios, sin embargo, hay que considerar que, durante la ejecución de proyectos, interviene personal temporal, los cuales desconocen la manera en que la empresa trabajará una vez implementados los procesos, por lo cual se recomienda que el personal operativo que se encuentra bajo nómina empresarial, actúe como coordinador con el personal temporal, apoyando la dirección de operaciones bajo el esquema de procesos propuesto.

Visto desde la perspectiva nacional, según BDO (2021), señala que “aproximadamente el 70% de las compañías en Perú no manejan una gestión formal de los procesos en la organización. Lo que conlleva a que sus operaciones, a nivel de áreas o unidades, sean completamente independientes entre sí”, continúa BDO “Asimismo, se observa en las organizaciones esfuerzos muy centralizados o aislados, es decir pocas veces transversales, alineados, integrados, estandarizados y debidamente establecidos a lo largo de la empresa”.

En relación con las implicaciones, hoy, gracias a la globalización y los avances tecnológicos, existen numerosas oportunidades que las empresas de todo el mundo pueden explorar. Sin embargo, el entorno empresarial en el mundo moderno tiene sus desafíos. Las empresas buscan continuamente formas de atraer y retener clientes, adelantarse a la competencia, aumentar la participación de mercado y aumentar los ingresos y las operaciones. Si bien la calidad del servicio al cliente juega un papel fundamental para ayudar a las empresas a lograr estos objetivos, el cliente se ha vuelto más exigente, por lo

que es importante implementar estrategias que garanticen que se satisfagan las necesidades del mercado objetivo (Rojas et al., 2020).

Según IsoTools Excellence (2019) señala que la gestión por procesos es una necesidad fundamental para realizar las operaciones comerciales del día a día. Sin embargo, a las empresas a menudo les resulta difícil implementar la gestión por procesos de la manera correcta. Aprender cómo funciona la gestión por procesos y el impacto que tiene en el negocio puede ayudar a las organizaciones a darle un uso adecuado. “Es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización” (pág. 1). Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

1.1.1 Reseña de la empresa

El taller automotriz Kuruma inició sus actividades a inicios del año 2017 en la ciudad de Trujillo con la finalidad de brindar un servicio automotriz de calidad, contando con personal capacitado para atender las necesidades de sus clientes. Surgió de la necesidad de tener una empresa del rubro que cumpliera con tener un servicio integral automotriz de calidad, que no solo se centre en realizar los servicios afines al rubro, sino que, además complementara con el buen trato al cliente. Actualmente, la empresa se encuentra en busca de la ampliación de su cartera de clientes y la fidelización de los mismos, apunta a convertirse en una de las mejores empresas del rubro en Trujillo, es por ello que necesita realizar una distinción respecto a sus competidores, por lo cual quiere dedicar sus esfuerzos a mejorar la calidad de su servicio, que hasta el momento no ha sido la mejor de todas, teniendo ciertos cuellos de botella debidos a la falta de estandarización de sus procesos, inexistencia de indicadores de gestión, falta de capacitación del personal, ineficientes métodos de trabajo que propician que no se cumplan los plazos establecidos de

los servicios en general, además de no tener cultura de servicio y atención al cliente (buen trato, sonreír, trato personalizado con estándares de calidad, empatía, entre otros).

1.1.2 Misión, visión y servicios

1.1.2.1. Misión.

Garantizar la seguridad de nuestros clientes al conducir sus vehículos, haciendo sentir a cada cliente confort y tranquilidad cuando esté al volante.

1.1.2.2. Visión.

Ser reconocidos a nivel nacional, como uno de los mejores talleres automotrices del país, por la calidad de nuestros servicios, competitividad de nuestro personal, infraestructura y por estar a la vanguardia automotriz.

1.1.2.3. Servicios.

- Diagnóstico automotriz.
- Mantenimiento preventivo.
- Mecánica en general.
- Cambio de aceite y filtros.
- Suspensión y dirección.
- Sistema de frenos.
- Rectificación de discos.
- Afinamiento de motor

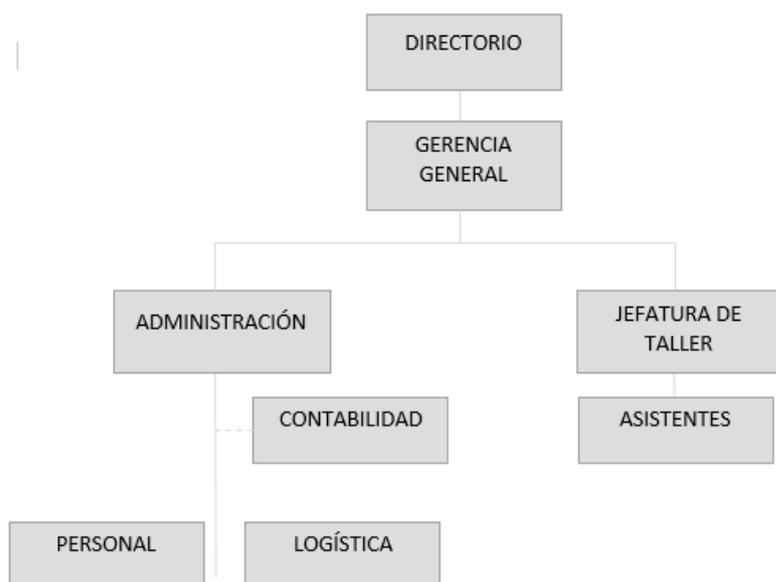
1.1.3 Organigrama

La empresa cuenta con 6 trabajadores, gerente general, subgerente, administrador, jefe de taller y 2 ayudantes. Respecto a la logística y manejo de personal se encarga el administrador y la contabilidad está tercerizada.

- **Directorio:** Está conformado por el gerente general y el subgerente de la empresa, siendo el gerente la persona con mayor poder para la toma de decisiones, por otra parte, el subgerente contribuye aportando capital a la empresa, además de aportar opiniones, sugerencias y brindar apoyo en algunas tareas cuando es requerido.
- **Administrador:** se encarga del manejo de personal (pagos) y la logística de la empresa (compra de componentes y manejo de stock). Trabaja de manera remota.
- **Jefe del taller:** mecánico con experiencia en el rubro, mantiene contacto directo con los clientes y es quien se queda a cargo del taller cuando no están los miembros del directorio.
- **Asistentes:** asisten en todo lo que requiera el jefe del taller.
- **Contador:** servicio tercerizado.

Figura 1

Organigrama de la empresa Kuruma S.A.C.



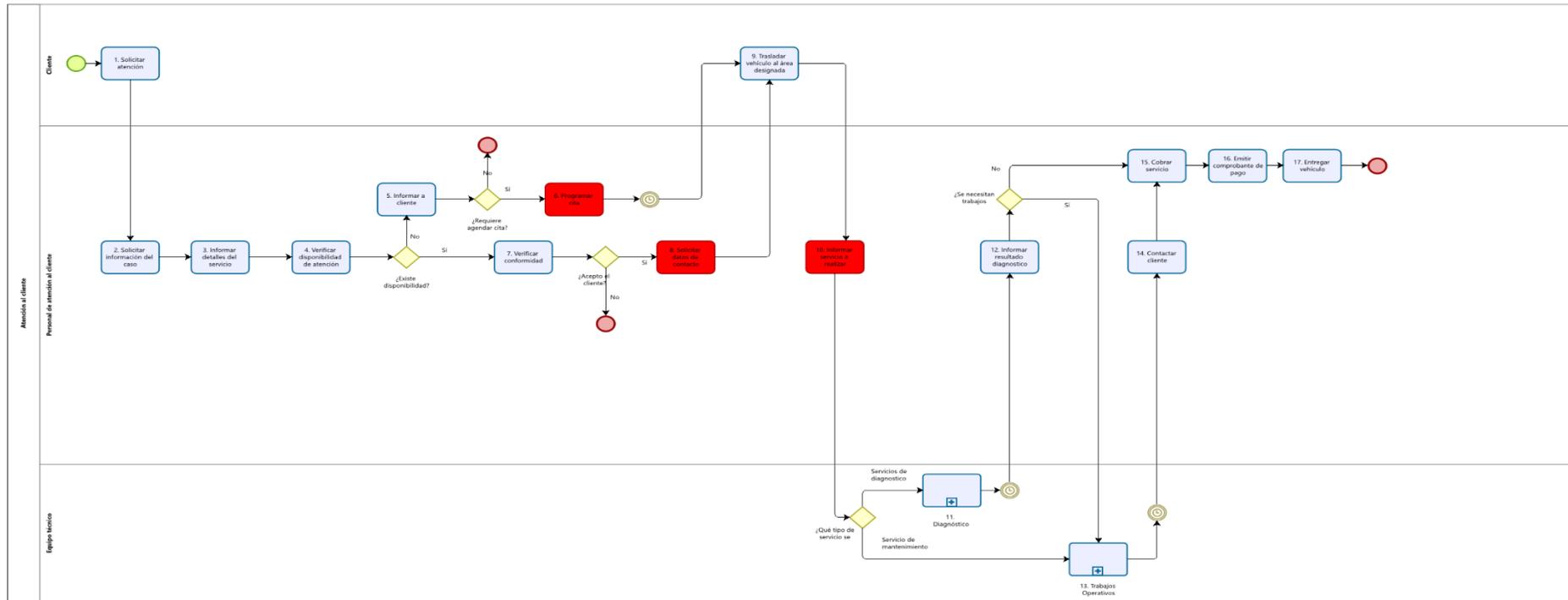
Nota: Elaboración propia

1.1.4 Procesos actuales

En la empresa Kuruma, actualmente el proceso de atención al cliente lo realiza cualquier colaborador que se encuentra en el taller, esto quiere decir que puede ser el mecánico, ayudantes o incluso el gerente. A continuación, se muestra el flujo de proceso de atención actual de la empresa.

Figura 2

Flujo del proceso actual de atención al cliente de la empresa Kuruma S.A.C.



Powered by bizagi

Nota: Elaboración propia

Tabla 1*Proceso actual de atención al cliente en la empresa Kuruma S.A.C.*

N°	Descripción	Actor
	Solicitar atención	
1	Cliente solicita atención.	Cliente
	Solicitar información del caso	
2	Se solicita información sobre qué servicio requiere el cliente y se solicita detalles sobre qué problemas está presentando el vehículo.	Personal de atención al cliente
	Informar detalles del servicio	
3	Se le informa al cliente sobre el precio del servicio y detalles referentes a cuanto demorará el vehículo en estar listo.	Personal de atención al cliente
	Verificar disponibilidad de atención	
4	Se verifica que exista disponibilidad de personal técnico para poder brindarle el servicio al cliente	Personal de atención al cliente
	Informar al cliente	
5	Se le informa al cliente sobre la disponibilidad de personal técnica para que le puedan brindar el servicio	Personal de atención al cliente
	Programar cita	
6	En caso se requiera agendar una cita con el cliente, se programa una cita para brindarle el servicio	Personal de atención al cliente
	Verificar conformidad	
7	Se verifica que el cliente acepte el precio del servicio y el tiempo de espera.	Personal de atención al cliente
	Solicitar datos de contacto	
8	Se solicita nombre y número de celular del titular del servicio.	Personal de atención al cliente
	Trasladar vehículo al área designada	
9	El cliente traslada su vehículo al área que se le indica en ese momento.	Cliente
	Informar servicio a realizar	
10	Se le informa al cliente sobre el precio del servicio y detalles referentes a cuanto demorará el vehículo en estar listo.	Personal de atención al cliente
	Diagnóstico	
11	Se le informa al cliente sobre el procedimiento a seguir y tiempo de espera.	Equipo técnico
	Informar sobre resultado del diagnóstico	
12	Se le informa al cliente sobre los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Personal de atención al cliente
	Trabajos operativos	
13	Se refiere al diagnóstico mecánico y a los trabajos correctivos.	Equipo técnico
	Contactar cliente	
14	Se le informa al cliente sobre el trabajo correctivo realizado y detalles referentes a cuanto demorará el vehículo en estar listo.	Personal de atención al cliente

15	Cobrar servicio	Personal de
	Preguntar método de pago al cliente y recepcionar el pago.	atención al cliente
	Emitir comprobante de pago	Personal de
16	Se le emite un comprobante de pago al cliente por el servicio brindado, puede ser boleta o factura.	atención al cliente
	Entregar vehículo	Personal de
17	Se hace entrega del vehículo al cliente para su revisión y se termina el proceso.	atención al cliente

Nota: Elaboración propia

1.2 Antecedentes de la investigación

A fines de fundamentar el presente estudio, y validar las variables que intervienen desde otros puntos de vista según los autores a citar, para encontrar la relación existente, se presentan diferentes estudios como antecedentes, desde un nivel internacional, nacional y local, a saber:

1.2.1 Antecedentes internacionales

Castrillón (2018) “*Propuesta de mejoramiento del proceso del servicio al cliente, en la empresa Genionet Telecomunicaciones S.A.S*”, cuyo propósito fue mejorar los tiempos de respuesta del servicio al cliente en la empresa Genionet Telecomunicaciones en función de la calidad del servicio. Mediante un tipo de investigación descriptiva y documental, con una población de cinco personas del área de servicios al cliente, utilizando también la metodología ABP, diagrama de Ishikawa y diagrama de la tortuga, para identificar la problemática y detallar los procesos que se realizaban en la empresa. Todo para hallar que la mayor incidencia es que no se están cumpliendo los tiempos de respuesta en un 34% de las peticiones, quejas y reclamos de la empresa. Concluyendo con la propuesta de tres alternativas de solución, la cual consisten en el plan de mejora, la capacitación y la caracterización del servicio al cliente, que darán como resultado respuesta oportuna a las peticiones, quejas y reclamos de la empresa. Así también realizar el plan de capacitación y la implementación del plan de incentivos, esperando mayores beneficios en la calidad y servicio al cliente. Este antecedente es relevante para este estudio debido a que refleja la importancia

que tiene la calidad del proceso del servicio al cliente, afirmando que repercute en el aumento de la retención de estos, además de afirmar que la caracterización de los procesos del área de atención al cliente y un plan de capacitaciones referentes al tema, son una solución eficaz para la mala calidad de la atención y la baja percepción de los clientes que atraviesa la empresa.

Rivera (2019) “*Evaluar la calidad del servicio y la satisfacción al cliente de la empresa Greenandes Ecuador de la ciudad de Guayaquil*”, aplicando el cuestionario científico modelo SERVQUAL a fin de conocer las percepciones y expectativas de los clientes exportadores con respecto al servicio ofrecido por la empresa. La investigación se desarrolla de forma cuantitativa, con método descriptivo, cuantitativo y deductivo. Considerando como instrumento la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de 180 clientes exportadores cuyos resultados, estuvieron marcados hacia la tendencia de que la percepción de la calidad del servicio ofertada por Greenandes Ecuador es inferior a las expectativas que tienen los clientes de este. Sus resultados más relevantes se dan en las dimensiones de fiabilidad y capacidad de respuesta donde presentan brechas negativas muy altas, las cuales deben ser minimizadas y para llegar a eso se debe mejorar los procesos y mejorar la calidad en los servicios. Este antecedente contribuye a reforzar la importancia que tiene dedicar esfuerzos a la mejora de los procesos y calidad en los servicios debido a que están estrechamente relacionados de manera positiva para la mejora de la satisfacción de los clientes.

Parra y Pincay (2020) “*Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador*”, cuyo objetivo consiste en analizar la gestión de calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras en Ecuador, a través de una revisión documental. La metodología se desarrolló bajo el paradigma cualitativo, el método inductivo fue empleando para realizar la revisión documental-descriptiva llevada a cabo en

dos fases. La fuente de información estuvo conformada por 38 artículos/trabajos de grado, seleccionándose una muestra de 13 estudios que cumplieron con los criterios establecidos. Los resultados apuntan a identificar las condiciones en las que operan las PYMES comercializadoras en relación a la gestión de la calidad del servicio al cliente, pudiéndose conocer que en este tipo de empresas no se emplean sistemas de gestión de calidad y los métodos de evaluación del servicio son poco fidedignos. Se concluye que las PYMES constituyen piezas fundamentales para el crecimiento económico que deben ser acompañadas de un proceso de formación constante que apunte hacia las mejoras de los factores internos (actitudes y conocimiento de los empleados); así como de prácticas propias de la empresa a favor de una gestión de calidad de servicio al cliente, siendo el modelo SERVQUAL uno de los más confiables para la evaluación de la calidad del servicio al cliente en una organización empresarial. Este antecedente contribuye a reforzar la importancia de tener un sistema de gestión de calidad y métodos de evaluación de calidad de servicio como lo es el modelo SERVQUAL, ampliamente reconocido como confiable.

Benzaquen y Shol (2018) *“La calidad en las empresas de Chile”*, este estudio muestra el impacto de tener o no tener un Sistema de Gestión de Calidad certificado por ISO 9001 en empresas en Chile, basado en los nueve factores que miden el éxito de la implementación de la Gestión de la Calidad Total. Se analizaron 199 empresas para comparar las empresas certificadas ISO 9001 y las que no cuentan con la certificación. Los resultados mostraron que las empresas certificadas obtuvieron diferencias significativas que las empresas que no cuentan con la certificación. Se necesita reforzar la capacitación y realización de los círculos de calidad y el uso de las herramientas para mejora continua en los procesos en las empresas de Chile, siendo estas dos variables las de más bajo puntaje en el estudio realizado. Este antecedente es relevante para la investigación teórica de la gestión de calidad, y también

como referencia sobre la importancia de las capacitaciones a los colaboradores y el uso de herramientas de mejora continua.

Miranda (2019) *“Propuesta para reestructurar el modelo de gestión por procesos de producción en la Viña San Bartolomé”*, teniendo como objetivo plantear estrategias orientadas al cambio organizacional, rectificar el tipo de cultura que prevalece en la organización y llevarla hacia un nuevo enfoque orientado a los resultados en los procesos de producción, para evitar que la rentabilidad siga siendo afectada. Mediante una metodología cualitativa y cuantitativa, con la aplicación de entrevistas, observación directa y aplicación de pruebas psicométricas para medir la satisfacción de todo el personal. Resultando que es crucial que el cambio de cultura conlleve a una reestructuración de los procesos de producción, permitiendo agilizar dicho proceso sin descuidar la calidad final, acrecentando la rentabilidad. Este antecedente sirve como referencia de que un modelo de gestión por procesos influye de manera positiva en las empresas, permitiendo la simplificación y estandarización de los procesos, descartar acciones que no suman beneficios para el proceso y la creación de indicadores que permiten tomar conocimiento de lo que está sucediendo y tomar decisiones al respecto.

1.2.2 Antecedentes nacionales

Sánchez (2019) *“Propuesta de implementación de un modelo de gestión basado en procesos para la mejora de la competitividad de un taller automotriz”*, el objetivo es evidenciar que un modelo de gestión basado en procesos aumenta el nivel de competitividad, el nivel de satisfacción respecto a calidad y el nivel de eficiencia y eficacia del servicio brindado. La población está constituida por los trabajadores de la parte operativa y administrativa de la empresa. El diseño de la investigación es experimental con subnivel cuasi experimental porque busca medir el efecto que tiene la variable independiente sobre la variable dependiente, así como el tipo de investigación es de tipo aplicada porque propone

umentar la competitividad de la variable dependiente aplicando un enfoque de gestión por procesos. En base a su profundidad, la investigación es de nivel aplicada porque busca encontrar el motivo por el cual ocurren ciertos eventos. Respecto a la operacionalización de las variables se realizará un análisis pretest y un análisis post test a las dimensiones de cada variable. Como resultado se demostró que un modelo de gestión basado en procesos alineado a los objetivos de la empresa repercute directamente en la competitividad de la empresa de manera positiva, aumentando el nivel de la eficiencia del servicio a 93.99% de 83.10%, aumentando el nivel de eficacia a 91.75% de 84.49%, la productividad a 86.24% de 70.21% la satisfacción a 77% de 70%, siendo fundamental este antecedente para el reforzamiento de la importancia de la gestión por procesos como base para la optimización de recursos.

Linares (2016) "*Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para el diagnóstico y mejora continua de una empresa metalmecánica*", tuvo como objetivo principal proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa XYZ S.A.C. con la finalidad de tener una mejora continua. Se empezó realizando un análisis de la situación actual, haciendo un mapeo y descripción de los procesos de la empresa, luego se procedió a establecer indicadores y brindar propuestas de mejora. El trabajo de investigación es no experimental, transversal, el estudio se basa en el análisis de los indicadores mayormente numéricos por lo que es una investigación cuantitativa y es explicativa porque tiene propuestas. Como resultado se obtuvo que la gestión por procesos permite ahondar en conocimiento respecto a los procesos que se llevan a cabo en la empresa, ayuda a poder identificarlos, fijar objetivos, indicadores y facilita hacer un diagnóstico, todo esto conlleva a que se puedan tomar decisiones basadas en la realidad y exista continuidad del negocio y se pueda lograr la mejora continua de la empresa XYZ S.A.C.

Coaguila (2017) "*Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.*", se tiene por objetivo realizar una

propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad para satisfacer adecuadamente los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, precio y disponibilidad. La empresa realiza sus procesos y actividades de manera empírica lo que ocasiona que la toma de decisiones sea difícil por falta de información, existe problemas para controlar los procesos administrativos y operativos en cuanto a tiempo, recursos y costo. El estudio se realizará enfocándose en el área de producción y áreas con las que se interactúe. Para el desarrollo de la investigación primero se procedió a levantar información mediante entrevistas, cuestionarios y observaciones, luego se procedió a analizar y procesar datos redactando un informe, para finalmente brindar la propuesta de mejora. Se tuvo por resultado que la implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad permitirá que la gestión de los procesos de la empresa se realice con eficiencia, enfocados a la satisfacción de los clientes, también aportará beneficios al logro de objetivos y permitirá la toma de decisiones congruentes. Finalmente, después del análisis económico se concluyó que la implementación de este modelo es viable y beneficiará a la continuidad de la empresa.

Ponce (2016) *“Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil”*, el presente trabajo tiene por objetivo principal la implementación de la gestión por procesos para perfeccionar la calidad de su producción y para preservar un ambiente de mejora continua. Para empezar, se inició con la etapa de planificación, siguiendo la metodología PDCA, luego se procedió a identificar el entorno inicial para poder luego diseñar el proceso mejorado e identificar la brecha encontrada, para poder así realizar la implementación de la gestión por procesos. En consecuencia, se infirió que la gestión por procesos aporta grandes beneficios para la reducción del producto no conforme, ayudó a establecer control en los procesos realizados, se redujo en 50% las causas atribuidas a los defectos, se facilitó el análisis situacional para

poder hallar con facilidad deficiencias. Finalmente, gracias a la gestión por procesos se produjo un ahorro en suministros y se incrementó el nivel de productividad.

Morales (2020) *“La gestión por procesos y su influencia en la calidad del servicio en la empresa Strategics Jobs, Lima-2020”*, en el que tuvo por objetivo determinar la influencia de la implementación de la gestión por procesos en la calidad del servicio de la empresa, mediante una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de diseño no experimental del tipo correlacional causal; la que tuvo como población a 57 empleados de la empresa en mención, que colaboran en las unidades de administración e investigación. Los resultados dieron a conocer que el 49.1% de los encuestados considera que la gestión por procesos en la empresa y la calidad del servicio es baja; concluyendo por tal que, la gestión por procesos repercute en la calidad del servicio de la empresa Strategics Jobs E.I.R.L. en Lima para el año 2020.

1.2.3 Antecedentes locales

García y Ledesma (2019) *“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”*, cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio; teniendo un enfoque cuantitativo, estudio no experimental de corte transversal, contando con una muestra de 54 trabajadores, y una cantidad igual de clientes siendo un muestreo probabilístico con diseño correlacional, como instrumento se tuvo 2 cuestionarios de 15 y 17 ítems con una validación de Alfa de Cronbach de 96.9% y 98.7% respectivamente. Se concluyó que la gestión por procesos si influye en la calidad de servicio, teniendo un nivel de significancia del 5%. Este antecedente es relevante al mostrar la influencia positiva de la gestión por procesos en la calidad de servicio de una empresa.

Huamanchumo (2019) *“Modelo de gestión por procesos para la mejora de la calidad del servicio administrativo en la Universidad Nacional de Trujillo, 2018”*, orientada hacia el

fin de determinar la relación entre la gestión por procesos y la calidad del servicio de los trabajadores administrativos de la casa de estudios mencionada. Se tuvo como población a 668 trabajadores administrativos, de los cuales a 278 trabajadores se les aplicó la técnica de la encuesta, se diseñaron los instrumentos para la recolección de la información (cuestionarios) que se aplicaron obteniendo por resultado que existe una relación entre dichas variables. Finalmente, se concluye que la implementación de la gestión por procesos mejora la calidad del servicio administrativo de la Universidad Nacional de Trujillo.

Álvarez y Valladares (2020) "*Estandarización de procesos operativos en la calidad de servicio de una empresa distribuidora de lubricantes, Trujillo 2019*", plantearon como objetivo determinar el impacto de la estandarización de procesos operativos en la calidad de servicio de la empresa en mención, a fin de mejorar la situación existente. La población estuvo constituida por todos los procesos operativos y 67 clientes de la empresa distribuidora de lubricantes. Este antecedente tiene un diseño de investigación experimental de grado preexperimental. En relación con la operacionalización de las variables se trabajó con cuatro dimensiones de la primera variable y 5 dimensiones con la segunda. Se determinó el impacto de la estandarización de procesos operativos en la calidad de servicio para una empresa distribuidora de lubricantes, Trujillo, 2019, validando la hipótesis general consistente que la estandarización de procesos operativos impacta significativamente en la calidad de servicio de una empresa distribuidora de lubricantes. Al realizar la implementación de la estandarización de procesos de la empresa distribuidora de lubricantes, se consideraron realizar las capacitaciones al personal y el establecimiento de sistema de indicadores de gestión, realizando el seguimiento y monitoreo al desempeño de los procesos, a fin de tomar las acciones preventivas y correctivas correspondientes. Se determinó la significancia de la estandarización de procesos en la calidad de servicio de la empresa distribuidora de lubricantes, determinando que de acuerdo con la significancia de la prueba de que se rechaza

la hipótesis nula y se acepta que la estandarización de procesos operativos impacta significativamente en la calidad de servicio de una empresa distribuidora de lubricantes, Trujillo 2019.

Velezmoro (2021) *“Implementación de la gestión por procesos en el área logística para aumentar la productividad de la empresa de servicios educativos, Trujillo 2021”*, cuyo objetivo general fue determinar en qué medida la implementación de la gestión por procesos en el área logística influye sobre la productividad de la empresa en mención. Se determinó mediante un diagnóstico que las causas de la baja productividad se debían a la falta de stock de materiales, la falta de estandarización de procesos logísticos y la falta de orden y limpieza en el almacén. Respecto a la metodología, la investigación fue de tipo aplicada con diseño tipo diagnóstica propositiva, teniendo como población a todos los procesos realizados en la empresa y por muestra al proceso realizado en el área logística, habiendo utilizado la técnica de análisis documental, observación de campo y encuesta la obtención de datos. Para finalizar, se logró la implementación de gestión por procesos y la aplicación de las 5S en el área en cuestión logrando incrementar la productividad a un 95%, se realizó la evaluación económica de la propuesta de mejora determinando que era rentable ya que se obtuvo un VAN de S/. 104,039.00, TIR de 50.4% mayor al costo de oportunidad mensual de la empresa de 1.39%, un B/C de 1.52, lo que significa que por cada sol invertido se obtiene una ganancia de S/. 0.52 y un periodo de recuperación de la inversión (PRI) de 1.95 meses.

Aguilar y Lizana (2021) en su tesis *“Implementación de la gestión por procesos para incrementar la productividad del área de producción en la empresa Instrumentos Musicales Marjhorie E.I.R.L., 2019”*, evaluó las deficiencias presentes en el área de producción de la empresa en mención a partir de la verificación de sus procesos. Esta investigación es aplicada, de diseño preexperimental donde se realizó la implementación de la gestión por procesos para precisar su efecto en la productividad mediante un pre y post test. Se utilizó

herramientas como: registro de procesos, estandarización de procesos, diagrama de flujo, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto y mapa de procesos. En el análisis situacional, se evidenció las causas que afectan la productividad, como es la falta de un responsable del inventario, falta de documentación, falta de mapa de procesos, el hecho de que no hay responsable de supervisión y falta de programas de incentivos en el trabajo. Por tanto, se aplicó la mejora de procesos, por medio de la evaluación de cada una de las herramientas expuestas, permitiendo articularlas para generar un mejoramiento en el área de producción. Dentro de las acciones tomadas, también se aplicó y evaluó las ventajas y desventajas del área de producción después de la mejora en la empresa, permitiendo obtener una mejora del 100% de los procesos críticos que se analizaron, además se logró la documentación del proceso de producción. Finalmente se pudo demostrar a través del análisis inferencial que dicha implementación si incremento la productividad del área de producción.

1.3 Bases teóricas

1.3.1 Gestión por procesos

1.3.1.1. Definición de gestión por procesos.

Para Olazabal (2021), la gestión por procesos permite alinear los esfuerzos y los recursos individuales y colectivos para lograr las metas y objetivos de la organización. Además, es la metodología mediante la cual se identifican, definen, interrelacionan, optimizan, operan y mejoran los procesos de una organización.

La gestión por procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. En ese sentido, Chipre y Paguay (2018) señalaron que:

Las gestiones de procesos aportan conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos.

Ayudan también a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. (p. 29).

1.3.1.2. Gestión basada en procesos.

Pérez (2012) define la gestión por procesos como principios y herramientas necesarias para que exista la calidad, la gestión por procesos permite desarrollar la estrategia corporativa gracias a que los procesos clave que están alineados a los factores críticos del éxito. Tener claro la estructura de la gestión por procesos implica que se dirijan correctamente los esfuerzos por lograr cumplir los objetivos de la organización, además fomenta el trabajo en equipo y une a la organización al ser transversales los procesos.

Por otra parte, se tiene a Ruiz et al. (2014) que define a la gestión por procesos como una manera de gestionar una organización enfocándose en aportar valor agregado para los interesados, teniendo por objetivo brindar mayor flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, creación de valor, capacidad de aprendizaje y orientación al logro de objetivos y satisfacción al cliente.

En el mismo orden, para Martínez y Cegarra (2014), es una forma de mirar y luego controlar los procesos que están presentes en una organización. Es una metodología eficaz para utilizar en tiempos de crisis para asegurarse de que los procesos sean eficientes y efectivos, ya que esto dará como resultado una organización mejor y más rentable. Se considera mejor como una práctica empresarial, que abarca técnicas y métodos estructurados. No es una tecnología, aunque existen tecnologías en el mercado que llevan el descriptor por lo que

permiten: es decir, identificar y modificar procesos existentes, para que se alineen con un estado de cosas futuro deseado, presumiblemente mejorado. Se trata de formalizar e institucionalizar mejores formas de realizar el trabajo. Lo que generalmente implica lo siguiente:

- Organizarse en torno a los resultados, no a las tareas, para garantizar que se mantenga el enfoque adecuado
- Corregir y mejorar los procesos antes (potencialmente) de automatizarlos; de lo contrario, todo lo que ha hecho es hacer que el desorden corra más rápido
- Establecer procesos y asignar la propiedad para evitar que el trabajo y las mejoras simplemente se desvanezcan, y lo harán, a medida que la naturaleza humana tome el control y el impulso se agote.

A principios del siglo XX Taylor y Ford introdujeron conceptos relacionados a la gestión de las organizaciones de forma empírica, es así como surgieron iniciativas orientadas a la mejora de los procesos en eso entonces procesos de fabricación de productos en serie. En 1998 la gestión de la calidad comenzó a expandirse, no obstante, demoró varios años para que los sistemas de gestión adopten un enfoque basado en procesos. Posteriormente, en el año 2000 la Norma ISO 9001, de gestión de calidad se adaptó al concepto de gestión por procesos. Finalmente, se puede evidenciar que en las últimas décadas la gestión por procesos ha ido tomando mayor protagonismo en las organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad, dando origen a investigaciones respecto a como los procesos pueden ser la base de gestión de la organización (Ruiz et al., 2014).

Adoptar un modelo de gestión basado en procesos trae consigo ciertos beneficios como:

- a) Visión amplia: Al tener estructurada la empresa de manera integrada en base a procesos, se puede tener un panorama holístico de la empresa.
- b) Racionalización: Gracias a la estructura de los procesos se pueden usar los recursos de la empresa de manera eficaz y eficiente, logrando una mayor productividad, reducción de costos y mayor calidad.
- c) Toma de decisiones más rápidas: Las decisiones se pueden tomar con prontitud debido a que no se tiene que consultar diferentes áreas, la información necesaria está en manos del líder del proceso.
- d) Transparencia de la información: La información está a disposición de todos, es compartida.
- e) Delimita responsabilidades: Como cada proceso tiene un cliente que satisfacer y un objetivo en específico, se tiene claro las responsabilidades y resultados a obtener.
- f) Desarrollo de nuevas competencias: Al pasar de un modelo funcional a un modelo basado en procesos el personal necesita adaptarse y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes.
- g) Orientación al cliente: El núcleo de los procesos es la satisfacción del cliente externo respecto a los productos y/o servicios ofertados. (Louffat, 2017)

1.3.1.3. Proceso.

Un proceso es un conjunto de pasos que cumple con un objetivo y que agrega valor para el cliente, en ese sentido, según Cuello (2017), “la gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (p. 329).

El significado de proceso es diverso, pero necesario para entender a cabalidad lo que implica la gestión por procesos, Pardo (2017) afirma que un proceso es un “conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor” (p. 18). Asimismo, Loufatt (2017) afirma que un proceso “puede definirse como el conjunto de actividades secuenciales e integradas que buscan generar valor para un cliente interno o externo, mediante la transformación de insumos en productos o servicios finales” (p. 3). Es importante tener claro que los procesos son el impulso de la organización, ayudan a brindar un valor agregado a los clientes, Bravo (2013) avala que “un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas.” (p. 33). Es por ello, que de lo mencionado se puede inferir que en todas las organizaciones se llevan a cabo procesos ya sea que estén definidos o no, aportando valor para los clientes en la medida en que dichos procesos se orientan en satisfacer los requerimientos de estos.

Los elementos de un proceso están conformados por inputs o entradas y outputs o salidas, por entradas se entiende insumos, información o materias primas y por salidas se entiende los productos o servicios finales. Aparte de estos elementos existen factores que contribuyen a la transformación e intervienen en los procesos, Mariño (2001) define como las “8 emes” a dichos factores.

- a) Management: Se refiere a la planificación, gestión y control del proceso.
- b) Materiales: Conformado por la materia prima o insumos necesarios que se transformarán en el producto o servicio.
- c) Manpower: Se refiere al personal necesario para realizar el proceso.

- d) Máquinas: Se refiere a máquinas o herramientas necesarias para la transformación de los inputs o entradas.
- e) Moneda: Son los recursos monetarios o inversión necesaria, de igual manera se refiere a los costos y rentabilidad que se obtendrá.
- f) Métodos: Formas y prácticas estandarizadas para realizar el proceso.
- g) Mediciones: Indicadores necesarios para demostrar la eficiencia y eficacia.
- h) Medio Ambiente: Entorno en el cual se desarrolla el proceso, basado en la cultura organizacional, clima laboral, seguridad laboral y ambiente adecuado.

Generalmente se clasifican en procesos estratégicos, operativos y de apoyo, pero Loufatt (2017) también considera una cuarta clasificación que es la de procesos administrativos:

- a) Procesos estratégicos: Están alineados a la misión, visión y objetivos de la empresa. Estos procesos se constituyen en los factores de ventaja competitiva que posee la empresa.
- b) Procesos operativos: Son los procesos de línea encargados de la realización del producto o la prestación del servicio, orientados a atender al cliente final externo.
- c) Procesos de apoyo: Estos procesos tienen por finalidad dar soporte a los demás procesos, buscan atender al cliente interno. Una característica es que pueden ser subcontratables con facilidad.
- d) Procesos administrativos: Se encargan de planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos realizados en una organización.

Loufatt (2017) afirma que los procesos pueden tener varios niveles jerárquicos que resultan del desdoblamiento del proceso de nivel superior, existen:

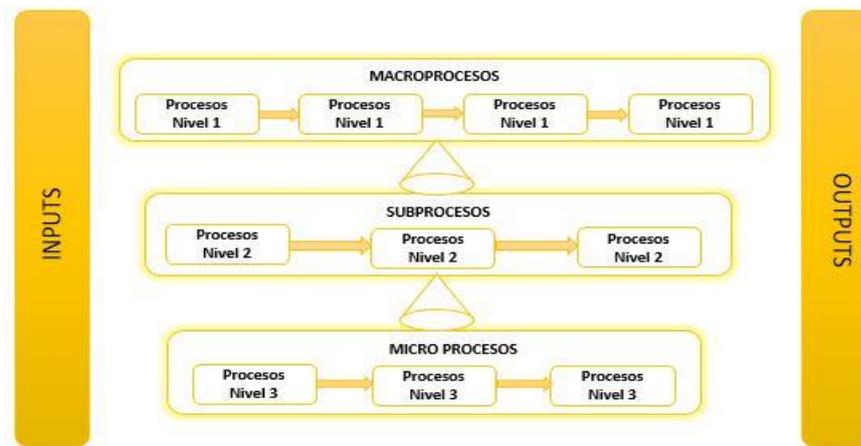
- a) Macroprocesos: Son los procesos de mayor jerarquía y también se les llama procesos de primer nivel.

- b) Subprocesos: Son los procesos que preceden a los macroprocesos y se encargan de detallarlos. También llamados procesos de segundo nivel.
- c) Microprocesos: Son los procesos que preceden a los subprocesos y se encargan de detallarlos. También llamados procesos de tercer nivel.

Estos niveles se pueden ver de manera más clara a continuación en la Figura 3.

Figura 3

Jerarquía de los procesos de una organización



Nota: Elaboración propia..

También es relevante mencionar otros términos como lo son los procedimientos, las actividades y las tareas, estos términos buscan detallar al más mínimo detalle un proceso. Un proceso tiene procedimientos, los cuales están conformados por actividades que a su vez están compuestas por tareas.

Loufatt (2017) nos muestra que lo ideal es que todo proceso cuente con estas características:

- a) Definidos: Tener claro el objetivo del proceso.
- b) Delimitados: Establecer cual es el inicio y final.
- c) Secuenciales: Tener claro que cada etapa del proceso sirve como base para la siguiente etapa.
- d) Estandarizados: Todo proceso debe realizarse de la misma manera.

- e) Documentados: Todo proceso debe ser documentado de manera formal.
- f) Medibles: Todo proceso debe tener indicadores que permitan medir su eficiencia y eficacia.
- g) Contar con responsables y participantes: Todo proceso debe tener asignado un personal responsable de ejecutarlo.
- h) Simples: Fácil de comprender y ejecutar.
- i) Estructurados: Todo proceso debe estar estructurado conforme al modelo organizacional de la organización.

1.3.1.4. Mapa de procesos.

Según Blanco et al. (2020), es una visión de conjunto y holística de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones. Para elaborar el mapa de procesos es necesario contar con la visión de conjunto, global, porque muestra todos los procesos de la empresa. Este mapa debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada área.

1.3.1.5. Manual de procedimientos.

Según Vivanco (2017), el manual de procedimientos “es unos documentos administrativos integrados por un conjunto procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área específica o la totalidad” (pp. 250-252). Algunas de sus características son:

- Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.

- Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias.

1.3.1.6. Manual de organización y funciones (MOF).

El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo Vargas (2018). Estos documentos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, además se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo

1.3.1.7. Diagrama de Pareto.

El análisis de Pareto “es una herramienta para resumir y evaluar datos a fin de ayudar en la identificación de las causas principales de los problemas” Angeles y Panta (2019, pp. 32-33). Es sorprendente que el principio de Pareto ocurra con regularidad en procesos industriales y comerciales. Brevemente, en este principio se afirma que cuando muchos elementos de un sistema están sujetos a variación, algunos variarán más que otros. Aplicado al campo de la calidad, este principio se expresa por la distribución desigual de las ocurrencias de disconformidades para un producto o servicio dado.

1.3.1.8. Diagrama de Ishikawa (causa – efecto).

Según Angeles y Panta (2019), el diagrama de Ishikawa “es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad (muchas veces un área problemática) y los factores que posiblemente contribuyen a que exista” (p. 34). En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas

potenciales. El diagrama de Ishikawa (DI) es una herramienta muy útil para localizar las causas de los problemas, y será de mayor efectividad en la medida en que dichos problemas estén mejor localizados y delimitados.

1.3.1.9. Mejora continua.

La mejora continua, es una filosofía de nunca acabar, que asume el reto del perfeccionamiento constante de los procesos, productos y servicios de una empresa. “Esta filosofía busca un mejoramiento continuo de la utilización de la maquinaria, los materiales, la fuerza laboral y los métodos de producción” (Bonilla et al., 2010, p. 57).

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) se aplica para resolver dificultades. Este permite desarrollar y ejecutar programas para el incremento de la calidad y la productividad. Asimismo, el ciclo en mención, es idóneo si lo que se busca es el rediseño, mejora o adaptación de los procesos organizacionales (Vargas, 2018).

Es así que el ciclo PDCA (plan, do, check, act) o PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), también conocido como el Círculo de Deming, explica los pasos a seguir en el proceso de mejora continua:

Figura 4

Ciclo PDCA

Etapa del ciclo	Paso núm.	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué . . . necesidad Qué . . . objetivo Dónde . . . lugar Cuánto . . . tiempo y costo Cómo . . . plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados <i>(continúa)</i>
Etapa del ciclo	Paso núm.	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Nota: Tomado de Gutiérrez (2010, pp.120-121)

1.3.1.9.1. Etapa planear (P).

Esta etapa se divide en 3 pasos importantes:

- **Seleccionar el problema:** partiendo de la premisa de que un problema es un resultado que no se ajusta al estándar establecido, en este paso se identifican los problemas principales, los cuales deben ser vistos como oportunidades de mejora, finalmente se seleccionará el problema más relevante mediante una matriz de ponderación de factores (Krajewsky, 2000).
- **Comprender el problema y establecer una meta:** en este paso se revisará toda la data disponible del proceso para entenderlo completamente; es recomendable elaborar un diagrama de flujo del proceso o producto que se está estudiando (Chase et al., 2009).
- **Analizar las causas del problema:** primero se debe realizar un brainstorming para poder determinar todas las causas potenciales, la siguiente actividad es hacer un análisis causa – efecto y determinar las causas más críticas, las cuales deberán ser clasificadas según los 6 recursos de los procesos explicados anteriormente (Bonilla et al., 2010).

1.3.1.9.2. Etapa hacer (H).

En esta etapa se debe proponer, seleccionar, y programar las soluciones ante los problemas principales encontrados. Las alternativas de solución deben atacar las causas críticas y ser analizadas desde distintos enfoques de manera que sean de alto impacto sobre dichas causas. Para seleccionar la mejor alternativa, se deben establecer criterios de evaluación y elaborar una matriz que permita elegir la solución más adecuada. Respecto a la programación de la implementación de la solución elegida, primero es necesario determinar las actividades, recursos y designar responsables, así se podrá elaborar un cronograma de implementación (Bonilla et al., 2010).

1.3.1.9.3. Etapa verificar (V).

En esta etapa se determina la efectividad de la solución implementada, para ello se deben medir los resultados en función de desempeño con respecto al proceso antes del cambio. Podría ocurrir que los resultados no sean los esperados, entonces se deberá volver al análisis de las causas del problema, de lo contrario, se continuará con la siguiente etapa del ciclo PHVA (Bonilla et al., 2010).

1.3.1.9.4. Etapa actuar (A).

Una vez que se ha verificado que la solución se ajusta a los niveles de desempeño deseados, es muy importante documentar los procedimientos de operación actuales ya que una documentación eficiente permite la estandarización, luego se deben brindar las capacitaciones necesarias al personal involucrado. Del mismo modo, se deben establecer parámetros a controlar y que permitan realizar un seguimiento adecuado al proceso. Finalmente, es importante difundir el proyecto de implementación y dar a conocer los resultados alcanzados.

1.3.2 Calidad de servicio

1.3.2.1. Definición de Calidad.

Vargas (2018) señala que la calidad es un concepto subjetivo, por ello es definida desde diversas perspectivas. En el aspecto técnico, la calidad hace referencia a las particularidades de un producto o servicio que impactan en su aptitud para cumplir requerimientos preestablecidos y además alude que un producto o servicio es de calidad al estar exento de errores.

González y Arciniegas (2016) afirman “la calidad no se decreta, la calidad se crea y se produce” (p.17). De acuerdo a Guajardo (2008) “Calidad no es una serie de características que permanecen fija, es una cualidad mejorable, y en un principio era solo responsabilidad de la naturaleza” (p.10). Deming afirma que la definición de

calidad del cliente es la única que importa. Entonces, ¿quién es el cliente? La calidad se refiere a qué tan bueno se compara algo con otras cosas similares. En otras palabras, su grado de excelencia.

1.3.2.2. Definición de Servicio.

Vargas (2018) indica que un servicio es un grupo de actividades usualmente intangibles, que surge a partir de la vinculación entre el cliente y el proveedor. El servicio puede darse entre dos individuos o entre un individuo y una máquina. Además, el servicio a diferencia de un producto posee elementos intangibles como la invisibilidad, la diversidad, la fuerte asociación y su caducidad.

1.3.2.3. Calidad de servicio.

De acuerdo a Rojas et al. (2020) Indica que la calidad de servicio es vital para el éxito de una empresa. Si una empresa puede crear y distribuir bienes y servicios de alta calidad, es más probable que sea una empresa exitosa. Algunos de los beneficios de una calidad constante: incrementar la fidelidad de los clientes, construir una reputación, liderar la industria y gestionar costos. La importancia del servicio al cliente es que los clientes se preocupan por si su empresa los trata bien. Es posible que tenga productos fabulosos a excelentes precios, pero si sus empleados de primera línea son groseros o inútiles, el 68% de los clientes dice que eso es un factor decisivo. Si su servicio al cliente y su calidad son de primera categoría, es mucho más probable que gane su negocio de devolución.

Por su lado, Lerner (2021) señala que es imperativo que se brinde un excelente servicio a sus clientes con una gran competencia. Las empresas que no compiten en la experiencia del cliente perderán clientes frente a aquellas que continuamente deleitan y brindan un servicio de alta calidad. Sin embargo, incluso las empresas que comprenden la necesidad de brindar experiencias ejemplares tienen dificultades para

medir la calidad de su servicio. Dado que es una medida cualitativa, en lugar de una medida cuantitativa, puede ser un desafío evaluarla. Incluso algunos investigadores han luchado con el problema de cómo medir la calidad del servicio y comprender cómo está impactando a sus clientes.

Soret y De Obesso (2020, pág. 90), citan a Kaplan y Norton, quienes definieron cuatro perspectivas:

Perspectiva de valor o financiera. Es la única que antiguamente se utilizaba referente a ventas, rentabilidades, entre otras.

Perspectiva de mercado o de cliente. Se refiere a acciones que afectan a clientes o a aspectos ligados a ellos como la fidelización.

Perspectiva de procesos. Destinada a detallar todo aquello que debe hacer la empresa en cuanto a procesos para conseguir la satisfacción de sus clientes.

Perspectiva de infraestructuras o de aprendizaje y crecimiento. Perspectiva interna que hace referencia a personas, infraestructuras.

Estas perspectivas, aunque se construyen de arriba hacia abajo, se leen de abajo hacia arriba. La idea parte de la perspectiva inferior, la de infraestructuras, que representa los RR.HH., tecnología, activos fijos... que la empresa necesita para que sus procesos internos sean eficientes. Cuanto mejores sean sus procesos, más satisfechos estarán sus clientes y los niveles de fidelización aumentarán, lo que redundará en mejores resultados financieros. Cada perspectiva se compone de objetivos estratégicos o, lo que es lo mismo, qué se quiere lograr. Por otro lado, como los objetivos no son aislados, se relacionan entre ellos y eso se representa a través de relaciones causa-efecto.

1.3.2.4. Encuesta Servqual.

Para Ortíz (2021), existen muchos métodos e instrumentos que facilitan la medición y comprensión del nivel de la calidad y sus dimensiones. No obstante, se encuentra uno en particular que permite obtener la opinión de clientes y consumidores que se puede contrastar con la que tiene la empresa. Este instrumento es la encuesta Servqual, la cual se define Ortíz “es un método de medición de la calidad de un servicio que se basa en contrastar las expectativas que tienen los clientes antes de probarlo con las opiniones que comparten una vez que lo obtienen” lo que, continua el autor “service quality model en inglés y, si se aplica correctamente, puede poner al descubierto algunas realidades que un consumidor externo puede dar con honestidad y sin filtros” (p.1). El método SERVQUAL consiste en identificar cinco dimensiones clave (elementos tangibles o tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) que se miden con un cuestionario de 22 preguntas; lo que muestra las diferencias que hay entre las expectativas y las percepciones que las personas tienen de un servicio, llamadas brechas, a saber: brecha de conocimiento, brecha de estándares, brecha de entrega, brecha de comunicación, brecha global.

1.4 Problema

1.4.1 Problema general

¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la calidad del servicio en la empresa Kuruma S.A.C.?

1.4.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera la gestión por procesos mejorará los elementos tangibles en la empresa Kuruma S.A.C.?
- ¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la fiabilidad en la empresa Kuruma S.A.C.?

- ¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la capacidad de respuesta en la empresa Kuruma S.A.C.?
- ¿De qué manera la gestión de procesos mejorará la seguridad en la empresa Kuruma S.A.C.?
- ¿De qué manera la gestión de procesos mejorará la empatía en la empresa Kuruma S.A.C.?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Implementar la gestión por procesos que permita mejorar la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico actual de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.
- Implementar la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.
- Medir la calidad de servicio después de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.
- Analizar cómo influye la implementación de la gestión por procesos económicamente a la empresa

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

La implementación de gestión por procesos mejora la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

1.6.2 Hipótesis específicas

- La implementación de gestión por procesos mejora los elementos tangibles en la empresa Kuruma S.A.C.

- La implementación de gestión por procesos mejora la fiabilidad en la empresa Kuruma S.A.C.
- La implementación de gestión por procesos mejora la capacidad de respuesta en la empresa Kuruma S.A.C.
- La implementación de gestión por procesos mejora la seguridad en la empresa Kuruma S.A.C.
- La implementación de gestión por procesos mejora la empatía en la empresa Kuruma S.A.C.

1.7 Justificación

El presente estudio resulta de gran valor teórico, dado que se hizo uso de teorías relacionadas a la gestión por procesos y calidad de servicio para brindar un mayor conocimiento acerca del estudio y ayudar a las empresas que deseen medir la calidad de servicio, además esta investigación ayudará a futuras investigaciones que deseen evaluar la influencia entre ambas variables. Respecto a la justificación metodológica, el aporte radicó en la generación de instrumentos fiables para poder evaluar la gestión por procesos y calidad de servicio, de esta manera se podrá medir la relación existente entre ambas variables. También es importante mencionar que la justificación práctica del estudio radicó en dar a conocer la tendencia de la utilización de la gestión por procesos en empresas automotrices y los nuevos conocimientos para implementar estrategias que mejoren los procesos y que permitan brindar una mayor calidad de servicio hacia el cliente.

Finalmente, la presente investigación se justifica socialmente ya que pretende conocer la perspectiva de los trabajadores respecto a la gestión por procesos y a los clientes respecto a la calidad de servicio de la empresa, de esta manera permitió a los gerentes formular estrategias efectivas para incrementar la calidad de servicio y generar un mayor beneficio económico a la empresa.

1.8 Aspectos éticos

Se respetó la propiedad intelectual de cada autor, citando y referenciando sus aportes plasmados en el documento, tanto de manera directa e indirecta, por medio del uso correcto de la normativa APA séptima edición. Así también, se respetó la confidencialidad de los trabajadores y clientes que participaron del estudio, utilizando los resultados únicamente para fines de la investigación. Además, se solicitó los permisos respectivos de la empresa en estudio firmando las cartas de autorización correspondientes.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

2.1.1 *Por su orientación*

La investigación fue de tipo aplicada, debido a que la fundamentación de las herramientas aplicadas se basa en las leyes de la ciencia formal, ofreciendo resultados exactos, que permitirá solucionar uno o más problemas concretos. Esto concuerda con la definición de Álvarez (2020), quien mencionó que la investigación de tipo aplicada busca conseguir conocimiento para darle solución a problemas prácticos.

2.1.2 *Por su profundidad*

La investigación fue explicativa, ya que procuró exponer el efecto que posee una variable en otra, debido a la naturaleza de la misma la investigación se esmera en especificar las causas, efectos, eventualidades y acontecimientos de todo tipo que aparecen en el desarrollo de las herramientas. Esto concuerda con lo dicho por Álvarez (2020) quien mencionó que en la investigación explicativa se determinan las causas del problema para poder establecer relaciones de causalidad entre los eventos.

2.1.3 *Por su enfoque*

El enfoque del estudio fue de tipo cuantitativo, debido a que se hizo uso de herramientas de recolección de datos cuyo fin fue mejorar la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C. Esto concuerda con lo dicho por Arias (2021), quien mencionó que la investigación cuantitativa utiliza la inferencia estadística y métodos para lograr determinar los resultados de una muestra.

2.1.4 *Por su diseño*

El diseño de la presente investigación fue preexperimental, ya que se manipulo la variable independiente a fin de poder evaluar el efecto o impacto en la variable dependiente, según Salas (2013) la investigación pre experimental es aquella investigación en donde un

grupo de personas se mantienen en observación después de que se consideren los factores con causa y efecto. Por lo que se esquematiza de la siguiente manera:

G1: $O_x \rightarrow X \rightarrow O_y$

Donde:

G: Grupo experimental

O_x : Gestión por procesos

O_y : Calidad de servicio

2.2 Población y muestra

2.2.1 Población

2.2.1.1. Población 1.

Según Hernández y Mendoza (2018, p.206) “la población es el grupo total de elementos en la cual una investigación está enfocada y que concuerdan con determinadas especificaciones”. En ese sentido, la población estuvo constituida por los 50 clientes de la empresa Kuruma S.A.C. del año 2021.

2.2.1.2. Población 2.

Compuesta por los 7 macroprocesos de la empresa Kuruma S.A.C.

2.2.2 Muestra

2.2.2.1. Muestra 1.

Según Hernández y Mendoza (2018, p.208) la muestra “es una parte de la población de la cual se recolectaron datos y que posee las mismas características”.

Para el cálculo de la muestra, se empleó la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = muestra

Z = nivel de confianza (1.96)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

e = error máximo (0.05)

N = tamaño de la población (50)

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

n= 45

Por lo tanto, la muestra se determinó en 45 clientes.

2.2.2.2. Muestra 2.

Se utilizó la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia, la muestra comprende a los procesos operativos de la empresa, siendo estos el proceso de atención al cliente, gestión operativa y ventas.

2.3 Técnicas e instrumentos

2.3.1 Técnicas

A continuación, se muestra las técnicas que se utilizaron en esta investigación.

Tabla 2

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Objetivo	Técnica	Justificación	Instrumentos	Fuentes
Realizar el diagnóstico actual de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.	Observación y Encuesta	Permitió observar las áreas de la empresa, el desarrollo de las actividad y procesos	Guía de observación y Cuestionario	Procesos de la empresa (Guía de observación) y 45 clientes de la empresa Kuruma S.A.C. (Cuestionario)
Implementar la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	Observación directa	Permitió observar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en la empresa para poder implementar la gestión por procesos	Guía de observación	Proceso de la empresa Kuruma S.A.C.
Medir la calidad de servicio después de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	Encuesta	Permitió ahondar en información respecto a la mejora en la calidad de servicio posterior a la implementación de gestión por procesos.	Cuestionario	45 clientes de la empresa Kuruma S.A.C.
Analizar cómo influye la implementación de la gestión por procesos económicamente a la empresa	Análisis económico	Permitió analizar la evaluación económica financiera después de la implementación de la gestión por procesos	Hoja de cálculo excel	Empresa Kuruma S.A.C.

Nota. Elaboración propia

2.3.1.1. Observación.

Se aplicó mediante la guía de observación a las instalaciones de la empresa Kuruma S.A.C. mediante la observación directa para conocer la situación actual y la forma en que se desarrollan las actividades. Para Campos y Lule (2012), la técnica de la observación es una forma lógica de registro visual y verificable de lo que se desea conocer.

2.3.1.2. Encuesta.

Se empleó como instrumentos un cuestionario para evaluar la opinión de los clientes frente a la calidad de servicio. Para Casas et al. (2003), la técnica de la encuesta utiliza una serie de procedimientos estandarizados de investigación por medio de los cuales se recoge y analiza datos representativos de una población a fin de describir y explicar una serie de características.

2.3.1.3. Análisis de datos.

Para el procesamiento de los datos, se emplearon tanto las hojas de cálculo de Microsoft Excel 2019, así como el procesador de textos Microsoft Word 2019. El primero de ellos para sistematizar de manera ordenada los resultados en tablas de frecuencia y gráficos dinámicos, mientras que el segundo de ellos, para la elaboración del informe final de tesis, con la interpretación y análisis de los resultados. Además, se utilizó el programa estadístico SPSS v.28 para poder realizar la estadística descriptiva e inferencial de la investigación.

2.3.2 Instrumentos

A continuación, se muestra los instrumentos que se utilizaron en esta investigación.

Tabla 3

Técnicas de análisis e interpretación de datos

Objetivo	Técnica	Instrumentos	Proceso	Indicador
Realizar el diagnóstico actual de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.	Observación y Encuesta	Guía de observación y Cuestionario	Extracción de información	Causas de la baja calidad de servicio y calidad de servicio pre test
Implementar la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	Observación directa	Guía de observación	Extracción de información	Procesos operativos, calidad del proceso, eficacia de los servicios
Medir la calidad de servicio después de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	Encuesta	Cuestionario	Extracción de información	Calidad de servicio post test
Analizar cómo influye la implementación de la gestión por procesos económicamente a la empresa	Análisis económico	Hoja de cálculo excel	Análisis de información	VAN, TIR, B/C y PRI

Nota. Elaboración propia

Además, para el análisis de datos y la interpretación de los mismos se emplearon:

2.3.2.1. Tablas estadísticas.

Las tablas estadísticas se emplearon para mostrar la frecuencia y porcentaje de cada uno de los datos recogidos.

2.3.2.2. Gráficas estadísticas.

Se sintetizaron a través del excel para una mejor visualización de los resultados.

2.4 Validación del instrumento

El instrumento de la investigación será el cuestionario que según Muñoz (2020) “se define como un instrumento de recolección de datos y suele combinarse con la técnica de encuesta, las preguntas son abiertas, puede aplicarse sin la presencia del investigador y posee una estructura que no permite indagar en las respuestas” (p. 5). El cuestionario SERVQUAL es la herramienta multidimensional más aceptada por ser reconocida a nivel mundial por su validez y confiabilidad al momento de medir la calidad de atención en las empresas de servicios, permitiendo conocer las expectativas y percepciones de los clientes. Este cuestionario fue diseñado por Zeithaml, Parasuraman y Berry en Estados Unidos, validado para América Latina en junio de 1992 por Michelsen Consulting con la ayuda del instituto latinoamericano de calidad en los servicios (Wigodski, 2003).

2.5 Confiabilidad

En la presente investigación la confiabilidad se realizó a través del cuestionario a 45 clientes de la empresa Kuruma S.A.C.

El proceso consistirá en recolectar los datos y procesarlos a través del software estadístico SPSS v.28 aplicándose para ello la prueba Alfa de Cronbach debido a que se ajusta a los requisitos de los instrumentos.

A continuación, se muestra la confiabilidad del cuestionario de calidad de servicio elaborado medido a través de la prueba de Alfa de Cronbach.

Tabla 4

Alfa de Cronbach del cuestionario de calidad de servicio

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	22

Nota. Elaboración propia

Como se observa en la tabla 4, la fiabilidad del cuestionario elaborador para medir la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C. es muy buena y es consistente.

2.6 Procedimiento

Por su parte, para el procesamiento de datos de la investigación en primer lugar, se utilizó los conceptos de la gestión por procesos para integrar los procesos de la empresa Kuruma S.A.C. en relación al flujo de información, flujo de proceso, etc. con el fin de proponer alternativas de solución a la problemática actual respecto a la baja calidad de servicio. En segundo lugar, se utilizaron herramientas de ingeniería como diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz de priorización y matriz de indicadores para determinar las causas principales que generaron la baja calidad de servicio y de esta manera priorizar dichas causas con el propósito de elegir diferentes herramientas de ingeniería para darle solución y para lograr esto, se utilizó la técnica de la encuesta. Además, dentro del diagnóstico inicial se midió la calidad de servicio actual por medio de la aplicación de un cuestionario a 45 clientes de la empresa y para implementar la gestión por procesos se utilizaron las técnicas de observación y análisis documental. Posterior al diagnóstico inicial se propuso la implementación de la gestión por procesos para darle solución a la problemática, en el caso de esta investigación dentro de la implementación de la gestión por procesos se propuso incluir un programa de capacitación y un sistema de indicadores de gestión. Luego, se evaluó la mejora en la calidad de servicio por medio de gráficas estadísticas y la estadística

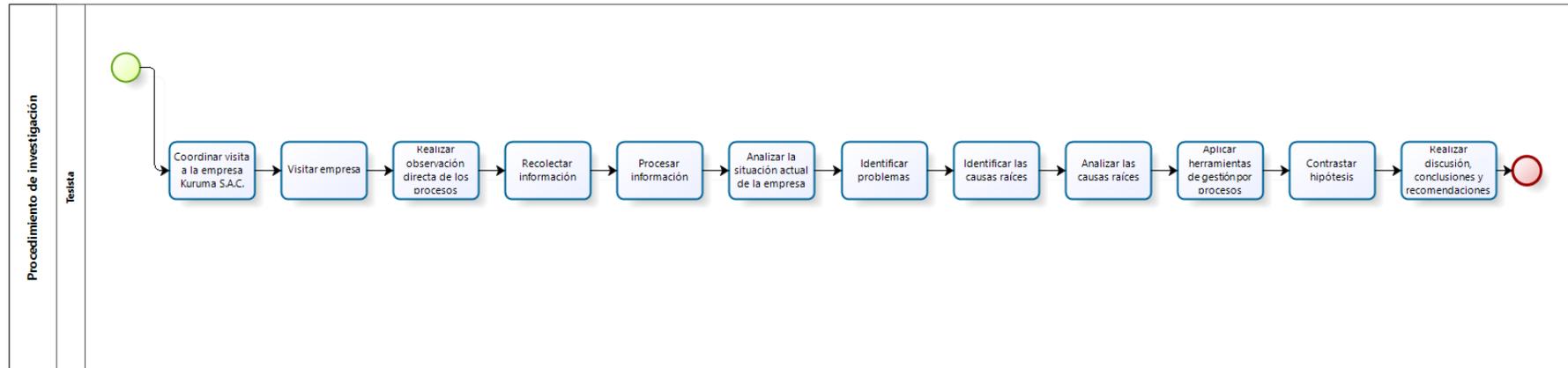
descriptiva e inferencial y se calculó el beneficio económico que se obtuvo luego de implementar esta herramienta.

Finalmente, se compararon los resultados obtenidos con los antecedentes de la investigación para poder analizar el impacto de la mejora en la empresa Kuruma S.A.C. y además se concluyeron los resultados obtenidos en cada objetivo de la investigación.

A continuación, se precisa el procedimiento realizado en el presente estudio de investigación:

Figura 5

Procedimiento de investigación en la empresa Kuruma



Nota: *Elaboración propia*

2.6.1 Matriz de consistencia

A continuación, se muestra la matriz de consistencia para la presente investigación.

Tabla 5

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema General:	Objetivo General:	Hipótesis General:	V. Cuantitativa 1	Tipo de Investigación
¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.?	Implementar la gestión por procesos que permita mejorar la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.	La implementación de gestión por procesos mejora la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.	Gestión de procesos	Aplicada
Problemas Específicos:	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	V. Cuantitativa 2	Nivel de Investigación
¿De qué manera la gestión por procesos mejorará los elementos tangibles en la empresa Kuruma S.A.C.?	Realizar el diagnóstico actual de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.	La implementación de gestión por procesos mejora los elementos tangibles en la empresa Kuruma S.A.C.		Explicativa
¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la fiabilidad en la empresa Kuruma S.A.C.?	Implementar la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	La implementación de gestión por procesos mejora la fiabilidad en la empresa Kuruma S.A.C.	Calidad de servicio	Enfoque de investigación
¿De qué manera la gestión por procesos mejorará la	Medir la calidad de servicio después de la implementación	La implementación de gestión por procesos mejora la		Cuantitativa
				Diseño de la Investigación
				Pre experimental
				Universo
				Empresa Kuruma S.A.C.
				Población
				50 clientes de la empresa
				Muestra
				45 clientes de la empresa
				Técnicas
				Observación, Encuesta y Análisis documental

capacidad de respuesta en la empresa Kuruma S.A.C.?	de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.	capacidad de respuesta en la empresa Kuruma S.A.C.
¿De qué manera la gestión de procesos mejorará la seguridad en la empresa Kuruma S.A.C.?	Analizar cómo influye la implementación de la gestión por procesos económicamente a la empresa	La implementación de gestión por procesos mejora la seguridad en la empresa Kuruma S.A.C.
¿De qué manera la gestión de procesos mejorará la empatía en la empresa Kuruma S.A.C.?		La implementación de gestión por procesos mejora la empatía en la empresa Kuruma S.A.C.

Instrumentos
Guía de observación, Cuestionario y Registro de contenido
Indicadores
Gestión de procesos
Identificación de procesos y eficiencia del proceso
Calidad de servicio
Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía

Nota. Elaboración propia

2.6.2 Matriz de operacionalización de variables

A continuación, se muestra la matriz de operacionalización de variables para la presente investigación.

Tabla 6

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems / Indicador	Nivel de Medición
----------	-----------------------	------------------------	-------------	-------------------	-------------------

Gestión por procesos	Forma de enfocar el trabajo para buscar la mejora continua de las actividades en una organización por medio de la selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos (Pepper, 2011).	Administración y mejora constante de los procesos de una empresa	Identificación de procesos	% identificación de procesos	Razón
	Calidad del servicio		Es la administración por parte de la organización que permite la satisfacción permanente del cliente. Para medir la satisfacción del cliente se utiliza el modelo SERVQUAL que permite medir las expectativas y percepciones de los clientes en base a las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Pincay y Parra, 2020, pp.9-13).	Grado en que un servicio satisface las expectativas de un cliente	Eficiencia del proceso
Elementos tangibles		1,2,3,4			Ordinal
Fiabilidad		5,6,7,8,9			Ordinal
Capacidad de respuesta		10,11,12,13,14			Ordinal
Seguridad		15,16,17			Ordinal
			Empatía	18,19,20,21,22,23	Ordinal

Nota. Elaboración propia

Como se observa en la tabla 6, la variable independiente (gestión por procesos) posee dos dimensiones, las cuales están relacionadas con la caracterización de los macroprocesos en la empresa Kuruma S.A.C. y la eficiencia en la realización de los servicios hacia los clientes, mientras que la variable dependiente (calidad de servicio) posee cinco dimensiones, las cuales están relacionadas con las dimensiones del cuestionario estandarizado Servqual.

2.6.3 Diagnóstico del área problemática

En cumplimiento con el primer objetivo del estudio, se realizó el diagnóstico inicial, con la finalidad de identificar las causas raíz que conllevan a tener una baja calidad del servicio en la empresa, para luego, a priorizar dichas causas para proponer herramientas de ingeniería como alternativa de solución.

2.6.4 Diagnóstico de Ishikawa

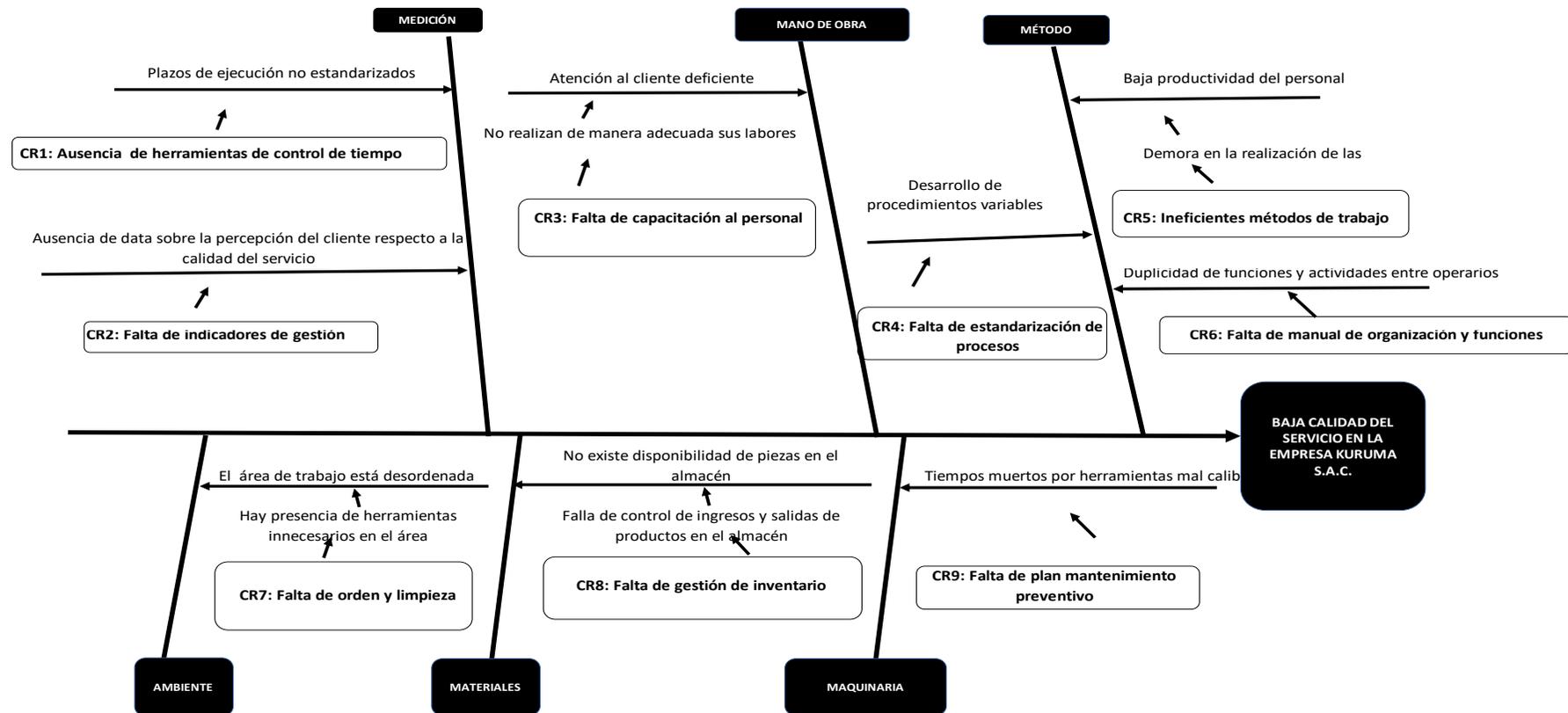
Como se aprecia en la siguiente figura, se identificaron nueve causas raíz (Cr) que conllevan a tener una baja calidad del servicio, estas causas se identificaron por medio de la técnica de observación directa en la empresa Kuruma S.A.C.:

- Cr1: Ausencia de herramientas de control de tiempo
- Cr2: Falta de indicadores de gestión
- Cr3: Falta de capacitación al personal
- Cr4: Falta de estandarización de procesos
- Cr5: Ineficientes métodos de trabajo
- Cr6: Falta de manual de organización y funciones
- Cr7: Falta de orden y limpieza
- Cr8: Falta de gestión de inventario
- Cr9: Falta de un plan de mantenimiento preventivo

Cada uno de ellos relacionados con las 6M (materiales, métodos, mano de obra, medición, maquinaria y medio ambiente). A continuación, se muestra el diagrama elaborado.

Figura 6

Diagrama de Ishikawa de las causas que generaron baja calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

2.6.5 Matriz de priorización

Asimismo, se aplicó una encuesta de priorización de las causas raíz para poder priorizarlas de acuerdo a la opinión de 6 personas, entre los altos mandos y personal de la empresa, considerando opciones de respuesta desde alto hasta bajo, dependiendo de su percepción en función a la prioridad.

Tabla 7

Matriz de priorización

ÁREAS	CARGO	MEDICIÓN			MANO DE OBRA		MÉTODO	AMBIENTE	MATERIALES	MAQUINARIA
		CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8	CR9
		Ausencia de herramientas de control de tiempo	Falta de indicadores de gestión	Falta de capacitación al personal	Falta de estandarización de procesos	Ineficientes métodos de trabajo	Falta de manual de organización y funciones	Falta de orden y limpieza	Falta de gestión de inventario	Falta de plan de mantenimiento preventivo
Gerencia	Gerente General	0	2	4	4	2	0	0	0	0
Subgerencia	Subgerente General	2	4	2	4	4	0	0	0	0
Administración	Jefe de administración	0	2	4	4	2	0	0	2	0
	Jefe de taller	0	4	2	2	2	0	0	0	0
Taller	Asistente de taller 1	2	2	2	4	4	2	0	0	0
	Asistente de taller 2	0	4	4	2	2	0	2	0	2
Calificación Total		4	18	18	20	16	2	2	2	2

Nota: Elaboración propia

2.6.6 Diagrama de Pareto

Luego de sistematizar la opinión de cada uno de los participantes, se estructuró la siguiente tabla, así como el diagrama de Pareto, determinando que son seis las causas raíz que generan el 80% de problemas respecto a la baja calidad de servicio de la empresa.

Tabla 8

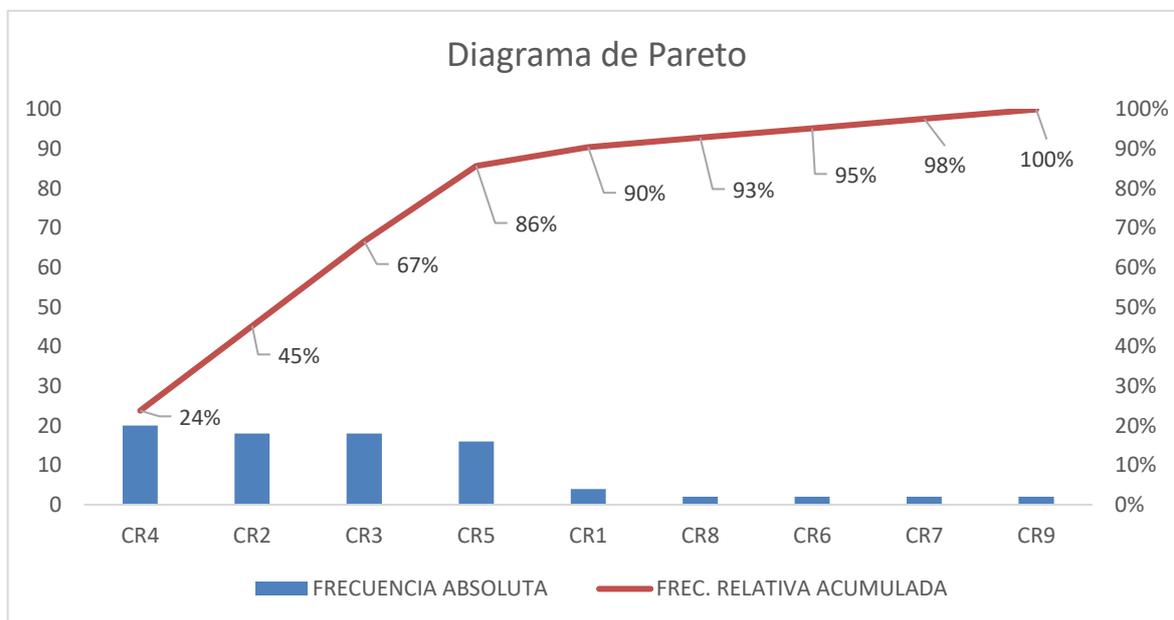
Impacto de las causas raíz

Causas Raíz	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA RAÍZ	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FREC. RELATIVA ACUMULADA	80-20
CR4	Falta de estandarización de procesos	20	23.81%	24%	80%
CR2	Falta de indicadores de gestión	18	21.43%	45%	80%
CR3	Falta de capacitación al personal	18	21.43%	67%	80%
CR5	Ineficientes métodos de trabajo	16	19.05%	86%	20%
CR1	Ausencia de herramientas de control de tiempo	4	4.76%	90%	20%
CR8	Falta de gestión de inventario	2	2.38%	93%	20%
CR6	Falta de manual de organización y funciones	2	2.38%	95%	20%
CR7	Falta de orden y limpieza	2	2.38%	98%	20%
CR9	Falta de plan de mantenimiento preventivo	2	2.38%	100%	20%
TOTAL		84	100%	100%	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 7

Diagrama de Pareto de las causas que generaron baja calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

2.6.7 Matriz de indicadores

Finalmente, una vez determinados las principales causas raíz que generan mayores deficiencias en los costos, se formularon sus indicadores, herramientas de ingeniería para mejorarlos, y la meta establecida para un mejor control.

Tabla 9

Matriz de indicadores

CR	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA RAÍZ	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR ACTUAL	META	HERRAMIENTA DE MEJORA
		%				
CR2	Falta de indicadores de gestión	implementación de indicadores de gestión	$(N^{\circ} \text{ indicadores de calidad de servicio implementados} / \text{Total de indicadores}) * 100$	0%	100%	Sistema de indicadores de gestión
CR3	Falta de capacitación al personal	% personal capacitado	$(\text{Trabajadores capacitados} / N^{\circ} \text{ total de trabajadores}) * 100$	0%	100%	Programa de capacitación
CR4	Falta de estandarización de procesos	% procesos estandarizados	$(\text{Procesos estandarizados} / \text{Total de procesos}) * 100$	0%	100%	Mapa de procesos, caracterización de procesos, inventario de procesos, flujogramas

Nota: Elaboración propia

Luego de realizar el diagnóstico inicial en la empresa Kuruma S.A.C. para determinar las causas que originaron la baja calidad de servicio se procedió a elaborar la matriz ERIC, para identificar lo que se debe eliminar, reducir, incrementar y crear a fin de mejorar los procesos en la empresa.

Tabla 10

Matriz ERIC

ELIMINAR	INCREMENTAR
REDUCIR	CREAR
Los procesos que no generan valor al momento de realizar las actividades programadas según el cronograma establecido.	Niveles de satisfacción por el servicio ofrecido. Procedimientos de trabajo para la realización de cada servicio brindado por la empresa
Niveles de insatisfacción por el servicio brindado Tiempos prolongados de espera en la entrega de los vehículos	Indicadores de gestión Estandarización de procesos referidos a (atención del cliente, gestión operativa y ventas) Programas de capacitaciones.

Nota: Elaboración propia

2.7 Solución de la propuesta

2.7.1 Resultados de la variable gestión por procesos actualmente

A continuación, se muestran los datos de las dimensiones de la variable gestión por procesos, durante el primer semestre del año 2021. Para ello, se procedió a recolectar dicha información por medio de las técnicas de observación y análisis documental.

Tabla 11

Medición de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. durante el primer semestre del año 2021

Mes	N° Semana	Gestión por procesos		Total
		Identificación de procesos	Eficiencia del proceso	
Mar-21	1	14.29%	56.67%	35.48%
	2	14.29%	63.33%	38.81%
	3	14.29%	46.67%	30.48%
	4	14.29%	60.00%	37.14%
Jun-21	1	14.29%	43.33%	28.81%
	2	14.29%	56.67%	35.48%
	3	14.29%	53.33%	33.81%
	4	14.29%	60.00%	37.14%

Nota: Elaboración propia

En la tabla 11 se muestra la gestión por procesos durante los dos primeros trimestres del año 2021 en la empresa Kuruma S.A.C., en promedio la gestión por proceso fue de 34,64%.

Figura 8

Nivel de la gestión por procesos antes de la implementación en la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

En la figura 8 se muestra que el nivel de la gestión por procesos durante el primer semestre del año 2021 en la empresa Kuruma S.A.C. fue muy fluctuante y baja, y durante la última semana de marzo y la primera semana de Junio se midió el menor nivel de gestión por procesos. Esta baja gestión por procesos se debió a la falta de estandarización, capacitaciones e indicadores de gestión.

2.7.2 Resultados de la variable calidad de servicio actualmente

A continuación, se muestran los datos de la calidad de servicio medidos por medio del cuestionario SERQUAL a los clientes de la empresa durante el primer semestre del año 2021. Para ello se procedió a recolectar dicha información por medio de la técnica del

cuestionario, la cual contiene la percepción de la calidad de servicio percibida por los clientes de la empresa Kuruma S.A.C.

Tabla 12

Calidad de servicio brindada por la empresa Kuruma S.A.C. durante el primer semestre del año 2021

Mes	N° Semana	Calidad de servicio					Total
		Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	
Mar-21	1	8	10	8	8	11	45
	2	8	11	8	8	12	47
	3	9	10	9	9	11	48
	4	8	12	8	8	13	49
Jun-21	1	7	9	7	7	10	40
	2	8	9	8	8	8	41
	3	8	8	7	9	12	44
	4	9	9	9	9	10	46

Nota: Elaboración propia

En la tabla 12 se muestra la calidad de servicio percibido por los clientes durante los dos primeros trimestres del año 2021, en promedio la calidad de servicio brindada al cliente fue de 40,91%.

Figura 9

Nivel de calidad de servicio antes de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

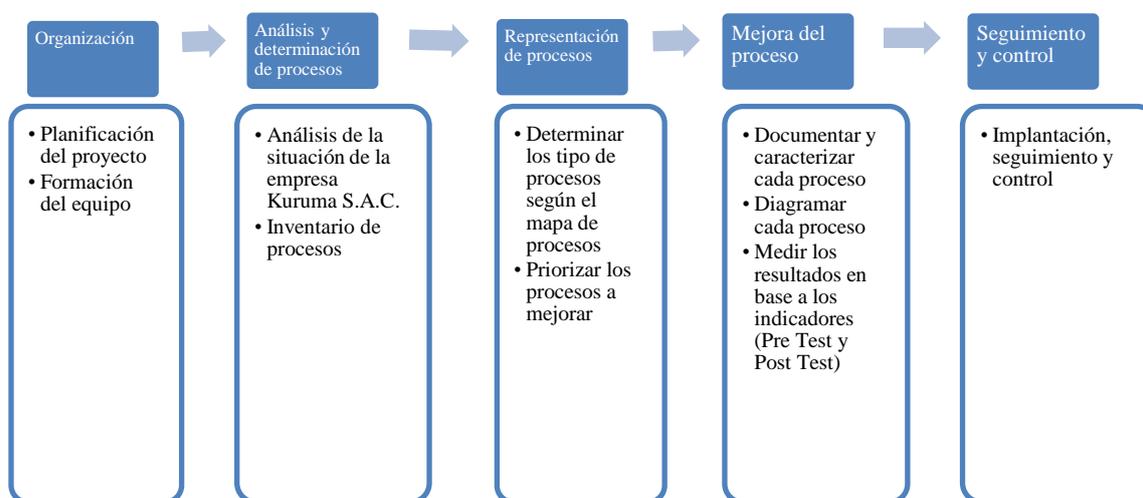
En la figura 9 se muestra que la calidad de servicio durante el primer semestre del año 2021 fue muy fluctuante y baja, y durante la última semana de marzo y la primera semana de Junio se midió la menor calidad de servicio. Esta baja calidad de servicio se debió a la falta de estandarización, capacitaciones e indicadores de gestión.

2.7.3 Solución de la propuesta: desarrollo de la herramienta

Para la implementación de la gestión por procesos se estableció seguir los pasos establecidos por Medina, Nogueira y Comas (2019), los cuales estipularon las siguientes etapas: organización, análisis y determinación de procesos, representación de procesos, mejora del proceso y seguimiento y control. En este sentido, en la figura 10 se resume los pasos para lograr la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

Figura 10

Pasos para la implementación de gestión por procesos



Nota: Adaptado del artículo procedimientos para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo realizado por Medina, Nogueira y Comas (2019).

Por otra parte, cabe indicar que en la investigación se procedió a analizar las fases más importantes de la implementación de gestión por procesos. A continuación, se analiza cada una de ellas.

2.7.3.1. Fase 2: Análisis y determinación de procesos.

Después de haber realizado el diagnóstico inicial de las causas que generaron la baja calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C., se procedió a listar todos los procesos que se identificaron en la empresa para poder describir cada uno de ellos y determinar el tipo de proceso que le corresponde.

Tabla 13

Identificación de procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

ID	Proceso	Objetivo	Tipo de proceso	Documentado
P1	Gestión administrativa	Definir objetivos realistas y diseñar estrategias para la consecución de los mismos, garantizando la adecuada gestión y control de los recursos empresariales.	Estratégico	No
P2	Atención al cliente	Ofrecer una atención de calidad, estableciendo una relación confiable y duradera al atender las necesidades emocionales y materiales de nuestros clientes.	Operativo	No
P3	Gestión operativa	Realizar un servicio automotriz de calidad, utilizando recursos empresariales óptimos.	Operativo	No
P4	Ventas	Realizar ventas manteniendo una buena relación con los clientes, brindándoles asesoramiento en sus compras.	Operativo	No
P5	Gestión financiera	Manejar correctamente los fondos y recursos financieros con los que cuentan la empresa, así mismo cumplir oportunamente las obligaciones tributarias.	Apoyo	No
P6	Gestión del personal	Realizar la captación del personal idóneo y a su vez el aseguramiento del personal acorde a la ley.	Apoyo	No

P7	Gestión logística	Abastecer a todos los procesos con materiales y recursos óptimos para el desarrollo de las actividades.	Apoyo	No
----	--------------------------	---	-------	----

Nota: Elaboración propia

Luego de establecer el listado de los procesos, el siguiente paso es realizar la priorización de los procesos clave para el desarrollo del negocio.

Tabla 14

Priorización de procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

ID	Proceso	Dificultad			Contribución			Procesos a ser prioritarios
		Peso	Calificación	Total	Peso	Calificación	Total	
P1	Gestión administrativa	0.1	5	0.50	0.1	7	0.70	No
P2	Atención al cliente	0.2	8	1.60	0.2	9	1.80	Sí
P3	Gestión operativa	0.2	8	1.60	0.2	8	1.60	Sí
P4	Ventas	0.2	9	1.80	0.2	10	2.00	Sí
P5	Gestión financiera	0.1	8	0.80	0.1	7	0.70	No
P6	Gestión del personal	0.1	5	0.50	0.1	6	0.60	No
P7	Gestión logística	0.1	3	0.30	0.1	4	0.40	No

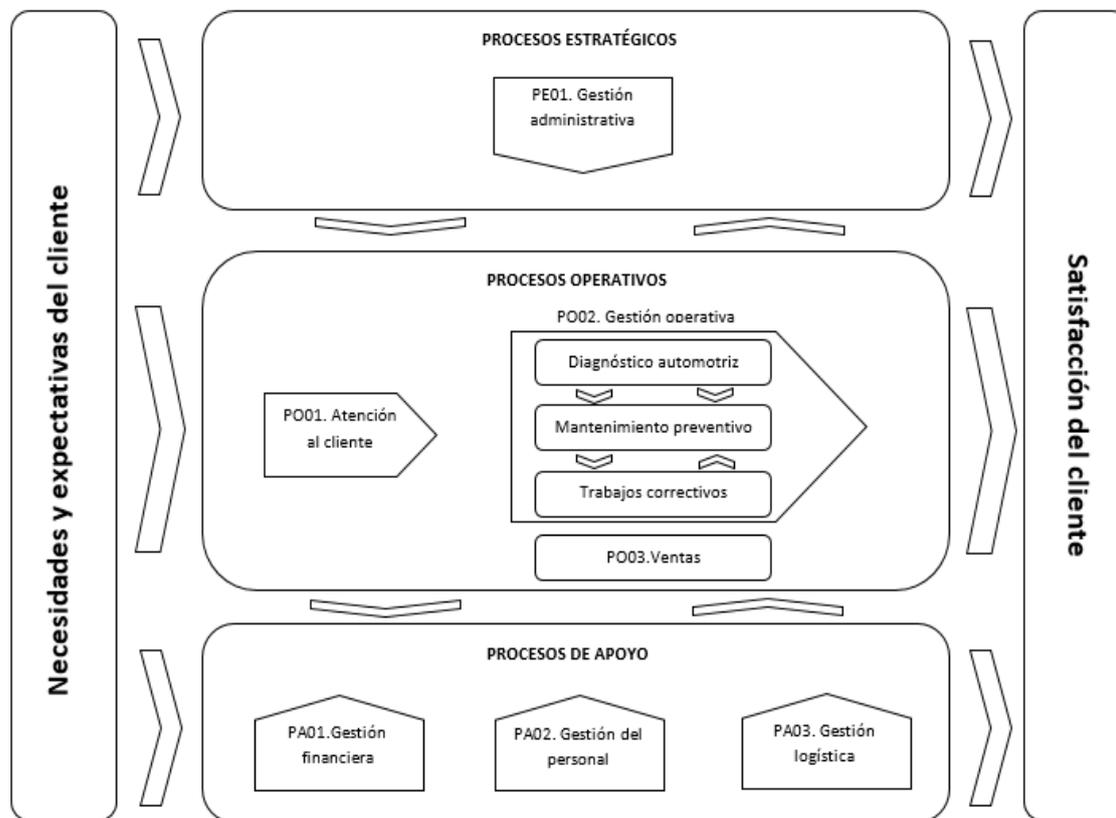
Nota: Se utilizó una escala de 1-5 (Baja) y de 6-10 (Alta) para evaluar el grado de dificultad para realizar el proceso y el grado de contribución que el proceso ofrece para la generación de valor. Elaboración propia

2.7.3.2. Fase 3: Representación de procesos.

Para la representación de procesos se procedió a elaborar el mapa de procesos y el inventario de procesos en la empresa Kuruma S.A.C. A continuación, se muestra el mapa de procesos e inventario de procesos.

Figura 11

Mapa de procesos de la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

Tabla 15

Inventario de procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1			
	Código	Procesos	Código	Procesos		
Procesos estratégicos	PE01	Gestión administrativa	PE01-001	Proceso de planificación		
			PE01-002	Proceso de organización		
			PE01-003	Proceso de dirección		
			PE01-004	Proceso de control		
Procesos operativos	PO01	Atención al cliente	PO02	Gestión operativa		
					PO02-001	Proceso de diagnóstico automotriz
					PO02-002	Proceso de mantenimiento preventivo
					PO03	Ventas
Procesos de apoyo	PA01	Gestión financiera	PA02	Gestión del personal		
	PA03	Gestión logística				

			PO02-003	Proceso de trabajos correctivos
	PO03	Ventas		
	PA01	Gestión Financiera	PA01-001	Proceso contable
			PA01-002	Proceso de tesorería
Procesos de apoyo			PA02-001	Reclutamiento y selección
	PA02	Gestión del personal	PA02-002	Contratación e inducción
			PA02-003	Pago de nómina
			PA03-001	Proceso de abastecimiento
	PA03	Gestión logística	PA03-002	Control de existencias

Nota: Elaboración propia.

2.7.3.3. Fase 4: Mejora de procesos.

Para la mejora de procesos se procedió a caracterizar los procesos y elaborar los flujogramas de los procesos a mejorar para luego identificar las mejoras en estos procesos y diseñarlas para su implementación en la empresa Kuruma S.A.C. A continuación, se muestra la caracterización de los procesos y los flujogramas de los procesos a mejorar.

Figura 12

Caracterización AS-IS del proceso estratégico de gestión administrativa

		Gestión administrativa			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PE01
Tipo de proceso: Estratégico / Nivel 0		Responsable del proceso: Directorio			
OBJETIVO:	Definir objetivos realistas y diseñar estrategias para la consecución de los mismos, garantizando la adecuada gestión y control de los recursos empresariales.				
ALCANCE:	Abarca la planificación de los principios organizacionales, el seguimiento y revisión de lo establecido.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Directorio Clientes	Informe situacional de la empresa. Estados financieros Registro de servicios (Cuaderno de apuntes)	 <pre> graph TD A[Proceso de planificación] --> B[Proceso de organización] B --> C[Proceso de dirección] C --> D[Proceso de control] </pre>	Principios organizacionales Actividades de supervisión	Directorio Todos los trabajadores	
INDICADORES	Actualmente no cuenta con indicadores definidos.				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 13

Caracterización AS-IS del proceso operativo de atención al cliente

		Atención al cliente			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PO01
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 0		Responsable del proceso: Personal de atención al cliente			
OBJETIVO:	Ofrecer una atención de calidad, estableciendo una relación confiable y duradera al atender las necesidades emocionales y materiales de nuestros clientes.				
ALCANCE:	El proceso inicia con la solicitud de atención por parte del cliente y finaliza con la entrega del vehículo al mismo.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Directorio Clientes	Solicitud de cliente		Retirada del cliente	Clientes	
INDICADORES	Actualmente no cuenta con indicadores definidos.				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 14

Caracterización AS-IS del proceso operativo de gestión operativa

		Gestión operativa			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PO02
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 0		Responsable del proceso: Jefe de taller			
OBJETIVO:	Realizar un servicio automotriz de calidad, utilizando recursos empresariales óptimos.				
ALCANCE:	Cubre los procesos de diagnóstico automotriz, mantenimiento preventivo y trabajos correctivos.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Proceso de atención al cliente	Solicitud de servicio Requerimiento de componentes		Servicio automotriz realizado	Clientes	
INDICADORES	Actualmente no cuenta con indicadores definidos.				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 15

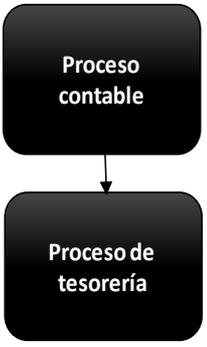
Caracterización AS-IS del proceso operativo de ventas

		Ventas			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PO03
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 0		Responsable del proceso: Jefe de taller			
OBJETIVO:	Realizar ventas manteniendo una buena relación con los clientes, brindándoles asesoramiento en sus compras.				
ALCANCE:	El proceso inicia con la solicitud de pedido por parte del cliente y finaliza con la entrega del mismo.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Proveedores	Solicitud de pedido	 <pre> graph TD A[Realizar contacto inicial con el cliente] --> B[Verificar existencias] B --> C[Alistar pedido] C --> D[Cobrar] D --> E[Entregar pedido a cliente] </pre>	Venta realizada	Clientes	
INDICADORES	Actualmente no cuenta con indicadores definidos.				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 16

Caracterización AS-IS del proceso de apoyo de gestión financiera

		Gestión financiera			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PA01
Tipo de proceso: Apoyo / Nivel 0		Responsable del proceso: Contador			
OBJETIVO:	Manejar correctamente los fondos y recursos financieros con los que cuenta la empresa, así mismo cumplir oportunamente las obligaciones tributarias.				
ALCANCE:	Este proceso abarca desde la gestión contable con el objetivo de generar los estados financieros, hasta la gestión de tesorería encargada de preservar el efectivo de la organización.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Administrador	Transacciones de efectivo Boletas / Facturas de pago		Estados financieros Liquidez financiera	Directorio Sunat	
INDICADORES	Actualmente no cuenta con indicadores definidos.				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:			APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C

Nota: Elaboración propia

Figura 17

Caracterización AS-IS del proceso de apoyo de gestión de personal

		Gestión del personal			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PA02
Tipo de proceso: Apoyo / Nivel 0		Responsable del proceso: Administrador			
OBJETIVO:	Realizar la captación del personal idóneo y a su vez el aseguramiento del personal acorde a la ley.				
ALCANCE:	Compre desde la convocatoria hasta la contratación del personal.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Directorio Jefe de taller Administrador	Requerimiento de personal Requerimiento de inducción Solicitud de postulantes Legajo de personal		Contratación de personal Inducción al personal realizada. Informe de nómina	Personal Jefe de taller	
INDICADORES	Actualmente no cuenta con indicadores definidos.				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 18

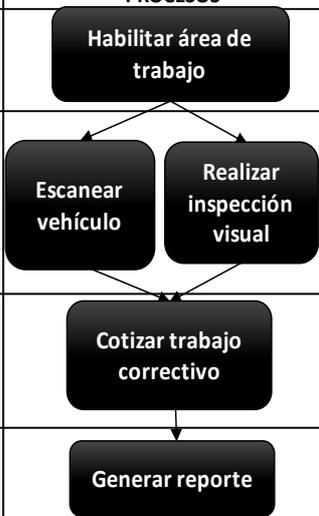
Caracterización AS-IS del proceso de apoyo de gestión logística

		Gestión logística			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PA03
Tipo de proceso: Apoyo / Nivel 0		Responsable del proceso: Administrador			
OBJETIVO:	Abastecer a todos los procesos con materiales y recursos óptimos para el desarrollo de las actividades.				
ALCANCE:	Compra, almacenaje y control de los materiales y recursos necesarios para la realización del servicio.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Trabajadores Gestión financiera	Requerimiento de materiales Presupuesto disponible		Materiales en almacén Control de existencias realizado	Trabajadores	
INDICADORES	Actualmente no cuenta con indicadores definidos.				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 19

Caracterización AS-IS del subproceso de diagnóstico automotriz

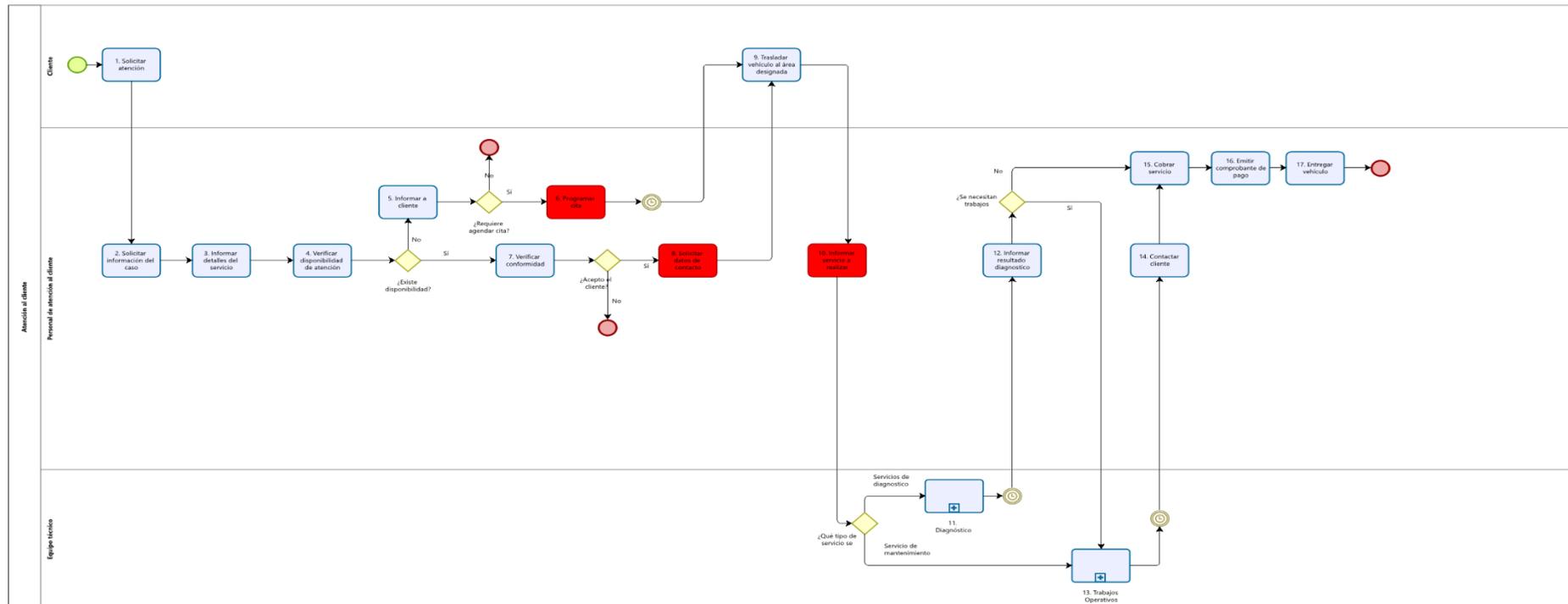
		Diagnóstico automotriz			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PO02-001
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 1		Responsable del proceso: Jefe de taller			
OBJETIVO:	Conocer el estado actual del vehículo, brindando seguridad a nuestros clientes gracias a la oportuna identificación de los posibles problemas y causas, para poder así prevenir fallas posteriores.				
ALCANCE:	El proceso inicia con la aceptación del servicio de diagnóstico y concluye con el reporte oral que se le brinda al cliente.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES	
Proceso de atención al cliente	Solicitud de servicio			Servicio de diagnóstico vehicular realizado	Clientes
RECURSOS					
Asistente mecánico Jefe de taller					
INDICADORES	No cuenta con indicadores definidos				
ELABORO: Guillén Chávez, Andrea	REVISÓ:			APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Después de realizar la caracterización AS –IS de los procesos y subprocesos de la empresa Kuruma S.A.C., se procedió a elaborar los respectivos flujogramas del proceso.

Figura 22

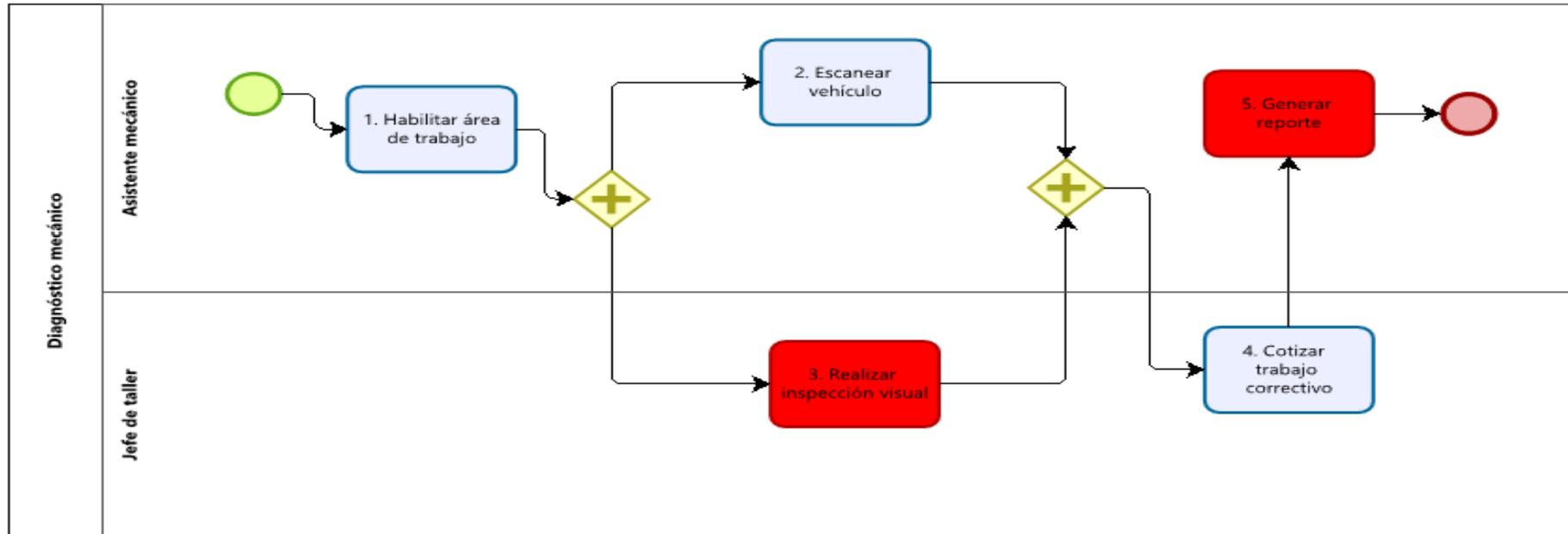
Flujograma AS-IS del proceso de atención al cliente



Nota: Elaboración propia

Figura 23

Flujograma AS-IS del subproceso de diagnóstico mecánico

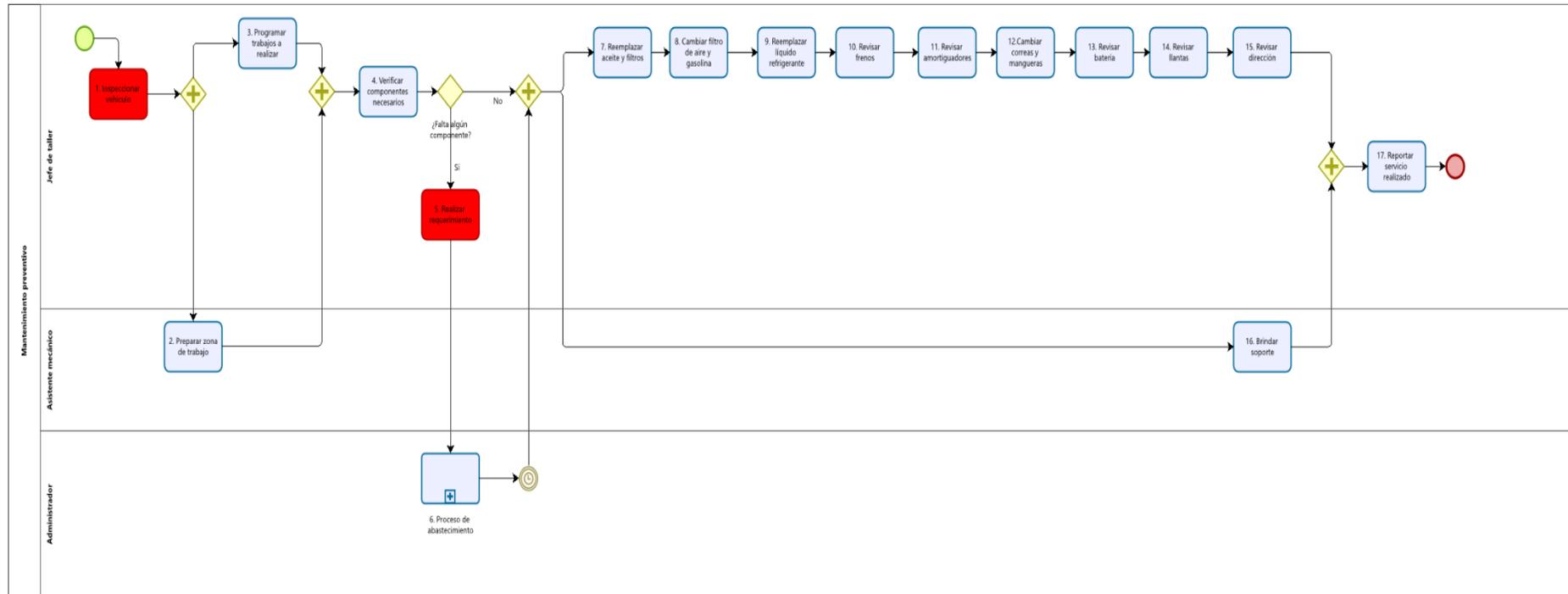


Powered by
bizagi
Modeler

Nota: Elaboración propia

Figura 24

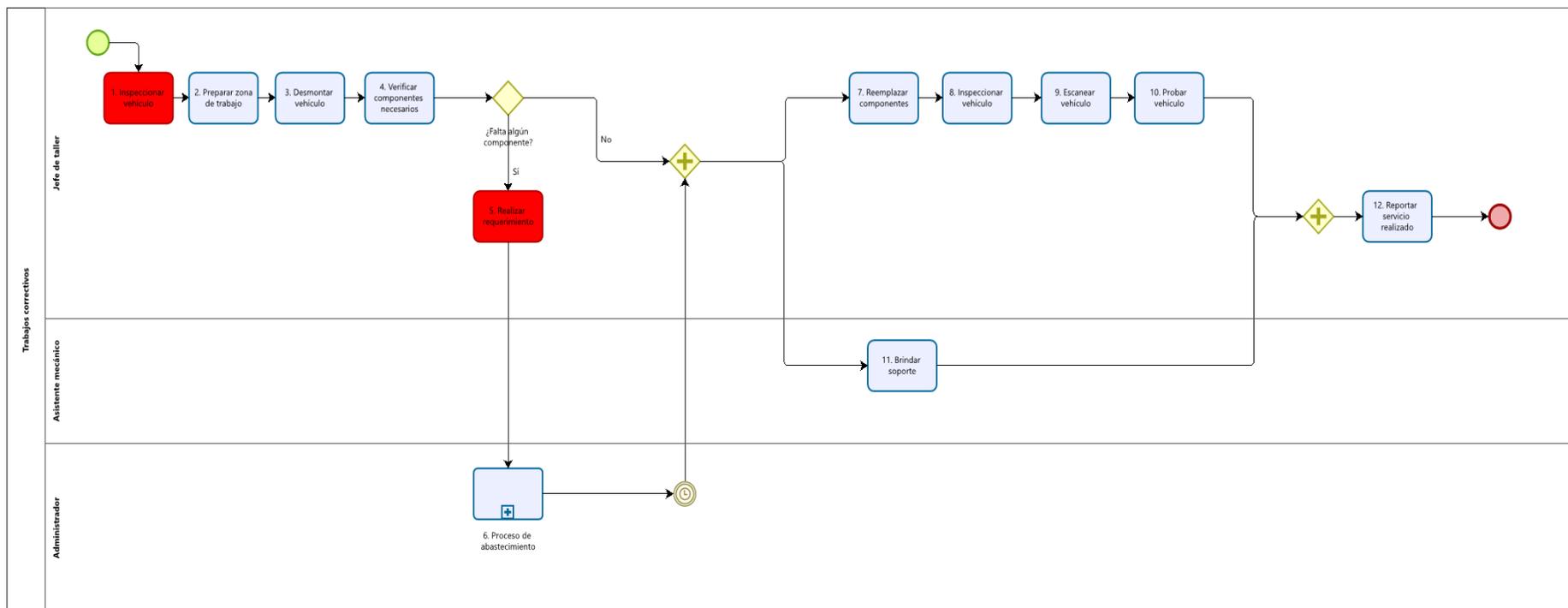
Flujograma AS-IS del subproceso de mantenimiento preventivo



Nota: Elaboración propia

Figura 25

Flujograma AS-IS del subproceso de trabajos correctivos

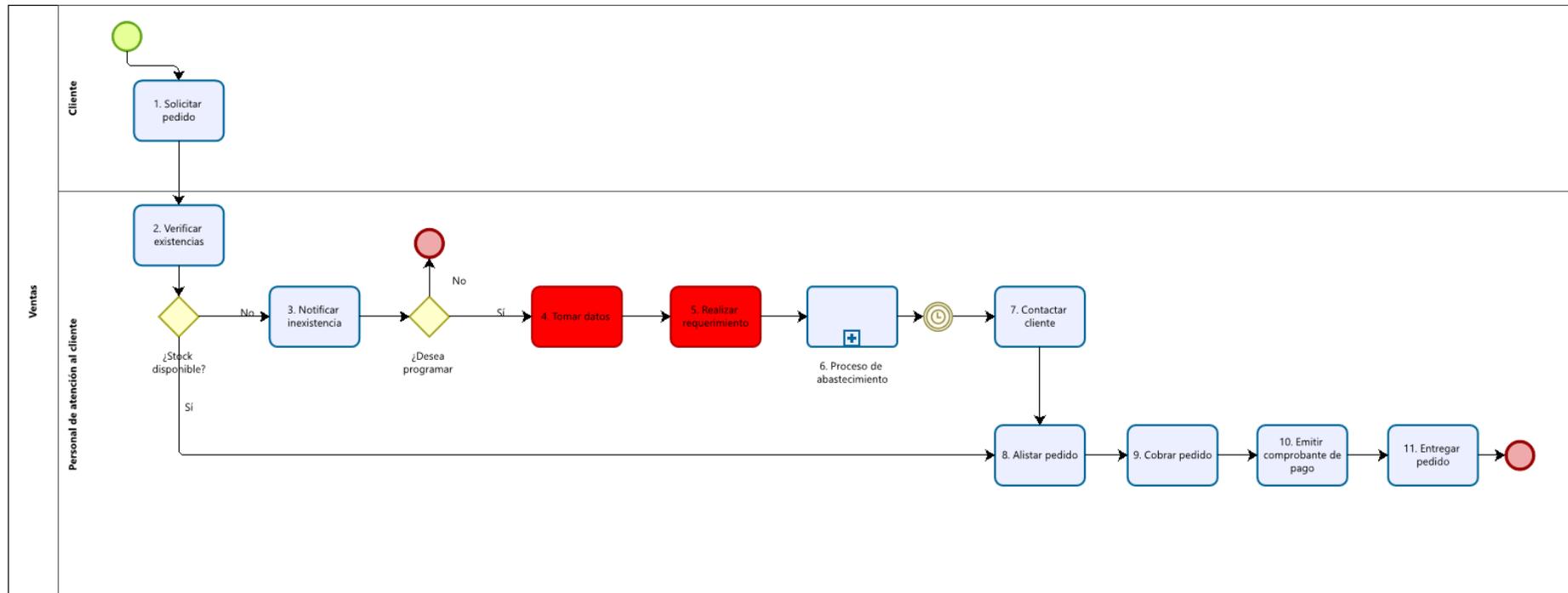


Powered by
bizagi
Modeler

Nota: Elaboración propia

Figura 26

Flujograma AS-IS del proceso de ventas



Powered by
bizagi
Modeler

Nota: Elaboración propia

Después de realizar la caracterización de los procesos y los flujogramas de procesos por medio del mapeo de proceso AS – IS, se procedió a realizar las mejoras pertinentes en cada uno de los procesos a fin de lograr que la calidad de servicio de la empresa Kuruma S.A.C. pueda mejorar. A continuación, se muestra el mapeo de procesos TO – BE para cada proceso de la empresa.

Figura 27

Caracterización TO-BE del proceso de gestión administrativa

		Gestión administrativa			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PE01
Tipo de proceso: Estratégico / Nivel 0		Responsable del proceso: Directorio			
OBJETIVO:	Definir objetivos realistas y diseñar estrategias para la consecución de los mismos, garantizando la adecuada gestión y control de los recursos empresariales.				
ALCANCE:	Abarca la planificación de los principios organizacionales, el seguimiento y revisión de lo establecido.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Directorio Clientes	Informe situacional de la empresa. Estados financieros Registro de servicios (Cuaderno de apuntes)		Principios organizacionales Actividades de supervisión	Directorio Todos los trabajadores	
INDICADORES	N° Metas alcanzadas / N° Total de metas trazadas N° Objetivos alcanzados / N° Total objetivos trazados				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 28

Caracterización TO-BE del proceso de atención al cliente

		Atención al cliente			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PO01
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 0		Responsable del proceso: Personal de atención al cliente			
OBJETIVO:	Ofrecer una atención de calidad, estableciendo una relación confiable y duradera al atender las necesidades emocionales y materiales de nuestros clientes.				
ALCANCE:	El proceso inicia con la solicitud de atención por parte del cliente y finaliza con la entrega del vehículo al mismo.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Directorio Clientes	Solicitud de cliente	 <pre> graph TD A[Realizar contacto inicial con el cliente] --> B[Verificar disponibilidad de atención] B --> C[Programar cita] C --> D[Informar servicio a realizar] D --> E[Contactar cliente] E --> F[Realizar cobro del servicio] F --> G[Entregar vehículo] </pre>	Retirada del cliente	Clientes	
INDICADORES	N° Clientes satisfechos / N° Total de clientes encuestados N° Pedidos entregados a tiempo / N° Total de pedidos solicitados				
ELABORÓ:	REVISÓ: <th colspan="3">APROBÓ:</th>		APROBÓ:		
Guillén Chávez, Andrea			Gerente general de KURUMA S.A.C		

Nota: Elaboración propia

Figura 29

Caracterización TO-BE del proceso de gestión operativa

		Gestión operativa			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PO02
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 0		Responsable del proceso: Jefe de taller			
OBJETIVO:	Realizar un servicio automotriz de calidad, utilizando recursos empresariales óptimos.				
ALCANCE:	Cubre los procesos de diagnóstico automotriz, mantenimiento preventivo y trabajos correctivos.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Proceso de atención al cliente	Solicitud de servicio Requerimiento de componentes		Servicio automotriz realizado	Clientes	
INDICADORES	N° Actividades cumplidas / N° Actividades programadas N° Servicios realizados / N° Total de servicios planificados				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 30

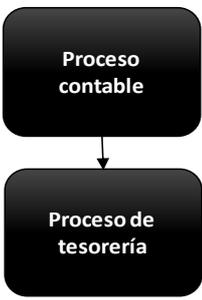
Caracterización TO-BE del proceso de venta

		Ventas			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PO03
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 0		Responsable del proceso: Jefe de taller			
OBJETIVO:	Realizar ventas manteniendo una buena relación con los clientes, brindándoles asesoramiento en sus compras.				
ALCANCE:	El proceso inicia con la solicitud de pedido por parte del cliente y finaliza con la entrega del mismo.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Proveedores	Solicitud de pedido		Venta realizada	Clientes	
INDICADORES	Cantidad de clientes del periodo / Cantidad de clientes del periodo anterior Ventas del periodo - ventas del periodo anterior / Ventas periodo anterior				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:			APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C

Nota: Elaboración propia

Figura 31

Caracterización TO-BE del proceso de gestión financiera

		Gestión financiera			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PA01
Tipo de proceso: Apoyo / Nivel 0		Responsable del proceso: Contador			
OBJETIVO:	Manejar correctamente los fondos y recursos financieros con los que cuenta la empresa, así mismo cumplir oportunamente las obligaciones tributarias.				
ALCANCE:	Este proceso abarca desde la gestión contable con el objetivo de generar los estados financieros, hasta la gestión de tesorería encargada de preservar el efectivo de la organización.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Administrador	Transacciones de efectivo Boletas / Facturas de pago		Estados financieros Liquidez financiera	Directorio Sunat	
INDICADORES	Utilidad neta / Activo total Activos corrientes / pasivos corrientes				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:			APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C

Nota: Elaboración propia

Figura 32

Caracterización TO-BE del proceso de gestión del personal

		Gestión del personal			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PA02
Tipo de proceso: Apoyo / Nivel 0		Responsable del proceso: Administrador			
OBJETIVO:	Realizar la captación del personal idóneo y a su vez el aseguramiento del personal acorde a la ley.				
ALCANCE:	Compre desde la convocatoria hasta la contratación del personal.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Directorio Jefe de taller Administrador	Requerimiento de personal Requerimiento de inducción Solicitud de postulantes Legajo de personal		Contratación de personal Inducción al personal realizada. Informe de nómina	Personal Jefe de taller	
INDICADORES	Nuevos empleados - empleados que se fueron / Totalidad de trabajadores de la empresa Total de horas de capacitación / Total de trabajadores				
ELABORÓ:		REVISÓ:		APROBÓ:	
Guillén Chávez, Andrea				Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 33

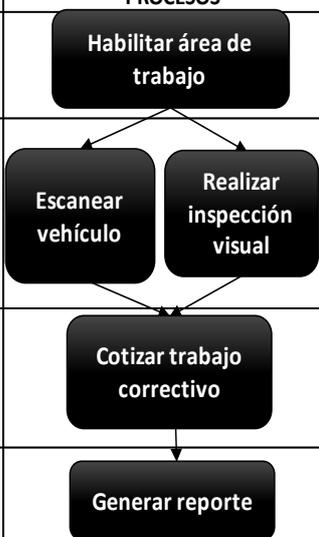
Caracterización TO-BE del proceso de gestión logística

		Gestión logística			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PA03
Tipo de proceso: Apoyo / Nivel 0		Responsable del proceso: Administrador			
OBJETIVO:	Abastecer a todos los procesos con materiales y recursos óptimos para el desarrollo de las actividades.				
ALCANCE:	Compra, almacenaje y control de los materiales y recursos necesarios para la realización del servicio.				
PROVEEDORES	ENTRADAS/INSUMOS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS/CLIENTES	
Trabajadores Gestión financiera	Requerimiento de materiales Presupuesto disponible		Materiales en almacén Control de existencias realizado	Trabajadores	
INDICADORES	Ventas promedio / Inventario promedio (Inventario promedio / ventas del periodo) *30 días				
ELABORÓ: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:		APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Figura 34

Caracterización TO-BE del subproceso de diagnóstico automotriz

		Diagnóstico automotriz			VERSIÓN: 001
					CÓDIGO: PO02-001
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 1		Responsable del proceso: Jefe de taller			
OBJETIVO:	Conocer el estado actual del vehículo, brindando seguridad a nuestros clientes gracias a la oportuna identificación de los posibles problemas y causas, para poder así prevenir fallas posteriores.				
ALCANCE:	El proceso inicia con la aceptación del servicio de diagnóstico y concluye con el reporte oral que se le brinda al cliente.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS		SALIDAS	CLIENTES
Proceso de atención al cliente	Solicitud de servicio			Servicio de diagnóstico vehicular realizado	Clientes
RECURSOS					
Asistente mecánico Jefe de taller					
INDICADORES	N° de vehículos diagnosticados / Total de vehículos N° de reportes verificados / Total de reporte generados				
ELABORO: Guillén Chávez, Andrea		REVISÓ:			APROBÓ: Gerente general de KURUMA S.A.C

Nota: Elaboración propia

Figura 36

Caracterización TO-BE del subproceso de trabajos correctivos

		Trabajos correctivos			VERSIÓN: 001 CÓDIGO: PO02-003
Tipo de proceso: Operativo / Nivel 1		Responsable del proceso: Jefe de taller			
OBJETIVO:		Prevenir periodos de inactividad por desgaste de piezas, asegurando el buen funcionamiento de los vehículos de nuestros clientes.			
ALCANCE:		El proceso inicia con la aceptación del trabajo correctivo y concluye con el reporte del servicio brindado			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS		SALIDAS	CLIENTES
Proceso de atención al cliente	Solicitud de servicio	<div style="text-align: center;"> Inspeccionar vehículo </div>		Servicio de trabajos correctivos	Clientes
	Requerimiento de componentes	<div style="text-align: center;"> Preparar zona de trabajo </div>			
		<div style="text-align: center;"> Desmontar vehículo </div>			
		<div style="text-align: center;"> Verificar componentes necesarios </div>			
		<div style="text-align: center;"> Realizar requerimiento </div>			
		<div style="text-align: center;"> Proceso de abastecimiento </div>			
		<div style="text-align: center;"> Reemplazar componentes </div>			
		<div style="text-align: center;"> Inspeccionar </div>			
		<div style="text-align: center;"> Escanear vehículo </div>			
		<div style="text-align: center;"> Probar vehículo </div>			
		<div style="text-align: center;"> Brindar soporte </div>			
		<div style="text-align: center;"> Reportar servicio realizado </div>			
RECURSOS					
Asistente mecánico Jefe de taller Administrador					
INDICADORES		Número de actividades llevadas a cabo / Número de actividades previstas Horas planificadas para trabajos correctivos / Total de horas planificadas			
ELABORO:		APROBÓ:		REVISO:	
Guillén Chávez, Andrea				Gerente general de KURUMA S.A.C	

Nota: Elaboración propia

Después de realizar la caracterización TO - BE de los procesos y subprocesos de la empresa Kuruma S.A.C., se procedió a elaborar los formatos y

flujograma para poder mejorar ciertas actividades de los macroprocesos operativos en la empresa. A continuación, se detallan las actividades de cada macroproceso a mejorar.

Tabla 16

Actividades a mejorar en cada macroproceso operativo de la empresa Kuruma S.A.C.

Nombre del Macroproceso	Nombre del Subproceso	Número de la actividad a mejorar	Nombre de la actividad a mejorar
Atención al cliente	No existe	6	Programar citas
		8	Solicitar datos de contacto
		10	Informar servicio a realizar
Gestión Operativa	Diagnóstico	3	Realizar inspección visual
	automotriz	5	Generar reporte
	Mantenimiento	1	Inspeccionar vehículo
	preventivo	5	Realizar requerimiento
	Trabajos	1	Inspeccionar vehículo
Ventas	No existe	5	Realizar requerimiento
		4	Tomar datos
		5	Realizar requerimiento

Nota: Elaboración propia

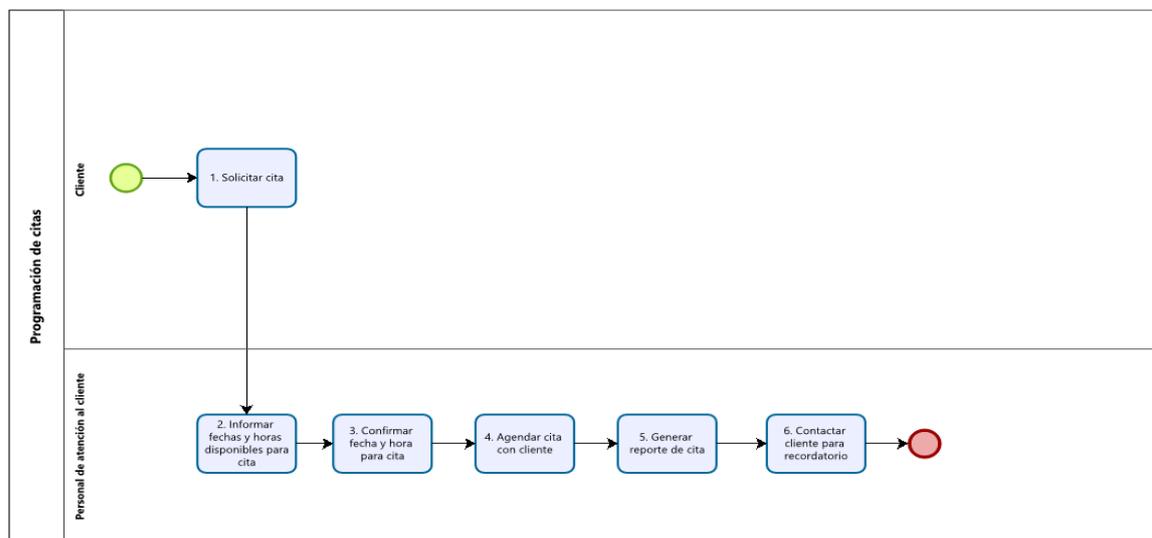
Luego de detallar cada actividad a mejorar en cada macroproceso y subproceso respectivamente, se procedió a elaborar los formatos y flujogramas para mejorar dichos procesos.

2.7.3.4. Macroproceso de atención al cliente.

Para mejorar las actividades del macroproceso de atención al cliente se elaboró un flujograma de programación de citas y formatos para colocar los datos del cliente y el detalle del servicio brindado. A continuación, se muestran las mejoras para este proceso.

Figura 37

Flujograma de programación de citas



Powered by
bizagi
Modeler

Nota: Elaboración propia

Tabla 17

Procedimiento para la programación de citas en la empresa Kuruma S.A.C.

N°	Descripción	Actor
1	Solicitar cita Cliente solicita cita.	Cliente
2	Informar fechas y horas disponibles para cita Se le informa al cliente sobre las fechas y horas disponibles para programar la cita y detalles referente a cuanto demorar la cita	Personal de atención al cliente
3	Confirmar fecha y hora para cita Se le confirma al cliente la fecha y hora para la cita	Personal de atención al cliente
4	Agendar cita con cliente Se verifica la información del cliente para agendar la cita	Personal de atención al cliente
5	Generar reporte de cita Se emite el reporte de cita	Personal de atención al cliente
6	Contar cliente para recordatorio Se le avisa al cliente sobre la cita agendada días antes para que no se olvide.	Personal de atención al cliente

Nota: Elaboración propia

Figura 38

Formato para la programación de citas en la empresa Kuruma S.A.C.

		Empresa Kuruma S.A.C.				
Nombre del cliente						
Correo electrónico						
Número de contacto		Teléfono Fijo		Celular 1		Celular 2
Fecha de la cita						
Hora de la cita						
Tipo de servicio a realizar		Diagnóstico automotriz		Mantenimiento preventivo		Trabajos correctivos

Nota: Elaboración propia

Figura 39

Formato para solicitar datos de contacto al cliente en la empresa Kuruma S.A.C.

		Empresa Kuruma S.A.C.				
Nombre del cliente						
Número de contacto		Teléfono Fijo		Celular 1		Celular 2
Marca del vehículo						
Model del vehículo						
Placa del vehículo						
Tipo de servicio a realizar		Diagnóstico automotriz		Mantenimiento preventivo		Trabajos correctivos

Nota: Elaboración propia

Figura 40

Formato para informar servicio a realizar al cliente en la empresa Kuruma S.A.C.

	Empresa Kuruma S.A.C.					
Nombre del cliente						
Marca del vehículo						
Model del vehículo						
Placa del vehículo						
Tipo de servicio a realizar	Diagnóstico automotriz		Mantenimiento preventivo		Trabajos correctivos	
Especificaciones						

Nota: Elaboración propia.

2.7.3.4.1. Subproceso de diagnóstico automotriz.

Para mejorar las actividades del subproceso de diagnóstico automotriz se elaboró un formato de inspección visual y reporte para colocar el detalle del diagnóstico hecho al vehículo del cliente. A continuación, se muestran las mejoras para este proceso.

Figura 41

Formato para la inspección visual y reporte del diagnóstico automotriz del vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.

		Empresa Kuruma S.A.C.			
Marca	Modelo		Propietario		
Placa	Número de motor			Cilindros	
Puertas	Llantas		Capacidad		
I. Inspección cofre abierto					
Anticoagulante					
Líquido de dirección					
Motor					
Dispensador de calor					
Aceite					
Terminales					
Filtro de aire					
Agua para parabrisas					
Faros o luces					
Parrilla					
Salpicadera					
II. Tablero e interiores del vehículo					
Si	No	Concepto	Si	No	Concepto
		Tapetes			Llanta de refacción
		Espejo			Limpiadores
		Antena			Vestidura
		Tapones			Cristal
		Radio			Reflejantes
		Encendedor			Extinguidor
		Herramienta			Cables p/c
		Gato			Tapón de gas
		Ecuizador			Carnet
		Estéreo			Can. De Comb.
		Rines			Limpiador trasero
Notas					
Pintura rallada		Cristal roto		Golpes	
Si	no	si	no	si	no
III. Inspección por fuera del vehículo					
IV. Inspección de llantas					
1era Llanta			2da Llanta		
Observaciones			Observaciones		
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
3era Llanta			4ta Llanta		
Observaciones			Observaciones		
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
Elaborado por:					

Nota: Elaboración propia

2.7.3.4.2. Subproceso de mantenimiento preventivo.

Para mejorar las actividades del subproceso de mantenimiento preventivo se elaboró un formato de inspección visual y requerimiento de repuestos para brindar el servicio de mantenimiento a los vehículos de los clientes y flujogramas de los servicios que se brindan dentro del mantenimiento preventivo. A continuación, se muestran las mejoras para este proceso.

Figura 42

Formato para la inspección visual del mantenimiento preventivo del vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.

		Empresa Kuruma S.A.C.			
Marca	Modelo	Propietario			
Placa	Número de motor			Cilindros	
Puertas	Llantas	Capacidad			
I. Inspección cofre abierto					
Anticoagulante					
Líquido de dirección					
Motor					
Dispensador de calor					
Aceite					
Terminales					
Filtro de aire					
Agua para parabrisas					
Faros o luces					
Parrilla					
Salpicadera					
II. Tablero e interiores del vehículo					
Si	No	Concepto	Si	No	Concepto
		Tapetes			Llanta de refacción
		Espejo			Limpiadores
		Antena			Vestidura
		Tapones			Cristal
		Radio			Reflejantes
		Encendedor			Extintidor
		Herramienta			Cables p/c
		Gato			Tapón de gas
		Ecuizador			Carnet
		Estéreo			Can. De Comb.
		Rines			Limpiador trasero
Notas					
Pintura rallada		Cristal roto		Golpes	
Si	no	si	no	si	no
III. Inspección por fuera del vehículo					
IV. Inspección de llantas					
1era Llanta			2da Llanta		
Observaciones			Observaciones		
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
3era Llanta			4ta Llanta		
Observaciones			Observaciones		
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
Elaborado por:					

Nota: Elaboración propia

Figura 43

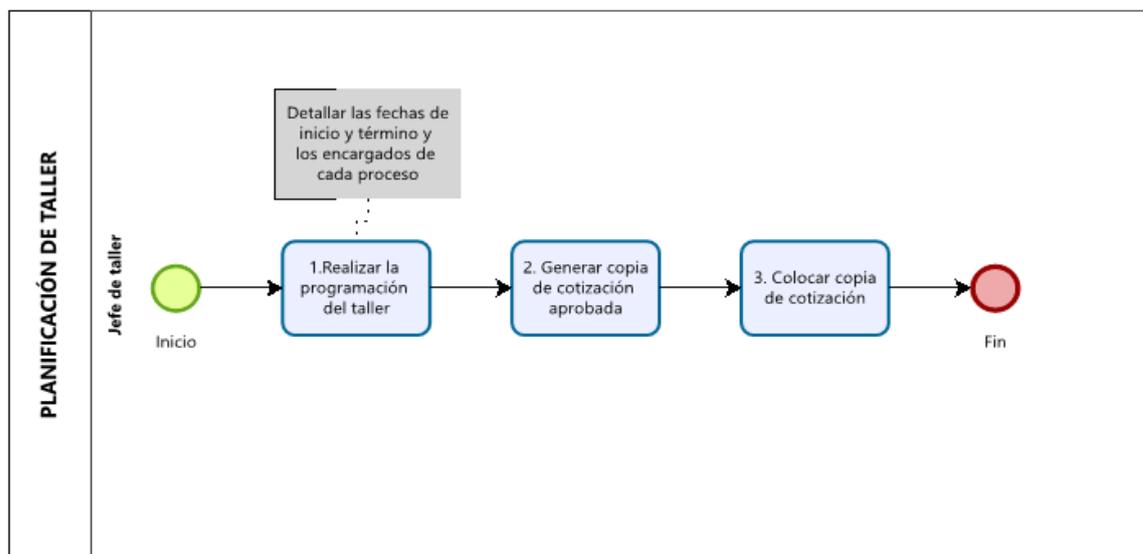
Formato para el requerimiento de repuesto para el mantenimiento preventivo del vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.

		Empresa Kuruma S.A.C.	
Datos del vehículo			
Marca	Modelo	Año de fabricación	Placa
Requerimiento de repuestos			
Sistema	Descripción del defecto	Requerimiento de repuestos	
Sistema de luces			
Motor			
Sistema de frenos			
Sistema de transmisión			

Nota: Elaboración propia

Figura 44

Diagrama de flujo de procedimientos de planificación del taller



Nota: Elaboración propia

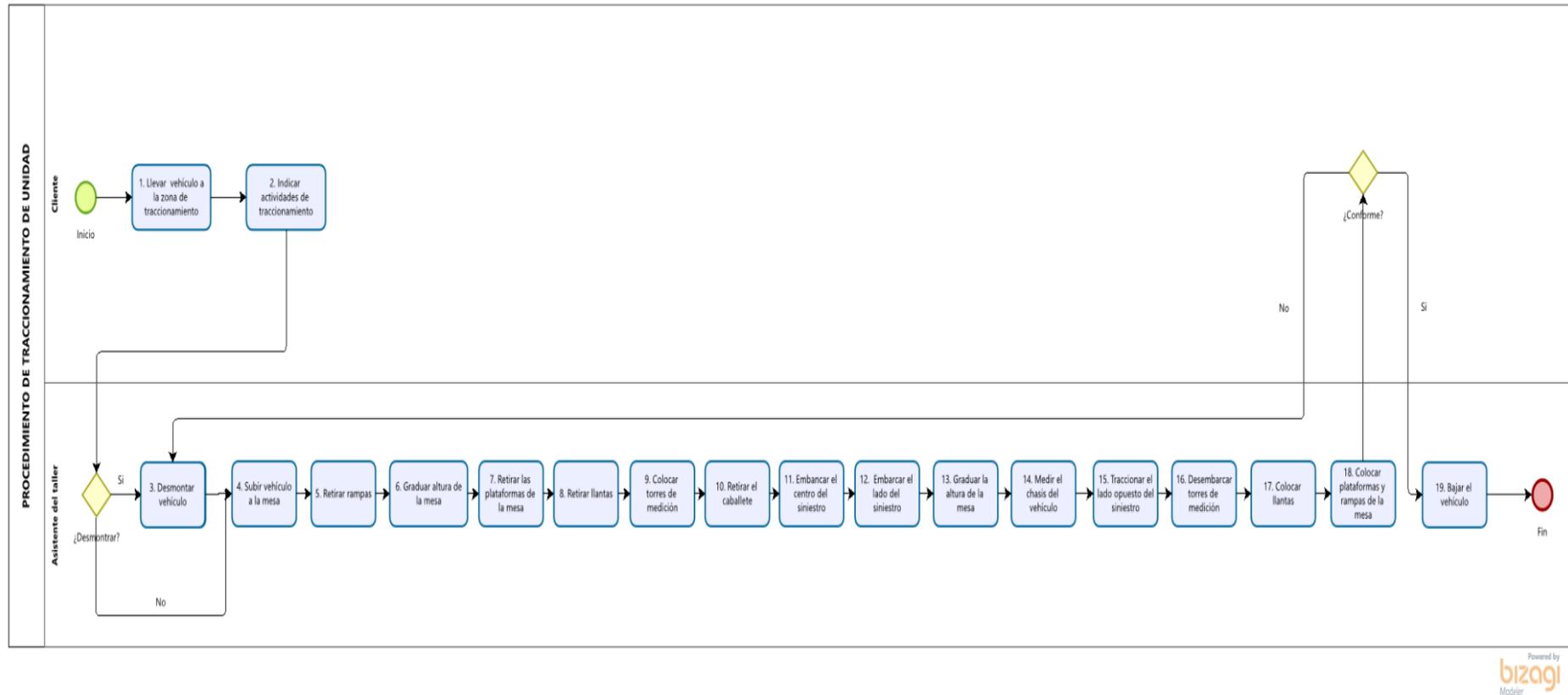
Tabla 18*Procedimiento para la planificación del taller en la empresa Kuruma S.A.C.*

N°	Descripción	Actor
1	Realizar la programación Se detalla las horas y fechas para la realización de cada actividad	Jefe del taller
2	Generar copia de cotización aprobada Se emite la copia de cotización aprobada	Jefe del taller
3	Colocar copia de cotización Se coloca copia en un lugar visible dentro del vehículo	Jefe del taller

Nota: Elaboración propia

Figura 45

Flujograma de procedimientos de traccionamiento de vehículo



Nota: Elaboración propia

Tabla 19

Procedimiento para el servicio traccionamiento en la empresa Kuruma S.A.C.

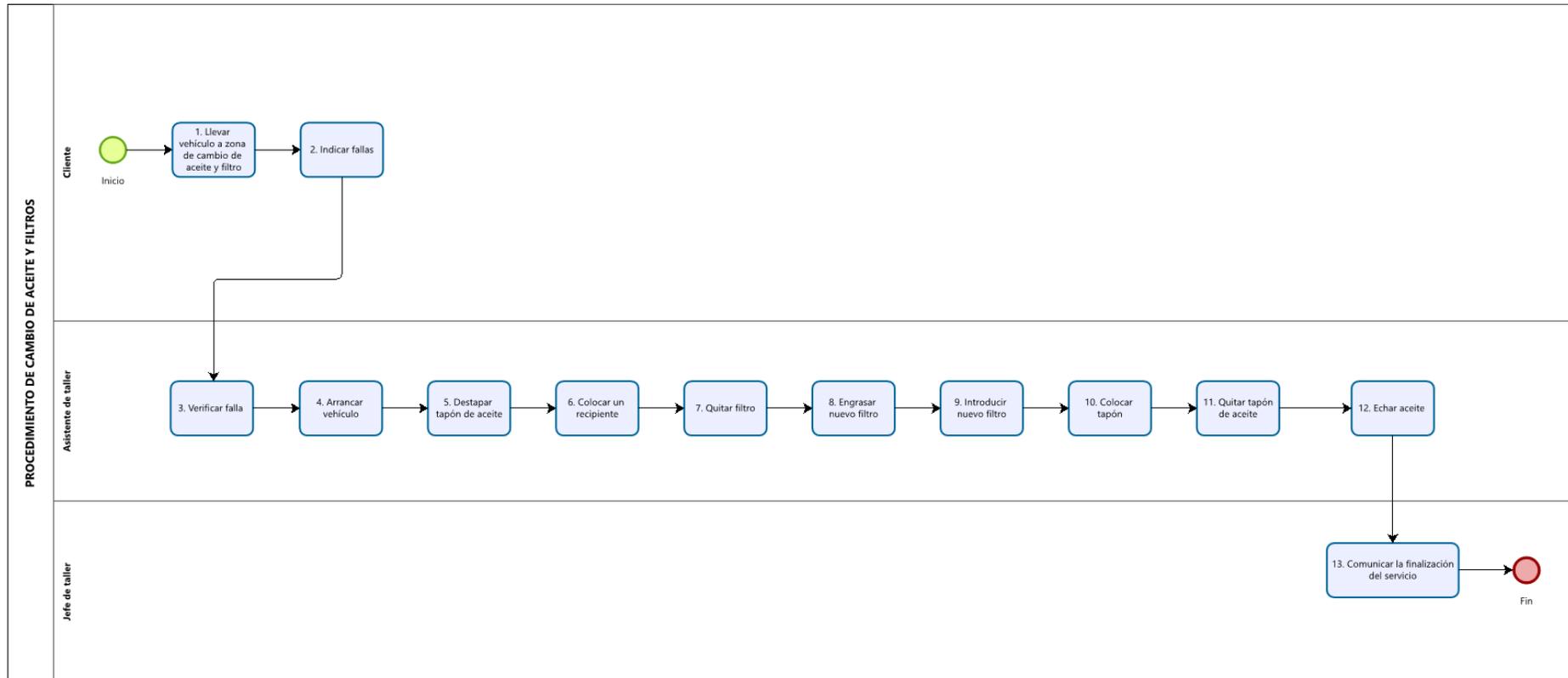
N°	Descripción	Actor
	Llevar vehículo a zona de traccionamiento	
1	Cliente lleva su vehículo a la zona de traccionamiento	Cliente
	Indicar actividades programadas	
2	Cliente le informa al técnico las actividades programadas y las fechas de cada actividad	Cliente
	Desmontar vehículo	
3	Se desmonta el vehículo del cliente	Asistente del taller
	Subir vehículo a la mesa	
4	Se coloca rampas para subir el vehículo a la mesa para su revisión	Asistente del taller
	Retirar rampas	
5	Se retiran las rampas	Asistente del taller
	Graduar altura de mesa	
6	Se gradúa la altura de la mesa y se coloca un caballete de apoyo al lado opuesto del siniestro	Asistente del taller
	Retirar plataformas de la mesa	
7	Se retiran las plataformas de la mesa	Asistente del taller
	Retirar llantas	
8	Se retiran las llantas del vehículo	Asistente del taller
	Colocar torres de medición	
9	Se colocan torres de medición para sostener el vehículo	Asistente del taller
	Retirar caballete	
10	Se retira el caballete	Asistente del taller
	Embanicar el centro del siniestro	
11	Se embanica el centro del siniestro del vehículo para su revisión	Asistente del taller
	Embanicar el lado del siniestro	
12	Se embanica el lado del siniestro del vehículo para su revisión	Asistente del taller
	Graduar altura de mesa	
13	Se gradúa la altura de la mesa y se coloca un caballete de apoyo al lado del siniestro	Asistente del taller
	Medir chasis del vehículo	
14	Se mide el chasis y se compara con el plano del vehículo	Asistente del taller
	Traccionar el lado opuesto del siniestro	
15	Se tracciona el lado opuesto del siniestro del vehículo	Asistente del taller
16	Desembarcar torres de medición	

	Se desembarcan las torres de medición y se colocan los apoyos para sostener el vehículo	Asistente del taller
	Colocar llantas	
17	Se colocan las llantas del vehículo	Asistente del taller
	Colocar plataformas y rampas de mesa	
18	Se colocan las plataformas y rampas de mesa para bajar el vehículo	Asistente del taller
	Bajar vehículo	
19	Se baja el vehículo de la mesa	Asistente del taller

Nota: Elaboración propia

Figura 46

Flujograma de procedimientos de cambio de aceite y filtros



Powered by
bizagi
Modeler

Nota: Elaboración propia

Tabla 20

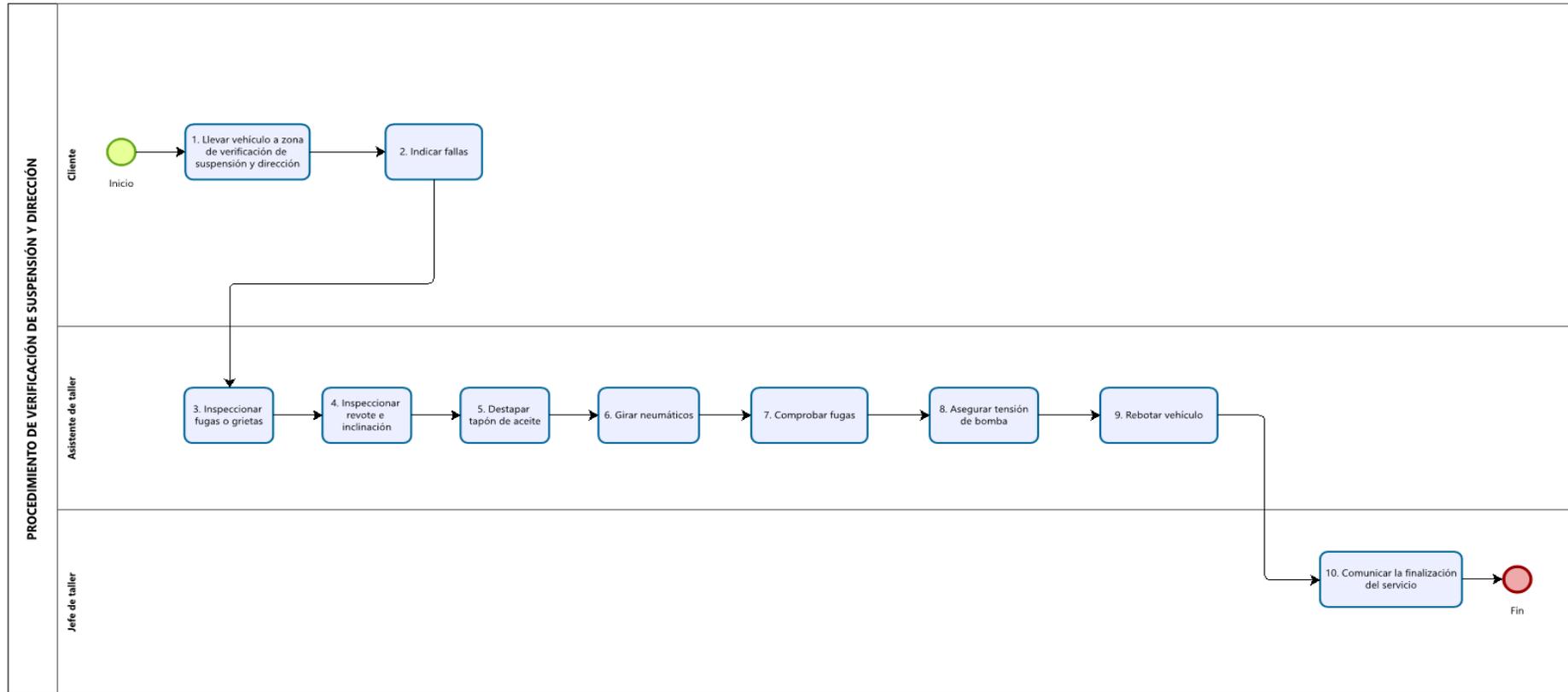
Procedimiento para el cambio de aceite y filtro en la empresa Kuruma S.A.C.

N°	Descripción	Actor
	Llevar vehículo a zona de cambio de aceite y filtro	
1	Cliente lleva su vehículo a la zona de cambio de aceite y filtro	Cliente
	Indicar fallas	
2	Cliente le informa al técnico las fallas del vehículo	Cliente
	Verificar falla	
3	Se verifica falla en el aceite y filtro	Asistente del taller
	Arrancar vehículo	
4	Se arranca el vehículo durante 10 minutos para observar la falla	Asistente del taller
	Destapar tapón de aceite	
5	Se destapa el tapón de aceite del vehículo	Asistente del taller
	Colocar recipiente	
6	Se coloca recipiente debajo del tapón de aceite para que caiga el aceite	Asistente del taller
	Quitar filtro	
7	Se quita el filtro antiguo	Asistente del taller
	Engrasar nuevo filtro	
8	Se engrasa con goma el nuevo filtro	Asistente del taller
	Introducir nuevo filtro	
9	Se introduce el nuevo filtro al vehículo	Asistente del taller
	Colocar tapón	
10	Se coloca de nuevo el tapón de vaciado de aceite	Asistente del taller
	Quitar tapón de aceite	
11	Se quita el tapón de llenado de aceite del vehículo	Asistente del taller
	Echar aceite	
12	Se echa el aceite nuevo, limpio y de calidad	Asistente del taller
	Comunicar la finalización del servicio	
13	Se le comunica al cliente la finalización del servicio para que recoja su vehículo y la factura	Jefe del taller

Nota: Elaboración propia

Figura 47

Flujograma de procedimientos de verificación de suspensión y dirección



Nota: Elaboración propia

Tabla 21

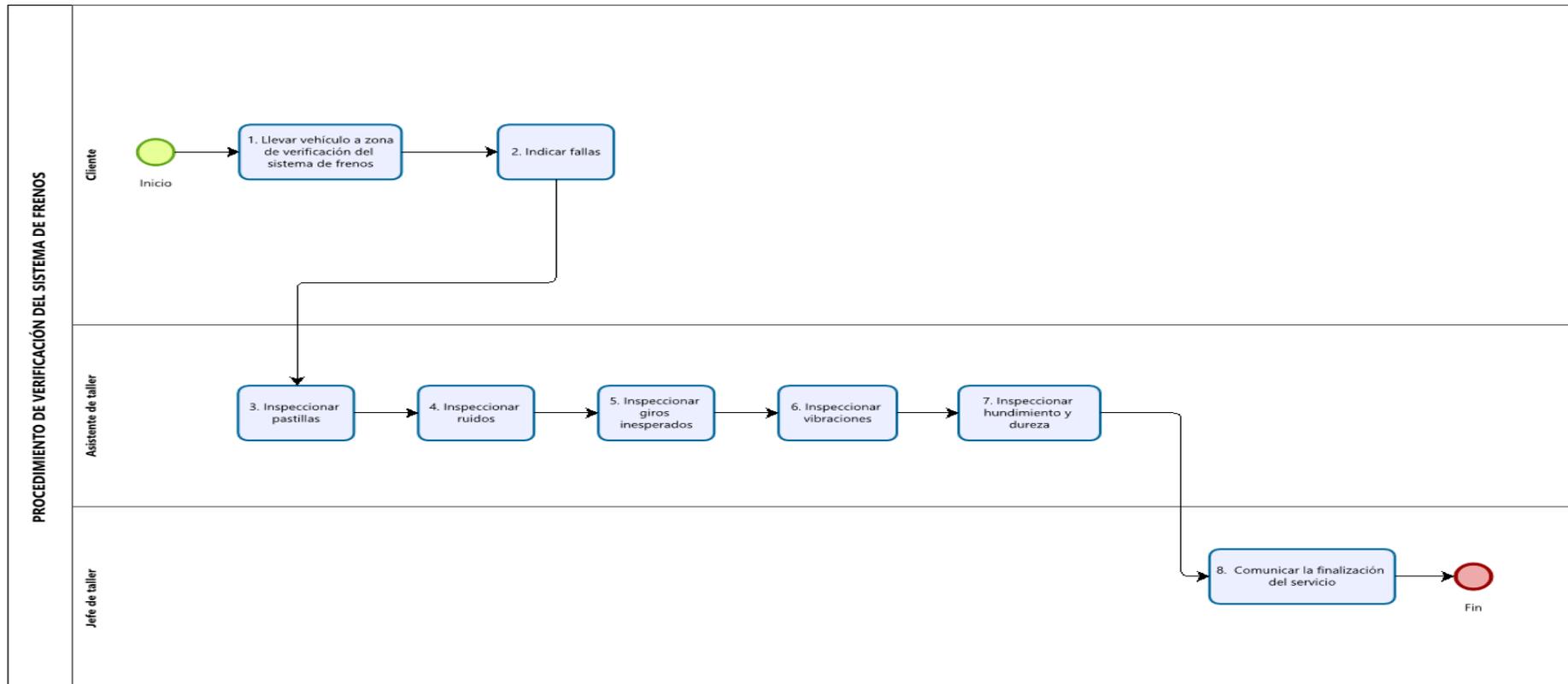
Procedimiento para la verificación de la suspensión y dirección del vehículo en la empresa Kuruma S.A.C.

N°	Descripción	Actor
	Llevar vehículo a zona de verificación de suspensión y dirección	
1	Cliente lleva su vehículo a la zona de cambio de aceite y filtro	Cliente
	Indicar fallas	
2	Cliente le informa al técnico las fallas del vehículo	Cliente
	Inspeccionar fugas o grietas	
3	Se inspecciona fugas o grietas en los amortiguadores del vehículo	Asistente del taller
	Inspeccionar revota e inclinación	
4	Se inspecciona si el vehículo revota o se inclina hacia un lado	Asistente del taller
	Destapar tapón de aceite	
5	Se destapa el tapón de aceite del vehículo	Asistente del taller
	Girar neumáticas	
6	Se giran los neumáticos del vehículo para verificar tambaleo o desgaste	Asistente del taller
	Comprobar fugas	
7	Se comprueban posibles fugas procedentes de los componentes de la dirección del vehículo	Asistente del taller
	Asegurar tensión de bomba	
8	Se asegura que la tensión de la bomba de dirección sea la correcta	Asistente del taller
	Rebotar vehículo	
9	Se rebota el vehículo para ver el funcionamiento de los amortiguadores	Asistente del taller
	Comunicar la finalización del servicio	
10	Se le comunica al cliente la finalización del servicio para que recoja su vehículo y la factura	Jefe del taller

Nota: Elaboración propia

Figura 48

Flujograma de procedimientos de revisión de sistema de frenos



Powered by
bizagi
Modeler

Nota: Elaboración propia

Tabla 22

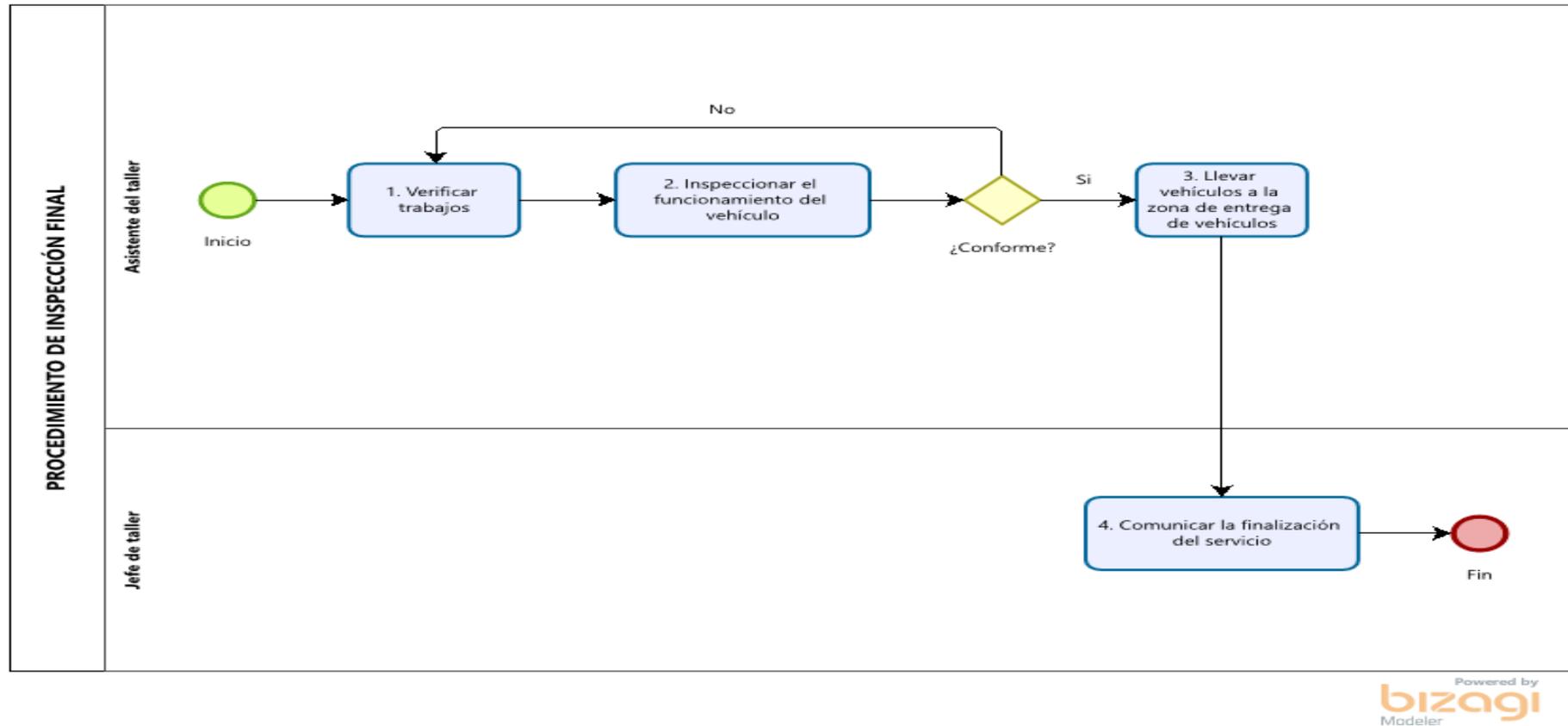
Procedimiento para la verificación de la suspensión y dirección del vehículo en la empresa Kuruma S.A.C.

N°	Descripción	Actor
1	Llevar vehículo a zona de verificación del sistema de frenos Cliente lleva su vehículo a la zona de cambio de aceite y filtro	Cliente
2	Indicar fallas Cliente le informa al técnico las fallas del vehículo	Cliente
3	Inspeccionar pastillas Se inspecciona las pastillas del disco de freno del vehículo	Asistente del taller
4	Inspeccionar ruidos Se inspecciona ruidos anómalos al momento de frenar el vehículo	Asistente del taller
5	Inspeccionar giros inesperados Se inspecciona giros inesperados del vehículo al frenar	Asistente del taller
6	Inspeccionar vibraciones Se inspecciona vibraciones en el pedal de freno del vehículo	Asistente del taller
7	Inspeccionar hundimiento y dureza Se inspecciona si el pedal de freno se hunde o está muy duro	Asistente del taller
8	Comunicar la finalización del servicio Se le comunica al cliente la finalización del servicio para que recoja su vehículo y la factura	Jefe del taller

Nota: Elaboración propia

Figura 49

Flujograma de procedimientos de inspección final al vehículo del cliente



Nota: Elaboración propia

Tabla 23

Procedimiento para la inspección final del vehículo en la empresa Kuruma S.A.C.

N	Descripción	Actor
o		
	Verificar trabajos	
1	Se verifica la correcta ejecución de los trabajos	Asistente del taller
	Inspeccionar funcionamiento del vehículo	
2	Se inspecciona el funcionamiento del vehículo en la hoja de control de calidad	Asistente del taller
	Llevar vehículos a la zona de entrega de vehículos	
3	Asistente del taller lleva el vehículo del cliente a la zona de entrega de vehículos	Asistente del taller
	Comunicar la finalización del servicio	
4	Se le comunica al cliente la finalización del servicio para que recoja su vehículo y la factura	Jefe del taller

Nota. Elaboración propia

Para la elaboración de los flujogramas del subproceso operativo de mantenimiento preventivo en la empresa Kuruma S.A.C., se consideraron las actividades de planificación, traccionamiento de unidad, inspección final, revisión de sistema de frenos, cambio de aceite y filtros y verificación de suspensión y dirección. En cada uno de estos flujogramas se identificó al propietario de cada actividad a fin de estandarizar los procesos y de esta manera los trabajadores de la empresa sepan cómo realizar la secuencia de pasos para realizar el proceso.

2.7.3.4.3. Subproceso de trabajos correctivos.

Para mejorar las actividades del subproceso de trabajos correctivos se elaboró un formato de inspección visual y requerimiento de repuestos para brindar el servicio de trabajos correctivos a los vehículos de los clientes. A continuación, se muestran las mejoras para este proceso.

Figura 51

Formato para el requerimiento de repuesto para realizar los trabajos correctivos al vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.

		Empresa Kuruma S.A.C.	
Datos del vehículo			
Marca	Modelo	Año de fabricación	Placa
Requerimiento de repuestos			
Sistema	Descripción del defecto	Requerimiento de repuestos	
Sistema de luces			
Motor			
Sistema de frenos			
Sistema de transmisión			

Nota: Elaboración propia

2.7.3.5. Macroproceso de ventas.

Para mejorar las actividades del macroproceso de ventas se elaboró un formato de toma de datos al cliente y de requerimiento de repuestos para brindar el servicio de mantenimiento preventivo o trabajos correctivos a los vehículos de los clientes. A continuación, se muestran las mejoras para este proceso.

Figura 52

Formato para solicitar datos de contacto al cliente para realizar la compra del repuesto para el vehículo del cliente en la empresa Kuruma S.A.C.

		Empresa Kuruma S.A.C.				
Nombre del cliente						
Número de contacto		Teléfono Fijo		Celular 1		Celular 2
Marca del vehículo						
Model del vehículo						
Placa del vehículo						
Tipo de servicio a realizar		Diagnóstico automotriz		Mantenimiento preventivo		Trabajos correctivos

Nota: Elaboración propia

Figura 53

Formato para el requerimiento de repuesto para el macroproceso de venta en la empresa Kuruma S.A.C.

		Empresa Kuruma S.A.C.			
Datos del vehículo					
Marca	Modelo	Año de fabricación	Placa		
Requerimiento de repuestos					
Sistema	Descripción del defecto	Requerimiento de repuestos			
Sistema de luces					
Motor					
Sistema de frenos					
Sistema de transmisión					

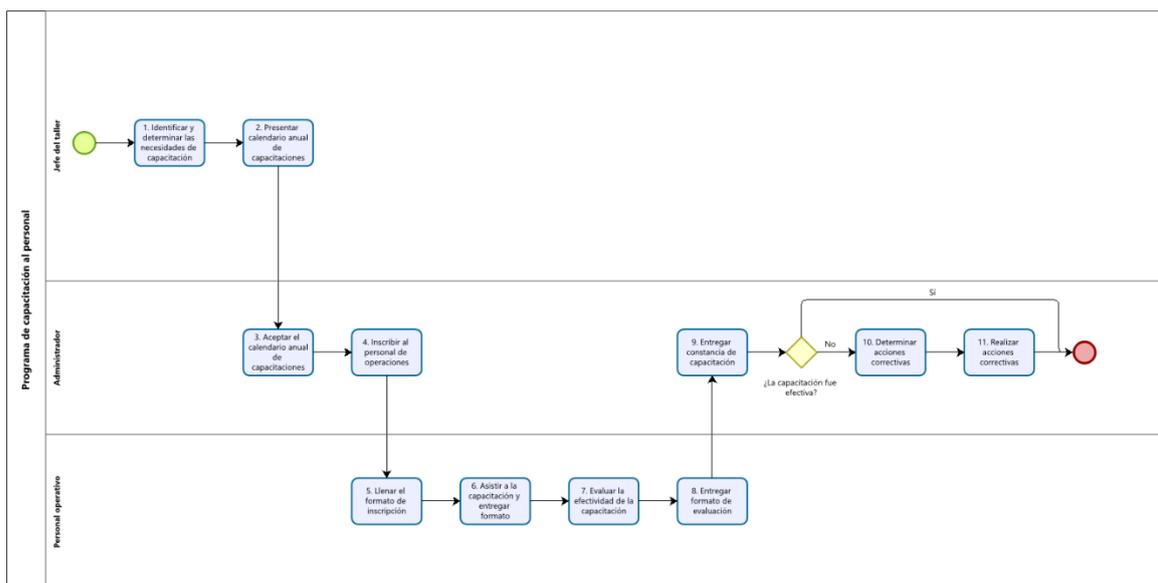
Nota: Elaboración propia

Finalmente, luego de haber realizado todas las mejoras en la empresa Kuruma S.A.C. se procedió a hacer un programa de capacitación al personal de la empresa para capacitarlos en estas nuevas formas de trabajo.

En la figura 54 se muestra el flujo del procedimiento de capacitación propuesto para la empresa, este procedimiento de capacitación se realizará en base a un calendario de capacitación anual y enfocado al personal operativo de la empresa. Además, al finalizar dicho programa de capacitación se le brindará una constancia al trabajador y en caso de no obtener los resultados esperados se programarán nuevas capacitaciones al personal de la empresa.

Figura 54

Flujograma de capacitación para el personal operativo de la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

La finalidad del flujograma del procedimiento de capacitación es poder detallar todos los pasos involucrados en este procedimiento y saber la manera

óptima de realizar las capacitaciones para lograr el mayor beneficio por la aplicación de esta herramienta.

En la tabla 24 se muestra el formato de registro de capacitación elaborado para el programa de capacitación, en el cual se detalló el tema de capacitación, el tipo de capacitación, las horas de duración de la capacitación y los trabajadores partícipes de la misma.

Tabla 24

Formato de registro de capacitaciones en la empresa Kuruma S.A.C.

N° REGISTRO:	REGISTRO DE CAPACITACIÓN				
MARCAR X					
INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO	SIMULACRO DE EMERGENCIA		
TEMA					
FECHA					
NOMBRE DEL CAPACITADOR O ENTRENADOR					
N° HORAS					
APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS CAPACITADOS	N° DNI	ÁREA	FIRMA	OBS.	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

9.				
10.				
RESPONSABLES DEL REGISTRO				
NOMBRE		CARGO	FECHA	FIRMA

Nota: Elaboración propia

La finalidad de contar con un formato de registro de capacitaciones es poder tener información acerca del número de trabajadores capacitados, los temas que se llevaron en la capacitación y las horas que demandó cada capacitación.

En la tabla 25 se muestra el formato de evaluación de capacitaciones propuestas para la empresa, en el cual se detallará el nombre, la evaluación, fecha y nombre del docente que dictó la capacitación.

Tabla 25

Formato de evaluación de capacitaciones en la empresa Kuruma S.A.C.

FORMATO EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
CONFERENCIA <input type="checkbox"/> SEMINARIO <input type="checkbox"/> DIPLOMADO <input type="checkbox"/> CURSO <input type="checkbox"/>						
NOMBRE DEL EVENTO:						
FECHA DEL EVENTO:						
NOMBRE DEL DOCENTE:						
<p>Esta evaluación tiene como objetivo medir las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del servicio de capacitación, de tal forma que basados en sus apreciaciones podamos optimizarlo. Agradecemos su contribución, diligenciando el siguiente cuestionario:</p>						
SOBRE EL DOCENTE						
ÍTEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1. Conocimiento y dominio del tema						

2.Habilidad para comunicarse y transmitir ideas						
3.Habilidad para responder preguntas individuales, sin afectar las grupales						
4.Habilidad para orientar la realización de los talleres						
5.Habilidad para identificar las expectativas de los participantes y acordar los objetivos del seminario						
6.Habilidad para orientar al grupo hacia los objetivos del seminario						
7.Utilización de las ayudas educativas						
8.Puntualidad						
9.Presentación personal						
10.Da a conocer el programa que se va a desarrollar en el seminario						
11.Respeto las ideas y aportes de los participantes						
12.Favorece el trabajo en equipo						
SOBRE EL CURSO						
ÍTEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1.Cumplimiento del programa propuesto						
2.Contenido temático teniendo en cuenta su utilidad práctica						
3.Utilidad material para el logro de los objetivos planteados						
4.Utilidad de los talleres						
5.Logro de los objetivos propuestos						
6.La metodología utilizada dentro del curso le permite identificar mejoras a realizar en el diseño de este servicio						
SOBRE LA LOGÍSTICA DEL CURSO						
ÍTEM A EVALUAR	0	1	2	3	4	5
1. Horario del curso						
2.Salón donde se realizó el curso						
3.Atención general recibida						
4.Entrega oportuna del material necesario						
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES						

Nota: Elaboración propia

La finalidad de contar con un formato de evaluación de capacitación es conocer que tan satisfechos quedaron los trabajadores con la capacitación brindada por el capacitador y pagada por la empresa.

En la tabla 26 se muestra el formato de las capacitaciones propuestas para los trabajadores operativos de la empresa, en el cual se detallará el objetivo, el programa, los casos prácticos y la metodología que se empleará en la capacitación.

Tabla 26

Formato de capacitaciones para los trabajadores operativos de la empresa Kuruma S.A.C.

Ficha de Capacitación: Procedimientos para la adecuada reparación de vehículos y calidad de servicio	
Objetivo	
Los trabajadores operativos aprenderán sobre la importancia, los beneficios de brindar un buen servicio al cliente y las diferentes maneras de reparar los vehículos, lo cual permitirá incrementar la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.	
De interés para	Duración
Personal que gestionan y realizan diversas labores operativas	4 horas
Preparación Necesaria	Composición del grupo
Educación técnica	Cinco trabajadores con conocimientos homogéneos
Programa	
Tema 1: Diagnóstico automotriz	
Tema 2: Mantenimiento preventivo a vehículos	

Tema 3: Trabajos correctivos a vehículos
Tema 4: Técnicas de aplicación de adecuado procedimiento para la reparación de vehículos
Tema 5: Trato con clientes
Tema 6: Casos específicos
Prácticas
-Ejercicios para reconocer la adecuada técnica de solución para la reparación de vehículos
-Videos de trato a clientes y de los beneficios de mantener satisfechos a los clientes
-Dinámica de grupo: resolución de un caso propuesto con tiempo límite
Metodología
Las metodologías a utilizar son Receptivas y Participativas.
Respecto a la metodología Receptiva se utilizará la técnica Conferencia.
Respecto a la metodología Participativa se utilizará la técnica estudio de casos.
La conferencia será exposición teórica por parte de los ponentes, con ayuda de ecran y proyector.

Nota: Elaboración propia

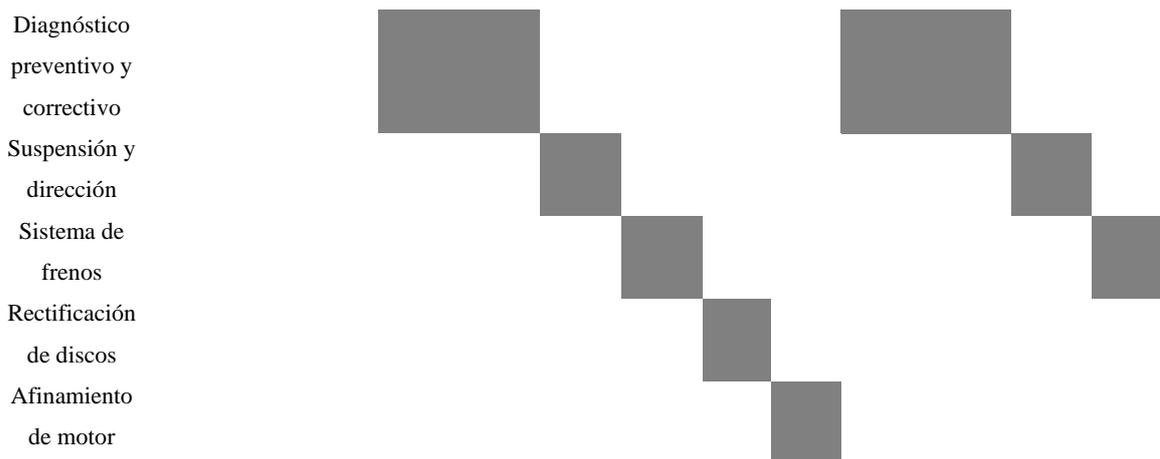
La finalidad de contar con un formato de capacitación para el personal operativo en la empresa es conocer los temas tratados en la capacitación, la metodología que se empleó y el objetivo que se busca con la realización de esa capacitación.

En la tabla 27 se muestra el cronograma de capacitación elaborado para la empresa Kuruma S.A.C., el cual fue construido en base a los temas que son críticos para brindar un óptimo servicio a los clientes de la empresa.

Tabla 27

Cronograma de capacitación para realizar mantenimiento preventivo y trabajos operativos a los vehículos de los clientes de la empresa Kuruma S.A.C.

TEMA	CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES																											
	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
	TOTAL	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Mecánica en general		■																										
Cambio de aceite y filtros				■																								



Nota: Elaboración propia

La finalidad de contar con un cronograma de capacitación es planificar futuras capacitaciones y tener mapeado cuando se darán las capacitaciones para informar con anticipación a los trabajadores para que puedan asistir.

2.8 Mejora de las variables posterior a la implementación de la gestión por procesos

2.8.1 Resultados de la variable gestión por procesos posterior a la implementación

Después de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C., se procedió a medir la gestión por procesos. Para ello se volvió a utilizar las técnicas de observación y análisis documental. A continuación, se muestra los valores de cada una de las dos dimensiones de la gestión por procesos.

Tabla 28

Medición de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. durante el último trimestre del año 2021 y Febrero del año 2022

Mes	N° Semana	Gestión por procesos		Total
		Identificación de procesos	Eficiencia del proceso	
Dic-21	1	100.00%	70.83%	85.42%
	2	100.00%	79.17%	89.58%
	3	100.00%	58.33%	79.17%
	4	100.00%	75.00%	87.50%
Feb-22	1	100.00%	54.17%	77.08%

2	100.00%	70.83%	85.42%
3	100.00%	66.67%	83.33%
4	100.00%	75.00%	87.50%

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 28, la gestión por procesos después de la implementación fue en promedio 84,38%. Lo que evidencia un incremento de la gestión por procesos después de la implementación del 49,74% en la empresa Kuruma S.A.C.

Figura 55

Nivel de la gestión por procesos después de la implementación en la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

En la figura 55 se muestra que el nivel de la gestión por procesos después de la implementación en la empresa Kuruma aumentó notablemente durante el mes de Diciembre del año 2021 y el mes de Febrero del año 2022, en promedio el nivel de la gestión por procesos fue del 84,38%.

2.8.2 Resultados de la variable calidad de servicio posterior a la implementación

Después de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C., se procedió a medir la calidad de servicio. Para ello se volvió a utilizar el cuestionario Servqual. A continuación, se muestra los valores de cada una de las cinco dimensiones de la calidad de servicio.

Tabla 29

Calidad de servicio brindada por la empresa Kuruma S.A.C. durante el último trimestre del año 2021 y Febrero del año 2022

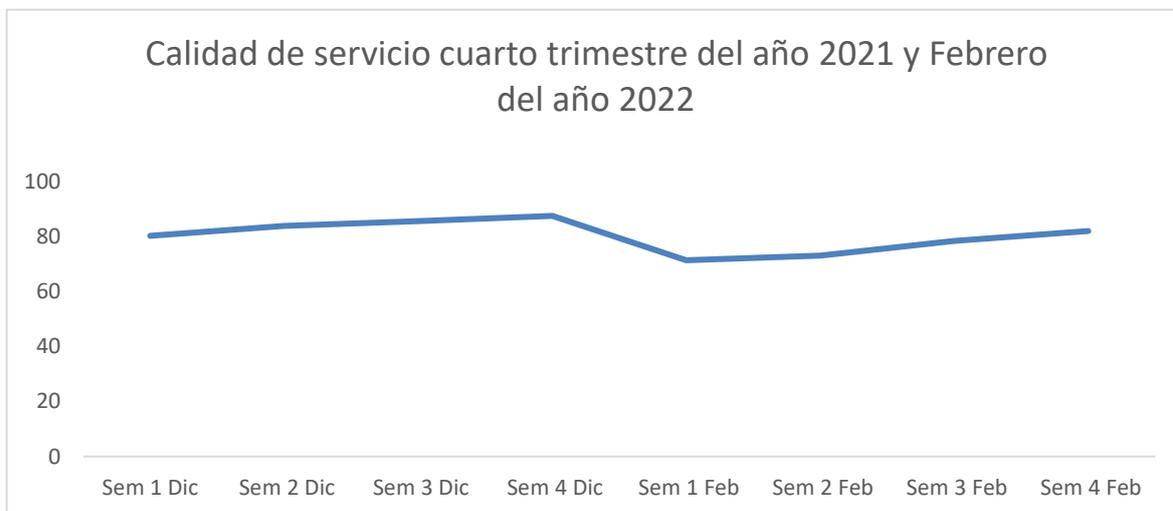
Mes	N° Semana	Calidad de servicio					Total
		Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	
Dic-21	1	13	18	15	15	20	80
	2	13	20	15	15	21	84
	3	15	18	17	16	20	86
	4	13	22	15	15	23	87
Feb-22	1	11	16	13	13	18	71
	2	13	16	15	15	14	73
	3	13	15	13	16	21	78
	4	15	16	17	16	18	82

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 29, la calidad de servicio después de haber implementado la gestión por procesos en la empresa durante el último trimestre del año 2021 y Febrero del año 2022 fue en promedio 72,91%. Lo que evidencia un incremento de la calidad del servicio después de implementada la gestión por procesos en 32% en la empresa Kuruma S.A.C.

Figura 56

Calidad de servicio posterior a la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

En la figura 56 se muestra que la calidad de servicio después de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma aumentó notablemente, durante el mes de Diciembre del año 2021 y el mes de Febrero del año 2022, en promedio la calidad de servicio fue del 72,91%.

2.9 Evaluación económica financiera

2.9.1 Inversión en herramientas

Para la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C., se realizó un presupuesto de inversión tomando en consideración los materiales, servicios y personal necesario para ello. A continuación, en las tablas 30, 31, 32, 33 y 34 se muestran las inversiones realizadas en la implementación de la gestión por procesos y el cuadro de depreciación de los activos.

Tabla 30

Inversión en los recursos para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

Investigador	Remuneración (S./MES)
1	S/. 1500.00
TOTAL (S./MES)	S/. 1500.00
TOTAL (S./AÑO)	S/. 18,000.00

Nota: Elaboración propia

Tabla 31

Inversión en los materiales para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	Costo Unit (S/.)	Costo Total (S/.)
1	Escritorio	S/. 600.00	S/. 600.00
1	Laptop HP 15,6" Intel Core i5 HD 4 GB 1 TB	S/. 2,499.00	S/. 2,499.00
1	Impresora Epson - Multifuncional Wi-Fi Direct EcoTank L575	S/. 850.00	S/. 850.00
1	Silla Nowy Iso Plastik Negro	S/. 250.00	S/. 250.00
1	Cronómetro digital de mano	S/. 30.00	S/. 30.00
1	Portanotas tipo tablex DM con pinza A4	S/. 10.00	S/. 10.00
2	Papel Bond A4 de 80 gr	S/. 13.00	S/. 26.00
2	Lapiceros	S/. 0.70	S/. 1.40
1	Libreta de apuntes	S/. 5.00	S/. 5.00
2	Plumones	S/. 3.50	S/. 7.00
1	Pizarra acrílica	S/. 90.00	S/. 90.00
2	Papel sticker para señalar	S/. 2.50	S/. 5.00
1	USB de 8Gb	S/. 35.00	S/. 35.00
TOTAL (S/.)			S/. 4,408.40

Nota: Elaboración propia

Tabla 32

Inversión en los servicios para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	Costo Unit (S/.)	Costo Total (S/.)
2	Servicio de capacitación al personal en gestión por procesos	S/. 600.00	S/. 1,200.00
2	Servicio de capacitación al personal en manejo de indicadores de gestión	S/. 450.00	S/. 900.00
TOTAL (S/.)			S/. 2,100.00

Nota: Elaboración propia

Tabla 33

Depreciación de los activos para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

ACTIVOS	Vida Útil (AÑOS)	Depreciación (S/.)
Escritorio	5	S/. 10.00
Laptop HP 15,6" Intel Core i5 HD 4 GB 1 TB	4	S/. 52.06
Impresora Epson - Multifuncional Wi-Fi Direct EcoTank L575	5	S/. 14.17
Silla Nowy Iso Plastik Negro	4	S/. 5.21
Cronómetro digital de mano	4	S/. 0.63
Portanotas tipo tablex DM con pinza A4	5	S/. 0.17
Pizarra acrílica	5	S/. 1.50
USB de 8Gb	5	S/. 0.58
TOTAL (MES)		S/. 84.31
TOTAL (AÑO)		S/. 1,011.75

Nota: Elaboración propia

Tabla 34

Inversión total para la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

TOTAL INVERSIONES	TOTAL (S/./AÑO)
IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS	S/6,508.40
INVESTIGADOR	S/18,000.00
DEPRECIACIÓN	S/1,011.75
INVERSIÓN TOTAL (S/)	S/25,520.15

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 34, la inversión total requerida para implementar la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. fue de S/ 25 520,15.

A continuación, se muestra en la tabla 35 el estado de resultados de la empresa de los años 2018 y 2019 para luego proyectar el estado de resultados para los siguientes años. No se ha considerado los estados de resultados de los años 2020 y 2021 por ser años atípicos producto de la pandemia provocada por la Covid-19.

Tabla 35

Estado de resultados en la empresa Kuruma S.A.C. durante los años 2018 y 2019

AÑO	2018	2019	Variación
Ingresos	604,776.00	643,941.00	6.48%
Costos operativos	343,900.00	362,861.00	5.51%
GAV	232,070.00	250,987.00	8.15%
Utilidad antes de impuestos	28,806.00	30,093.00	
Impuestos (29.5%)	8,497.77	8,877.44	
Utilidad después de impuestos	20,308.23	21,215.57	

Nota: Elaboración propia

Tomando en consideración la variación entre los ingresos, costos operativos y gastos administrativos y ventas de los años 2018 y 2019, se procedió a proyectar el estado de resultados para los siguientes años.

Tabla 36

Proyección del estado de resultados en la empresa Kuruma S.A.C. para los siguientes cinco años

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
AÑO	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos		685,642.31	730,044.17	777,321.47	827,660.44	881,259.32
Costos operativos		382,867.42	403,976.90	426,250.25	449,751.65	474,548.80
GAV		271,446.00	293,572.71	317,503.05	343,384.06	371,374.73
Utilidad antes de impuestos		31,328.88	32,494.57	33,568.18	34,524.73	35,335.79
Impuestos (29.5%)		9,242.02	9,585.90	9,902.61	10,184.80	10,424.06
Utilidad después de impuestos		22,086.86	22,908.67	23,665.56	24,339.94	24,911.73

Nota: Elaboración propia

En la tabla 36, se evidencia un crecimiento de la utilidad después de impuesto durante los siguientes cinco años posterior a la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

Luego de haber calculado el estado de resultados para los siguientes cinco años, se procedió a realizar el flujo de caja proyectado de la empresa Kuruma S.A.C.

Tabla 37

Flujo de caja económico de la empresa Kuruma S.A.C.

AÑO	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad después de impuestos		S/. 22,086.86	S/. 22,908.67	S/. 23,665.56	S/. 24,339.94	S/. 24,911.73
Depreciación		S/. 1,011.75				
Inversión	S/. -25,520.15					
Flujo Neto de Efectivo	S/. -25,520.15	S/. 23,098.61	S/. 23,920.42	S/. 24,677.31	S/. 25,351.69	S/. 25,923.48
VAN	S/. 69,206.58					
TIR	89.44%					
PRI	1.35	años				
B/C	S/. 3.71					

Nota: Elaboración propia

En la tabla 37, se evidenció que el VAN del proyecto de inversión fue de S/ 69 206.58, con una TIR de 89,44%, un beneficio/costo de S/3.71 y un periodo de recupero de la inversión de 1.35 años después de la implementación de la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. Para analizar estos indicadores financieros se utilizó el costo de oportunidad de capital mediante el método CAPM. Para calcular el COK, se utilizó un beta apalancado de 1.60, una tasa libre de riesgo de 1.84%, un riesgo país de 1.70% y una rentabilidad de mercado de 5.37%.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Posterior a la medición de la calidad de servicio después de la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C., se evaluará por medio de la estadística descriptiva e inferencial el incremento de la calidad de servicio en la empresa.

3.1 Estadística descriptiva de la variable dependiente y sus dimensiones

A continuación, se muestra la estadística descriptiva de la variable calidad de servicio y de sus respectivas dimensiones.

Tabla 38

Estadística descriptiva de la variable calidad de servicio

Estadística descriptiva	Calidad de servicio	Calidad de servicio
	(Pre Test)	(Post Test)
Media	45,0000	80,1250
Error estándar de la media	1,13389	2,06534
Mediana	45,5000	81,0000
Moda	40,00 ^a	71,00 ^a
Desviación estándar	3,20713	5,84166
Varianza	10,286	34,125
Asimetría	-,520	-,515
Error estándar de asimetría	,752	,752
Rango	9,00	16,00
Mínimo	40,00	71,00
Máximo	49,00	87,00
Suma	360,00	641,00

Nota: Elaboración propia

En la tabla 38 se mostró la estadística descriptiva de la calidad de servicio durante el segundo trimestres del año 2021 y Febrero del año 2022, se observó que la media de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 45%, mientras que la media de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 80,13% lo que evidenció un incremento de 35,13%, así mismo la desviación estándar de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 3,2071, mientras que la desviación estándar de los meses de Diciembre a Febrero del

año 2022 fue de 5,8417; por otro lado, la varianza durante los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 10,286, mientras que la varianza en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 34,125; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 9 en los meses de Marzo a Junio del año 2021, mientras que en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 16.

Tabla 39

Estadística descriptiva de la dimensión elementos tangibles

Estadística descriptiva	Elementos tangibles	
	(Pre test)	(Post test)
Media	8,1250	13,2500
Error estándar de la media	,22658	,45316
Mediana	8,0000	13,0000
Moda	8,00	13,00
Desviación estándar	,64087	1,28174
Varianza	,411	1,643
Asimetría	-,068	-,068
Error estándar de asimetría	,752	,752
Rango	2,00	4,00
Mínimo	7,00	11,00
Máximo	9,00	15,00
Suma	65,00	106,00

Nota: Elaboración propia

En la tabla 39 se mostró la estadística descriptiva de la dimensión elementos tangibles durante el segundo trimestres del año 2021 y Febrero del año 2022, se observó que la media de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 8,13, mientras que la media de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 13,25 lo que evidenció un incremento de 5,12, así mismo la desviación estándar de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 0,6409, mientras que la desviación estándar de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 1,2817; por otro lado, la varianza durante los meses de Marzo

a Junio del año 2021 fue de 0,411, mientras que la varianza en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 1,643; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 2 en los meses de Marzo a Junio del año 2021, mientras que en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 4.

Tabla 40

Estadística descriptiva de la dimensión fiabilidad

Estadística descriptiva	Fiabilidad (Pre test)	Fiabilidad (Post test)
Media	9,7500	17,6250
Error estándar de la media	,45316	,84383
Mediana	9,5000	17,0000
Moda	9,00	16,00
Desviación estándar	1,28174	2,38672
Varianza	1,643	5,696
Asimetría	,611	,929
Error estándar de asimetría	,752	,752
Rango	4,00	7,00
Mínimo	8,00	15,00
Máximo	12,00	22,00
Suma	78,00	141,00

Nota: Elaboración propia

En la tabla 40 se mostró la estadística descriptiva de la dimensión fiabilidad durante el segundo trimestres del año 2021 y Febrero del año 2022, se observó que la media de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 9,75, mientras que la media de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 17,63 lo que evidenció un incremento de 7.88, así mismo la desviación estándar de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 1,2817, mientras que la desviación estándar de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 2,3867; por otro lado, la varianza durante los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 1,643, mientras que la varianza en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue

de 5,696; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 4 en los meses de Marzo a Junio del año 2021, mientras que en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 7.

Tabla 41

Estadística descriptiva de la dimensión capacidad de respuesta

Estadística descriptiva	Capacidad de respuesta	
	(Pre test)	(Post test)
Media	8,0000	15,0000
Error estándar de la media	,26726	,53452
Mediana	8,0000	15,0000
Moda	8,00	15,00
Desviación estándar	,75593	1,51186
Varianza	,571	2,286
Asimetría	,000	,000
Error estándar de asimetría	,752	,752
Rango	2,00	4,00
Mínimo	7,00	13,00
Máximo	9,00	17,00
Suma	64,00	120,00

Nota: Elaboración propia

En la tabla 41 se mostró la estadística descriptiva de la dimensión capacidad de respuesta durante el segundo trimestres del año 2021 y Febrero del año 2022, se observó que la media de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 8, mientras que la media de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 15 lo que evidenció un incremento de 7, así mismo la desviación estándar de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 0,7559, mientras que la desviación estándar de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 1,5119; por otro lado, la varianza durante los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 0,571, mientras que la varianza en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 2,286; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y

mínimo fue de 2 en los meses de Marzo a Junio del año 2021, mientras que en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 4.

Tabla 42

Estadística descriptiva de la dimensión seguridad

Estadística descriptiva	Seguridad (Pre test)	Seguridad (Post test)
Media	8,2500	15,1250
Error estándar de la media	,25000	,35038
Mediana	8,0000	15,0000
Moda	8,00	15,00
Desviación estándar	,70711	,99103
Varianza	,500	,982
Asimetría	-,404	-1,486
Error estándar de asimetría	,752	,752
Rango	2,00	3,00
Mínimo	7,00	13,00
Máximo	9,00	16,00
Suma	66,00	121,00

Nota: Elaboración propia

En la tabla 42 se mostró la estadística descriptiva de la dimensión seguridad durante el segundo trimestres del año 2021 y Febrero del año 2022, se observó que la media de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 8,25, mientras que la media de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 15,13 lo que evidenció un incremento de 6,88, así mismo la desviación estándar de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 0,7071, mientras que la desviación estándar de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 0,9910; por otro lado, la varianza durante los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 0,500, mientras que la varianza en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 0,982; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y

mínimo fue de 2 en los meses de Marzo a Junio del año 2021, mientras que en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 3.

Tabla 43

Estadística descriptiva de la dimensión empatía

Estadística descriptiva	Empatía (Pre test)	Empatía (Post test)
Media	10,8750	19,3750
Error estándar de la media	,54894	,96247
Mediana	11,0000	20,0000
Moda	10,00 ^a	18,00 ^a
Desviación estándar	1,55265	2,72226
Varianza	2,411	7,411
Asimetría	-,644	-,980
Error estándar de asimetría	,752	,752
Rango	5,00	9,00
Mínimo	8,00	14,00
Máximo	13,00	23,00
Suma	87,00	155,00

Nota: Elaboración propia

En la tabla 43 se mostró la estadística descriptiva de la dimensión empatía durante el segundo trimestres del año 2021 y Febrero del año 2022, se observó que la media de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 10,88, mientras que la media de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 19,38 lo que evidenció un incremento de 8,5, así mismo la desviación estándar de los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 1,5527, mientras que la desviación estándar de los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 2,7223; por otro lado, la varianza durante los meses de Marzo a Junio del año 2021 fue de 2,411, mientras que la varianza en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 7,411; finalmente, la diferencia entre el valor máximo y mínimo fue de 5 en los meses

de Marzo a Junio del año 2021, mientras que en los meses de Diciembre a Febrero del año 2022 fue de 9.

3.2 Estadística inferencial de la variable dependiente y sus dimensiones

A continuación, se muestra la estadística inferencial de la variable calidad de servicio y de sus respectivas dimensiones.

En primer lugar, para realizar la estadística inferencial, se procedió a contrastar la hipótesis de la investigación por medio del análisis de normalidad de datos.

- H0: La implementación de gestión por procesos no mejora la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.
- H1: La implementación de gestión por procesos mejora la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

Para contrastar la hipótesis, en primer lugar se definió el estadígrafo a utilizar, para lo cual, se verificó la normalidad de los datos. Al ser los datos menores a 30 unidades muestrales, se procedió con Shapiro Wilk.

Tabla 44

Análisis de normalidad de datos de la calidad del servicio.

Variable y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Calidad de servicio (Pre test)	,144	8	,200*	,943	8	,644
Calidad de servicio (Post test)	,139	8	,200*	,936	8	,577
Elementos tangibles (Pre test)	,327	8	,012	,810	8	,037
Elementos tangibles (Post test)	,327	8	,012	,810	8	,037
Fiabilidad (Pre test)	,221	8	,200*	,938	8	,592
Fiabilidad (Post test)	,252	8	,144	,892	8	,244
Capacidad de respuestas (Pre test)	,250	8	,150	,849	8	,093

Capacidad de respuesta (Post test)	,250	8	,150	,849	8	,093
Seguridad (Pre test)	,263	8	,109	,827	8	,056
Seguridad (Post test)	,325	8	,013	,774	8	,015
Empatía (Pre test)	,162	8	,200*	,952	8	,731
Empatía (Post test)	,216	8	,200*	,923	8	,455

Nota: Elaboración propia

Como se observó en la tabla 44, el nivel de significancia para la variable calidad de servicio y las dimensiones fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía fueron mayores a 0,05, por lo tanto los datos fueron no paramétrico y se procedió a utilizar el estadígrafo de Wilcoxon. Mientras que para la dimensión elementos tangibles el nivel de significancia fue menor a 0,05, por lo tanto los datos fueron paramétricos y se procedió a utilizar el estadígrafo de T-student.

Tabla 45

Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la variable calidad de servicio

Variable	Calidad de servicio (Post test) – Calidad de servicio (Pre test)
Z	-2,524 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,012

Nota: Elaboración propia

En la tabla 45, se muestra que la significancia fue igual a 0,012, por consiguiente, al ser menor a 0,05 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, es decir que la implementación de gestión por procesos mejora la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

Tabla 46

Prueba paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión elementos tangibles

Dimensión	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Elementos tangibles (Pre test) - Elementos tangibles (Post test)	-5,12500	,64087	,22658	-5,66078	-4,58922	-22,619	7	,000

Nota: Elaboración propia

En la tabla 46, se muestra que la significancia fue igual a 0,000, por consiguiente, al ser menor a 0,05 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, es decir que la implementación de gestión por procesos mejora la dimensión elementos tangibles de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

Tabla 47

Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión fiabilidad

Dimensión	Fiabilidad (Pre test) – Fiabilidad (Post test)
Z	-2,555 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,011

Nota: Elaboración propia

En la tabla 47, se muestra que la significancia fue igual a 0,011, por consiguiente, al ser menor a 0,05 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, es decir que la implementación de gestión por procesos mejora la dimensión fiabilidad de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

Tabla 48

Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión capacidad de respuesta

Dimensión	Capacidad de respuesta (Pre test) – Capacidad de respuesta (Post test)
Z	-2,558 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,011

Nota: Elaboración propia

En la tabla 48, se muestra que la significancia fue igual a 0,011, por consiguiente, al ser menor a 0,05 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, es decir que la implementación de gestión por procesos mejora la dimensión capacidad de respuesta de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

Tabla 49

Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión seguridad

Dimensión	Seguridad (Pre test) – Seguridad (Post test)
Z	-2,714 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,007

Nota: Elaboración propia

En la tabla 49, se muestra que la significancia fue igual a 0,007, por consiguiente, al ser menor a 0,05 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, es decir que la implementación de gestión por procesos mejora la dimensión seguridad de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

Tabla 50

Prueba no paramétrica de muestras relacionadas para la dimensión empatía

Dimensión	Empatía (Pre test) – Empatía (Post test)
Z	-2,555 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,011

Nota: Elaboración propia

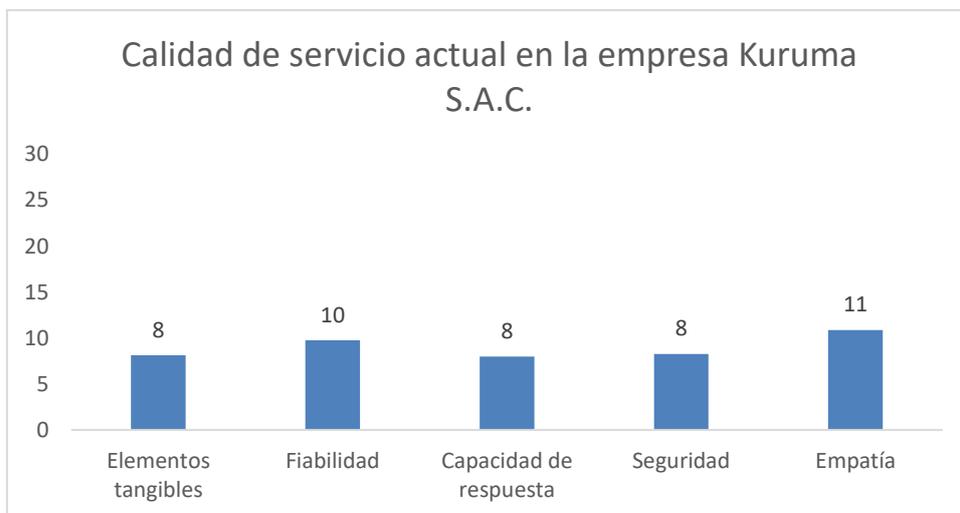
En la tabla 50, se muestra que la significancia fue igual a 0,011, por consiguiente, al ser menor a 0,05 se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, es decir que la implementación de gestión por procesos mejora la dimensión empatía de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.

3.3 Gráficas de la mejora de la variable dependiente y sus dimensiones

Se determinó que luego de la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C., se logró mejorar la calidad de servicio de 40.91% a 72,91%. En la figura 57 se muestra la calidad de servicio anterior en la empresa medido por medio del cuestionario SERVQUAL, mientras que en la figura 58 se muestra la calidad de servicio después de implementada la gestión por procesos.

Figura 57

Calidad de servicio actual en la empresa Kuruma S.A.C.

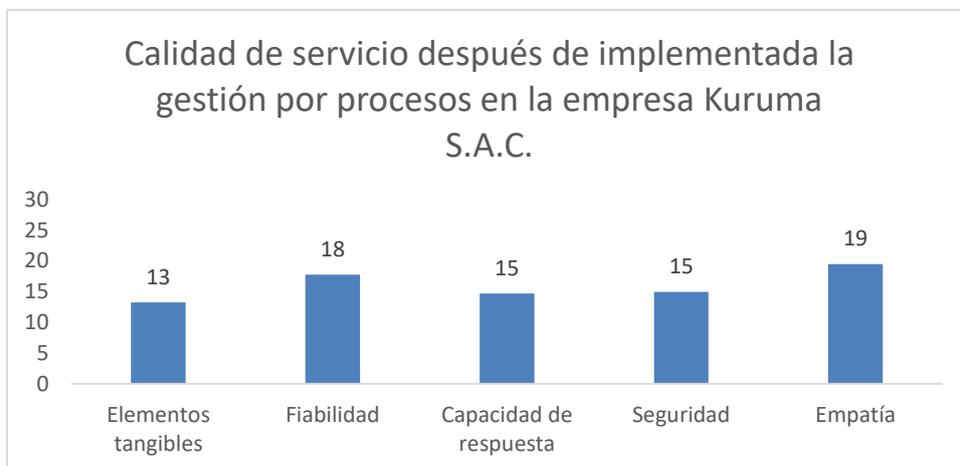


Nota: Elaboración propia

En la figura 57 se muestra que antes de implementar la gestión por procesos se obtuvo un puntaje en el cuestionario Servqual de 45, lo que corresponde a un porcentaje de 40,91% de la calidad de servicio de la empresa Kuruma S.A.C.

Figura 58

Calidad de servicio después de implementada la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C.

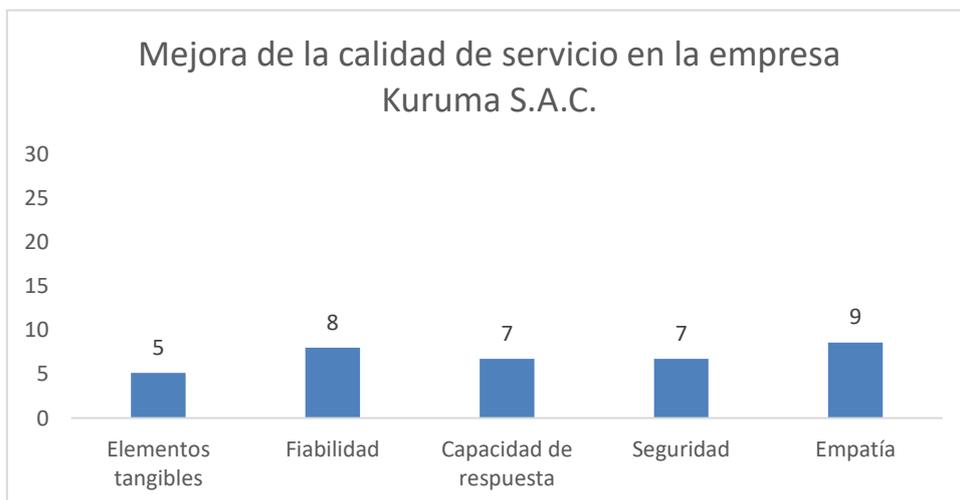


Nota: Elaboración propia

En la figura 58 se muestra que después de implementar la gestión por procesos se obtuvo un puntaje en el cuestionario Servqual de 80, lo que corresponde a un porcentaje de 72,91% de la calidad de servicio de la empresa Kuruma S.A.C.

Figura 59

Mejora de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C.



Nota: Elaboración propia

En la figura 59 se muestra que se logró mejorar la calidad de servicio medido por medio del cuestionario Servqual en 35 puntos, lo que corresponde a una mejora del 32% de la calidad de servicio de la empresa Kuruma S.A.C.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Se planteó como objetivo general implementar la gestión por procesos que permita mejorar la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C. En la investigación se determinó que la implementación de la gestión por procesos logra mejorar la calidad de servicio en 32%, con un nivel de significancia de 0,012 y además económicamente le generaría un beneficio de S/ 69 206,58. Estos resultados se comparan con los obtenidos por Sánchez (2019) en su tesis acerca de la implementación de un modelo de gestión basado en procesos para mejorar la competitividad en un taller automotriz, en la cual la empresa analizada mejoró la calidad del servicio en 7%, y un beneficio económico de S/ 44 586.40. También, se comparan con los obtenidos por Coaguila (2017) en su tesis acerca de la propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en una empresa metalmecánica, en la cual la empresa lograría incrementar la calidad del servicio en un 13,65% y obtendría un beneficio económico de S/ 32 769.76. Esta diferencia se debió a la aplicación de herramientas de mejora diferentes a las implementadas en esta investigación, a la diferencia en los problemas que aquejan a la empresa y a un menor compromiso de la alta gerencia y trabajadores en mejorar la calidad del servicio ofrecido hacia el cliente. Pero, a pesar de las diferencias de las herramientas de mejora en ambas investigaciones, se logró mejorar la calidad de servicio

Como primer objetivo específico se tuvo diagnosticar la calidad de servicio actual en la empresa Kuruma S.A.C. En la investigación se determinó que los problemas en la empresa están relacionados a la falta de estandarización de procesos, falta de indicadores

de gestión y la falta de capacitación al personal. Estos resultados se comparan con los obtenidos por Aguilar y Lizana (2021) en su tesis sobre la implementación de la gestión por procesos para incrementar la productividad en una empresa de instrumentos musicales, en la cual la empresa analizada presentó problemas relacionados a la falta de estandarización de procesos, falta de capacitación al personal, falta de programa de incentivos y falta de documentación. También, se comparan con los obtenidos por Velezmoro (2021) en su tesis acerca de la implementación de la gestión por procesos para incrementar la productividad en una empresa de servicios, en la cual el tesista identificó problemas relaciones con el orden y limpieza, la falta de capacitación al personal, la falta de stock de materiales y la falta de estandarización de procesos. Estas diferencias se debieron a que el diagnóstico se dio en diferentes áreas y con problemas diferentes. Pero, a pesar de las diferencias en ambas investigaciones se estimó que con la implementación de la gestión por procesos se lograría mejorar la problemática en la empresa.

Como segundo objetivo específico se tuvo implementar la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. En la investigación se implementó la gestión por procesos en base a la utilización de seis herramientas de ingeniería como: mapa de procesos, caracterización de procesos, ficha de procesos, inventario de procesos, flujogramas, programa de capacitación y sistema de indicadores de gestión. Estos resultados se comparan con los obtenidos por Ponce (2016) en su tesis acerca de la propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar la productividad en una empresa textil, en la cual se planteó la aplicación de diferentes herramientas para lograr mejorar la problemática, las cuales fueron: estandarización de procesos, programa de capacitación, metodología 5s e indicadores de gestión. También, se comparan con las herramientas

propuestas por Morales (2020), en su tesis acerca de la gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio en una empresa de servicios en la cual utilizó la estandarización de procesos, el programa de capacitación, el sistema de indicadores de gestión y la metodología 5s. La utilización de diferentes herramientas se debió a la diferencia en las áreas evaluadas, la problemática de cada empresa y el criterio y análisis de cada investigador, los cuales plantearon utilizar diversas herramientas para mejorar la productividad y calidad de servicio respectivamente. Pero, a pesar de las diferencias de las herramientas utilizadas, en ambas investigaciones se lograría mejorar la problemática y se obtendría un beneficio económico para la empresa, lo cual evidenciaría que ambas propuestas serían factibles de ser implementadas.

Como tercer objetivo específico se midió la calidad de servicio después de implementada la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. En la investigación se logró mejorar la calidad de servicio en un 32%. Estos resultados se comparan con los obtenidos por García y Ledesma (2019) en su tesis acerca de la gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio en una empresa de turismo, en cuya investigación se logró mejorar la calidad de servicio en un 36,70%. También, se compara con la investigación realizada por Huamanchumo (2019), en su tesis acerca del modelo de gestión por procesos para la mejora de la calidad del servicio en una universidad en la cual se logró mejorar la calidad de servicio en un 21,85%. Las diferencias en la mejora de la calidad de servicio entre ambas investigaciones radicarón en la aplicación de diferentes herramientas de mejora y la capacidad de inversión para darle solución al problema. Pero, a pesar de las diferencias, se logró mejorar la calidad de servicio en ambos casos.

Como cuarto objetivo específico se analizó cómo influye la implementación de la gestión por procesos económicamente a la empresa. En la investigación se evaluó económicamente y financieramente la implementación de la gestión por procesos, en el cual se proyectó un VAN de S/ 69 206,58, una TIR de 89,44%, un B/C de S/ 3,71 y un PRI de 1,35 años. Estos resultados se comparan con los obtenidos por Álvarez y Valladares (2020) en su tesis acerca de la estandarización de procesos operativos en la calidad de servicio en una empresa de lubricantes, en la cual se proyectó un VAN de S/ 45 838.58, una TIR de 39.32%, un B/C de S/ 1.39 y un PRI de 2,22 años. La diferencia en los resultados económicos entre ambas investigaciones radicó en la aplicación de diferentes herramientas, la capacidad de inversión para darle solución al problema y la proyección de vida útil del proyecto de inversión. Pero, a pesar de las diferencias económicas y financieras de ambas propuestas, se lograría un beneficio económico para ambos casos y además el proyecto sería rentable lo cual facilitaría la decisión de la gerencia para poder aplicar estas mejoras a fin de mejorar su calidad de servicio.

Por otra parte, las limitaciones que se encontraron en la presente investigación estuvieron relacionadas a la falta de conciencia por parte de los trabajadores de la empresa y de la gerencia para realizar un cambio en la gestión de los procesos dentro la empresa, para superar estas limitaciones se debe concientizar y garantizar el beneficio de la gestión por procesos para que la ejecución se mantenga en el tiempo y permita la mejora continua de los procesos a fin de cumplir con brindar una calidad de servicio óptima hacia los clientes de la empresa Kuruma S.A.C.

Finalmente, en cuanto a las implicancias de esta investigación se tuvo que la implementación de gestión por procesos ayuda a mejorar la calidad de servicio y que esta

mejora de la calidad del servicio a su vez logró un mejor desempeño en las actividades diarias de los trabajadores, así como un incremento en la cantidad de clientes satisfechos atendidos en la empresa Kuruma S.A.C. Además, la empresa ya no se expondría a quejas por el incumplimiento en los servicios brindados. Por otra parte, es importante continuar con la mejora continua de los procesos a fin de poder identificar nuevas problemáticas que aquejan a la empresa, lo que generaría una mayor competitividad en el sector por parte de la empresa gracias al mejoramiento de la calidad de servicio y a la reducción de fallas y reprocesos durante la realización de los diferentes servicios ofrecidos por la empresa Kuruma S.A.C.

4.2 Conclusiones

Como primera conclusión, se determinó que la influencia que generó la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. fue la mejora de la calidad de servicio de 40,91% a 72,91%.

Como segunda conclusión, se diagnosticó la situación actual de la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C. para determinar los problemas que generaron la baja calidad de servicio, encontrando que los principales problemas fueron la falta de estandarización de procesos, la falta de indicadores de gestión y la falta de capacitación al personal.

Como tercera conclusión, se implementó la gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la empresa Kuruma S.A.C., aplicando herramientas de ingeniería empresarial como el sistema de indicadores de gestión, el programa de capacitación, el mapa de procesos, la caracterización de procesos, el inventario de procesos, los flujogramas, entre otros.

Como cuarta conclusión, se midió la calidad de servicio posterior a la implementación de la gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C. y se logró mejorar en 32%.

Finalmente, como quinta conclusión se realizó una evaluación económica financiera de la implementación de gestión por procesos en la empresa Kuruma S.A.C., determinando que el proyecto es rentable ya que se obtuvo un VAN positivo de S/ 69 206,58, un TIR de 89,44% mayor al costo de oportunidad anual de la empresa de 9,18%, un B/C de S/ 3,71 y un PRI de 1,35 años.

REFERENCIAS

- Aguilar, J., & Lizana, N. (2021). *Implementación de la gestión por procesos para incrementar la productividad del área de producción en la empresa Instrumentos Musicales Marjhorie E.I.R.L., 2019*. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%20c3%a9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Alvarez, E., & Valladares, J. (2020). *Estandarización de procesos operativos en la calidad de servicio de una empresa distribuidora de lubricantes, Trujillo 2019*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Angeles Milla, W., & Panta Sosa, M. J. (2019). *Mejora de procesos de la gestión de inventarios para la optimización de los costos en una empresa importadora ferretera*. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2617/IND_Angeles-Panta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, E. (2021). *Investigación cuantitativa*.
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cuantitativa.html>
- Benzaquem, J., & Schol, W. (2018). La calidad en las empresas de Chile. *Espacios*(39), 51. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/18395117.html>
- Blanco Suarez, L. S., Palomino Huicho, J. A., Crisóstomo Benito, J. T., Torres Rosales, N., & Vásquez Palomino, J. (2020). *Implementación de un sistema de costos por procesos en la empresa vinícola Viñeros JNL S.A.C.* (Tesis de Pregrado). Universidad Científica del Sur, Perú.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Bravo, J. (2013). *Gestión por procesos valorando la práctica*. Chile: Evolución.
- Bussiness Empresarial. (2021). *Sistema de gestión por procesos digital mejoraría en un 70% el conocimiento de los procesos de la empresa*.
<http://www.businessempresarial.com.pe/sistema-de-gestion-por-procesos-digital-mejoraria-en-un-70-el-conocimiento-de-los-procesos-de-la-empresa/>
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *XIhmai*, 7(13), 45-60.

- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atem Primaria*, 31(8), 527-538.
- Castellnou, R. (2016). *¿Por qué y para qué debes implementar una gestión por procesos a tu empresa?* <https://www.iebschool.com/blog/implementar-gestion-por-procesos-empresa-agile-scrum/#:~:text=Apostar%20por%20una%20gesti%C3%B3n%20por,gastos%20y%20aprovechamiento%20de%20recursos.>
- Castillón, F. (2018). *Propuesta de mejoramiento del proceso del servicio al cliente, en la empresa Genionett Telecomunicaciones S.A.S.* (Tesis de Pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chenet, M., Bollet, F., Vargas, J., & Canchari, Y. (2019). Influencia de la gestión por procesos en la calidad del servicio de una empresa de baños sauna en Huancayo, Perú. *Revista de Investigación Científica Cultura Viva Amazónica*, 4(1), s/i. <https://revistas.upp.edu.pe/index.php/RICCVVA/article/view/135>
- Chipre Villafuerte, L. L., & Paguay Martinez, M. J. (2018). *Propuesta de mejora de procesos operativos de la piladora "INARMO" - Lomas de Sargentillo*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Clausó, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista General de Información y Documentación*, 3(1), 1-9. <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID9393120011A>
- Cuello Fredes, M. (2017). Ciencia y Conciencia: el difícil avance por la senda del conocimiento, del bien común, cuando se debe lidiar con nuestros propios conflictos de interés. *Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología*, 248-251. <https://doi.org/10.4067/s0717-75262017000300248>
- García, J., & Ledesma, G. (2019). *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*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones. <https://books.google.co.ve/books?id=baUwDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+calidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjSg9nihn0AhXJRjABHbyLD8gQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q&f=false>

- Guajardo, E. (2008). *La administración de la Calidad Total*. México: Editorial Pax México.
<https://books.google.co.ve/books?id=9zYyYc6i9JwC&pg=PR5&dq=definicion+de+calidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjSg9nihrn0AhXJRjABHbyLD8gQ6AF6B-AgDEAI#v=onepage&q=definicion%20de%20calidad&f=false>
- Gutierrez Suyon, A. (2017). *Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la Empresa Ponci Plus S.A.C, Trujillo 2017*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Huamanchumo, F. (2019). *Modelo de gestión por procesos para la mejora de la calidad del servicio administrativo en la Universidad Nacional de Trujillo, 2018*". (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- IsoTools Excellence. (2019). *Software Gestión Procesos*.
<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Jiménez, Y. (2020). *Gestión por procesos y la calidad de los servicios en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, 2019*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Alcides Carrión, Perú.
- Krajewsky, L. (2000). *Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- Lerner, M. (2021). *Calidad del servicio. Factor clave de competitividad*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica San Pablo, Perú.
- Linares, M. (2016). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL DIAGNÓSTICO Y MEJORA CONTINUA DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Santa María, Perú.
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. CENGAGE Learning, s/i.
https://www.researchgate.net/publication/312452348_Disenio_organizacional_basado_en_procesos
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocios. Organización horizontal*. Madrid: Editorial del Economista.
https://books.google.co.ve/books?id=Y7rxAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+gesti%C3%B3n+de+procesos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20gesti%C3%B3n%20de%20procesos&f=false

- Medina, A., Nogueira, D. H., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(02), 328-342.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
- Medina, Y., El Assafiri, Y., Medina, A., & Nogueira, D. (2020). Análisis de las investigaciones sobre gestión por procesos: una revisión para América Latina y el Caribe. *Researchgate*, 17-39.
https://www.researchgate.net/publication/341539047_Analisis_de_las_investigaciones_sobre_gestion_por_procesos_una_revision_para_America_Latina_y_el_Caribe
- Miranda, A. (2019). *Propuesta para reestructurar el modelo de gestión por procesos de producción en la Viña San Bartolomé*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Morales, J. (2020). *La gestión por procesos y su influencia en la calidad del servicio en la empresa Strategics Jobs, Lima-2020*. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Caso: Empresa CDM S.A.* (Tesis de Pregrado). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Olazabal, Y. (2021). *Implementación de gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Inversiones & Contratistas Zayd S. A. C.* (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Ortíz, J. (2021). *SERVQUAL: guía básica sobre el modelo de calidad*.
<https://blog.hubspot.es/service/que-es-servqual>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por proceso y riesgo operacional*. Madrid: Aenor Internacional, SAU. <https://tienda.aenor.com/libro-gestion-por-procesos-y-riesgo-operacional-12188>
- Pepper, S. (2011). Definición de gestión por procesos. Medwave. *Revista biomédica revisada por pares*, 11(05), 1-5.
<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta ed.). Madrid: AEC / ESIC.
https://books.google.co.ve/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover&dq=que+es+gesti%C3%B3n+de+procesos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20gesti%C3%B3n%20de%20procesos&f=false
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

- Pincay, Y., & Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 6(3), 1118-1142. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1341>
- Rivera, S. (2019). *La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Rojas, C., Niebles, W., Pacheco, C., & Hernández, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000400221&lang=pt
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1-11.
- Salas, E. (2013). Diseños preexperimentales en psicología y educación: una revisión conceptual. *LIBERABIT*, 10(1), 133-141. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v19n1/a13v19n1.pdf>
- Sánchez, P. (2019). *Propuesta de implementación de un Modelo de Gestión basado en procesos para la mejora de la competitividad de un taller automotriz*. (Tesis de Pregrado). Universidad ESAN, Perú.
- Soret, I., & De Obesso, M. (2020). *Gestión de la Calidad*. Madrid: ESIC. <https://books.google.co.ve/books?id=PvXuDwAAQBAJ&pg=PA90&dq=perspectivas+de+la+calidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj0z7j8qLn0AhVLk2oFHSjoAFcQ6AF6BAGJEA#v=onepage&q=perspectivas%20de%20la%20calidad&f=false>
- Torres, G. (2016). *Por qué implementar una gestión por procesos*. <https://bsc-global.org/porque-implementar-una-gestion-por-procesos/>
- Vargas, N. (2018). *Implementación de una gestión por procesos bajo la metodología PHVA para la mejora de la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos humanos de la empresa Lives S.A.C. de Barranco, Lima - Perú en el año 2016*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Velezmoro, M. (2021). *Implementación de la gestión por procesos en el área logística para aumentar la productividad de la empresa de servicios educativos, Trujillo 2021*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los Manuales de Procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 250-252. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Washington, A., & Panta, M. (2019). *Mejora de procesos de la gestión de inventarios para la optimización de los costos en una empresa importadora ferretera*. (Tesis de Pregrado). Universidad Ricardo Palma, Perú.

Wigodski, J. (2003). ¿Qué es SERVQUAL?. *Medwave*.
<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>

Zenvia. (2021). *Calidad del servicio: qué es, su importancia y los 5 pilares fundamentales*.
<https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario sobre calidad del servicio

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
D1: Elementos tangibles						
1	La empresa Kuruma S.A.C. cuenta con equipos de apariencia moderna y atractiva					
2	Las instalaciones físicas de la empresa Kuruma S.A.C. son visualmente atractivas					
3	El personal de la empresa Kuruma S.A.C. tiene apariencia pulcra					
4	Los documentos emitidos (cartas, reportes, ...) son visualmente atractivos					
D2: Fiabilidad						
5	Cuando el personal te promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace					
6	Cuando tienes un problema, se muestra interés en solucionártelo					
7	El personal realiza bien el servicio desde la primera vez					
8	El personal concluye el servicio en el tiempo prometido					
9	El personal se esfuerza por mantener tu expediente (registros) sin errores					
D3: Capacidad de respuesta						
10	El personal te comunica cuando concluirá el servicio prestado					
11	La empresa Kuruma S.A.C. te ofrece un servicio correcto y de acuerdo a lo ofrecido					
12	El personal de la empresa Kuruma S.A.C. siempre está dispuesto a ayudarte					
13	El personal tiene conocimientos suficientes para responderte					
14	El personal de la empresa Kuruma S.A.C. te atiende de manera rápida y efectiva					
D4: Seguridad						
15	El comportamiento del personal te inspira confianza					
16	Las instalaciones de la empresa te brinda seguridad					
17	Te sientes seguro en tus trámites realizados en la empresa Kuruma S.A.C.					
D5: Empatía						
18	El personal de la empresa Kuruma S.A.C. te da una atención individualizada					
19	La empresa Kuruma S.A.C. tiene horarios de trabajo convenientes para sus trabajadores					
20	En la empresa Kuruma S.A.C. se te ofrece una atención personalizada					
21	El personal se preocupa por los mejores intereses de los clientes					
22	El personal que presta servicios en la empresa Kuruma S.A.C. es amable contigo					
23	En la empresa Kuruma S.A.C. se comprenden tus necesidades específicas					
TOTAL						

Nota. Adaptado de Jiménez (2020)

Anexo 2. Encuesta al personal de la empresa Kuruma S.A.C.

Problema : Baja calidad de servicio en la empresa

Nombre: _____

Cargo: _____

Marque con una "X" según su criterio de significancia de causa en el problema.

Valorización	Puntaje
Alto	3
Regular	2
Bajo	1

EN LAS SIGUIENTES CAUSAS CONSIDERE EL NIVEL DE PRIORIDAD QUE AFECTEN A LA EMPRESA.

Causa	Preguntas con respecto a las principales causas	Calificación		
		Alto	Regular	Bajo
C1	Ausencia de herramientas de control de tiempo			
C2	Falta de indicadores de gestión			
C3	Falta de capacitación al personal			
C4	Falta de estandarización de procesos			
C5	Ineficientes métodos de trabajo			
C6	Falta de manual de organización y funciones			
C7	Falta de orden y limpieza			
C8	Falta de gestión de inventario			
C9	Falta de plan de mantenimiento preventivo			

Nota. Elaboración propia

Anexo 3. Análisis del micro entorno (5 fuerzas de porter)

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Poder de negociación con los clientes	Kuruma S.A.C brinda servicio automotriz a precios acorde al mercado, el poder de negociación con los clientes es bajo, debido a la cantidad de talleres en la ciudad de Trujillo y poca diferenciación en la calidad del servicio ofrecido.
Rivalidad entre las empresas	La rivalidad entre empresas es alta, existen diversos talleres automotrices en la ciudad de Trujillo.
Amenaza de los nuevos entrantes	Abrir un taller automotriz formal implica una inversión considerable, por lo que algunos mecánicos optan por ofrecer sus servicios de manera independiente, no siendo considerado este hecho como un factor de alto impacto para la empresa.
Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación de proveedores es bajo debido a que la empresa no realiza grandes volúmenes de compra.
Amenaza de productos sustitutos	Como producto sustituto se consideran a las concesionarias, que brindan servicio automotriz entre otros servicios. Debido a que el costo en estos establecimientos es elevado, los clientes optan por buscar opciones más económicas como los talleres mecánicos, siendo esta una oportunidad para Kuruma. Por lo que la amenaza de productos sustitutos es baja

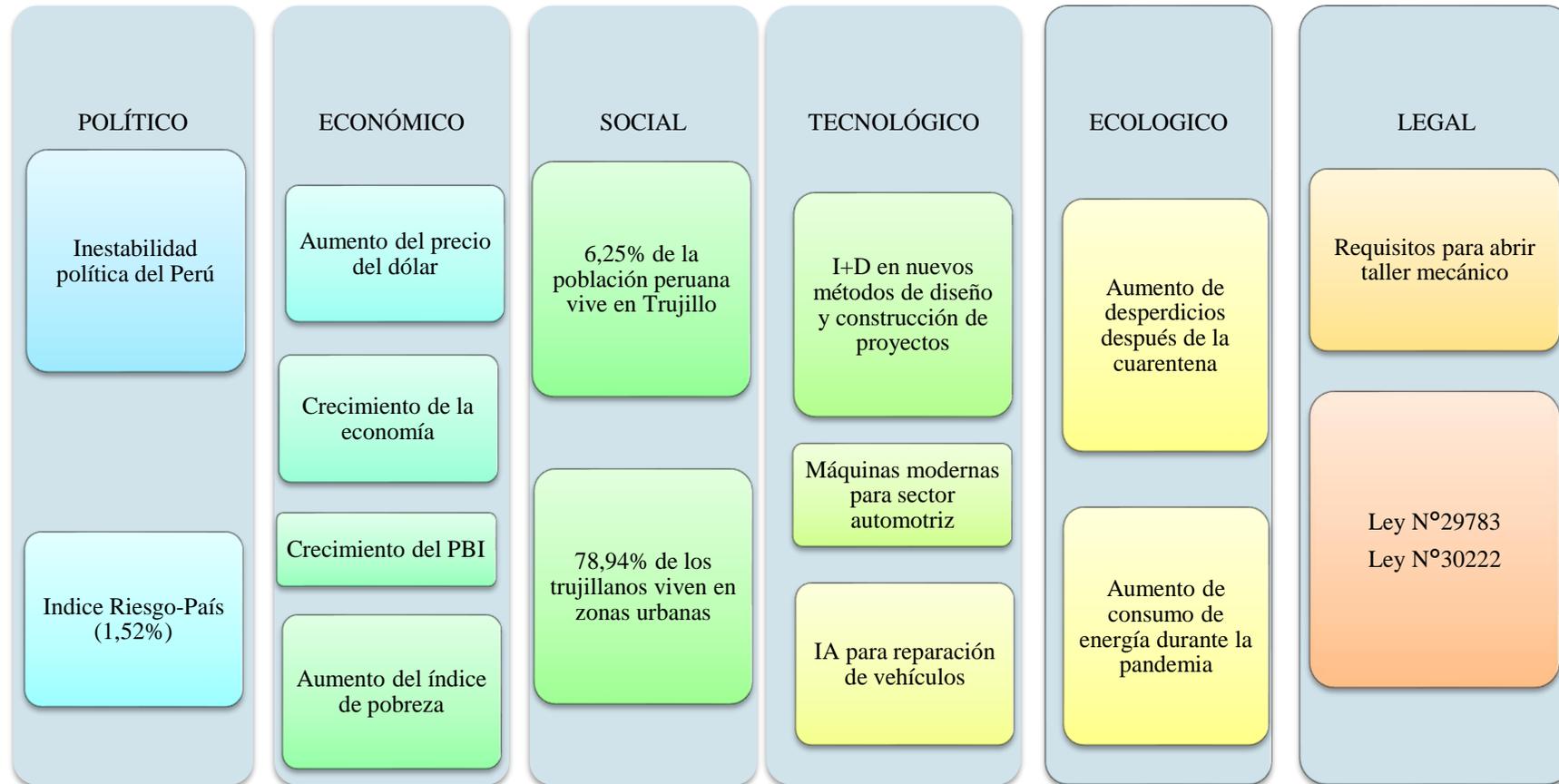
Anexo 4. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Clientela fidelizada	7%	4	0.28
Personal con experiencia en el rubro	10%	4	0.4
Disponibilidad de horarios	10%	4	0.4
Equipamiento del taller	8%	3	0.24
Personal motivado por mejorar la calidad del servicio	6%	4	0.24
Capital de trabajo	9%	4	0.36
Subtotal			1.92
DEBILIDADES			
No cuenta con local propio	10%	1	0.1
Ubicación del local poco transitada	8%	2	0.16
Falta de publicidad	9%	1	0.09
Falta de capacitación	7%	2	0.14
Falta de orden y limpieza	6%	2	0.12
Demora en la realización de los servicios (No existe estandarización de procesos e indicadores)	10%	1	0.1
Subtotal			0.71
Total	100%		2.63

Nota. Se obtuvo un puntaje final de 2.63, lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño. Es decir es internamente fuerte

Leyenda	
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

Anexo 5. Análisis del macro entorno (PESTEL)



Anexo 6. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Crecimiento del parque automotriz	13%	4	0.52
El costo de reparación en concesionarias es elevado	10%	4	0.4
Baja competencia según la ubicación del local	8%	3	0.24
Nichos de mercado no satisfechos	11%	4	0.44
Desastres naturales no fatales	8%	3	0.24
Subtotal			1.84
AMENAZAS			
Aparición de nueva competencia	12%	1	0.12
Aparición de vehículos con nueva tecnología	9%	2	0.18
Disminución de precios por parte de la competencia	10%	2	0.2
Aparición de equipamiento costoso	9%	2	0.18
Inestabilidad política y económica	10%	1	0.1
Subtotal			0.78
Total	100%		2.62

Nota. Se obtuvo un puntaje final de 2.62, lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño. Es decir es externamente fuerte.

Leyenda	
1	Amenaza Mayor
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Mayor

Anexo 7. Matriz FODA

FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Clientela fidelizada	1. No cuenta con local propio
	2. Personal con experiencia en el rubro	2. Ubicación del local poco transitada
	3. Disponibilidad de horarios	3. Falta de publicidad
	4. Equipamiento del taller	4. Falta de capacitación
	5. Personal motivado por mejorar la calidad del servicio	5. Falta de orden y limpieza
6. Capital de trabajo	6. Demora en la realización de los servicios (No existe estandarización de procesos e indicadores)	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (DO)
1. Crecimiento del parque automotriz	F2+F5+F6+O1+O4: Realizar acciones de mejora para la calidad del servicio ofrecido.	D2+O1+O3: Realizar campaña de publicidad en redes sociales y lugares altamente concurridos aledaños al taller.
2. El costo de reparación en concesionarias es elevado	F2+F4+O2: Ampliar gama de servicios, elevando la competitividad respecto a las concesionarias.	O1+D6: Introducir cultura organizacional orientada a la gestión por procesos.
3. Baja competencia según la ubicación del local		
4. Nichos de mercado no satisfechos		
5. Desastres naturales no fatales		
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (DA)
1. Aparición de nueva competencia	F5+F6+A1+A2: Generar planes de capacitación.	D6+A1+A3: Estandarizar los procesos para evitar demoras por cuellos de botella.

2. Aparición de vehículos con nueva tecnología	F1+A3: Generar plan de retención de clientes.	D4+ A2: Realizar seguimientos periódicos a los cambios de la industria automotriz, tomando conocimiento para la toma de decisiones.
3. Disminución de precios por parte de la competencia		
4. Aparición de equipamiento costoso		
5. Inestabilidad política y económica		

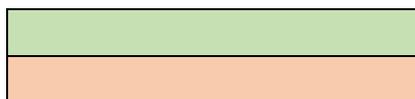
Conclusión: La empresa Kuruma S.A.C debe tomar estrategias competitivas enfocadas en la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Anexo 8. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Kuruma S.A.C.		Multiservicios Nathaly S.A.C		Multiservicios Carrera E.I.R.L.		Multiservicios López S.A.C.	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20
Competitividad de precios	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60
Posición financiera	0.15	1.00	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	1.00	0.15
Calidad de servicio	0.20	1.00	0.20	2.00	0.40	2.00	0.40	1.00	0.20
Lealtad del cliente	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
Personal calificado	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
Innovación y tecnología	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10

TOTAL	1.00	2.05	2.60	2.45	2.00
-------	------	------	------	------	------

Leyenda



Lo más fuerte de Kuruma S.A.C.

Lo más débil de Kuruma S.A.C.

Anexo 9. Matriz PEYEA

Análisis interno		Análisis externo	
Fuerza Financiera (FF)	1 (peor) a 6 (mejor)	Estabilidad del entorno (EE)	-1 (mejor) a -6 (peor)
Rendimiento sobre la inversión	3	Variabilidad de la demanda	-2
Rendimiento sobre el patrimonio	3	Gama de precios de los productos de la competencia	-3
Capacidad de endeudamiento	2	Barreras para entrar en el mercado	-3
Liquidez	3	Rivalidad de la competencia	-4
Capital de trabajo	2	Productos sustitutos	-4
		Impuestos	-2
Fuerza Financiera (FF) promedio	2.6	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-3.00

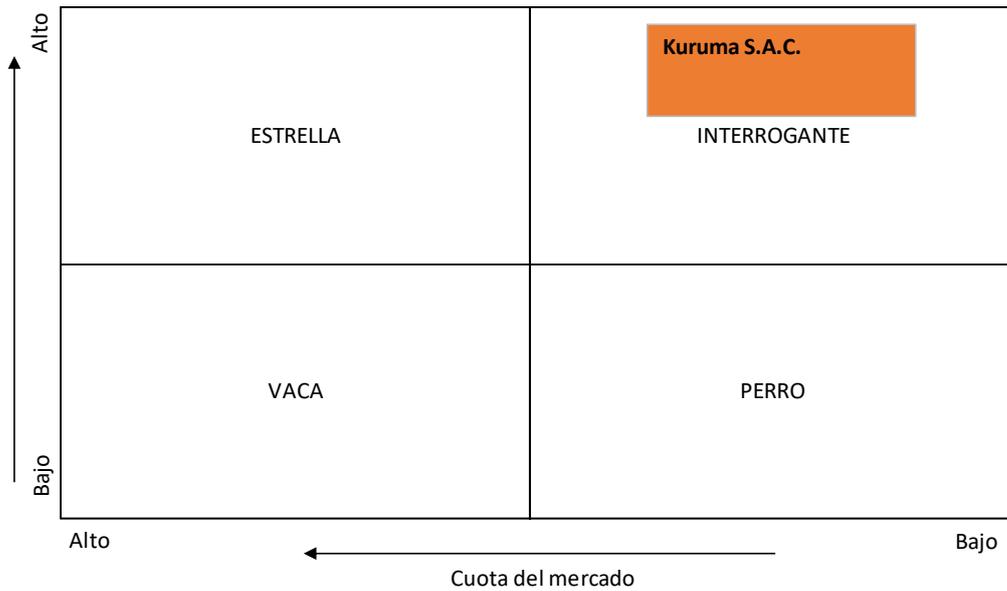
Análisis interno		Análisis externo	
Ventaja competitiva (VC)	-1 (mejor) a -6 (peor)	Fuerza de la industria (FI)	1 (peor) a 6 (mejor)
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto o servicio	-4	Potencial de utilidades	2
Conocimiento sobre procesos mecánicos	-2	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-2	Facilidad para entrar en el mercado	2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Productividad, utilización de la capacidad	3
Ventaja competitiva (VC) promedio	-2.6	Fuerza de la industria (FI) promedio	2.8

FI + VC	Eje X	0.20
FF + EE	Eje Y	-0.40



Conclusión: La empresa Kuruma S.A.C debe tomar estrategias competitivas enfocadas en la penetración de mercado, desarrollo de mercado, integración horizontal y desarrollo de producto.

Anexo 10. Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Conclusión: Kuruma S.A.C. se es un negocio interrogante, dado que tiene aún poca participación en el mercado pero tiene una alta tasa de crecimiento. Para consolidarse deberá invertir y hacer uso de estrategias de planificación

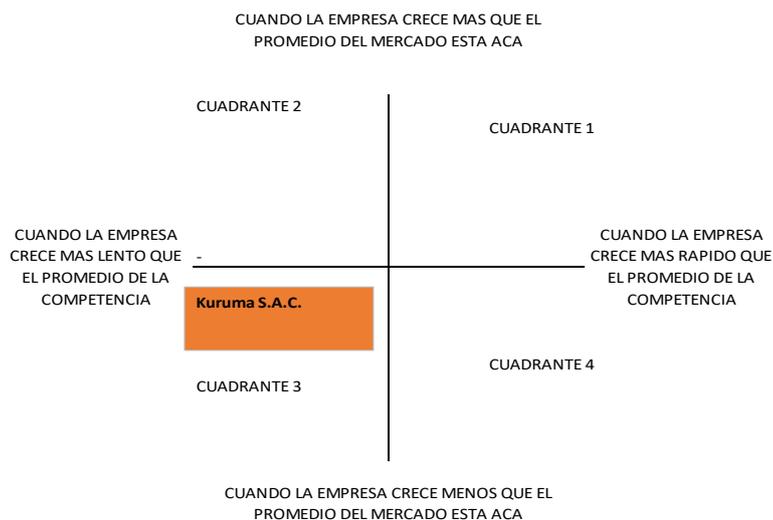
Anexo 11. Matriz Interna Externa (IE)

		PUNTAJE PONDERADO EFI		
		Fuerte	Promedio	Débil
		3.0 a 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
PUNTAJE PONDERADO EFE	Alto	I	II	III
	3.0 a 4.0			
	Medio	IV	V 	VI
	2.0 a 2.99			
Bajo	VII	VIII	IX	
1.0 a 1.99				

Conclusión: Kuruma S.A.C. se encuentra en el cuadrante V, por lo que deberá centrarse desarrollar estrategias para:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto

Anexo 12. Matriz GE



Conclusión: Kuruma S.A.C. Se encuentra en el cuadrante III, ya que se encuentra con en un sector de gran crecimiento y tiene una posición menos competitiva que el promedio del sector. La estrategia que debe seguir es la diversificación horizontal y concéntrica

Anexo 13. Matriz Gran Estrategia (GE)

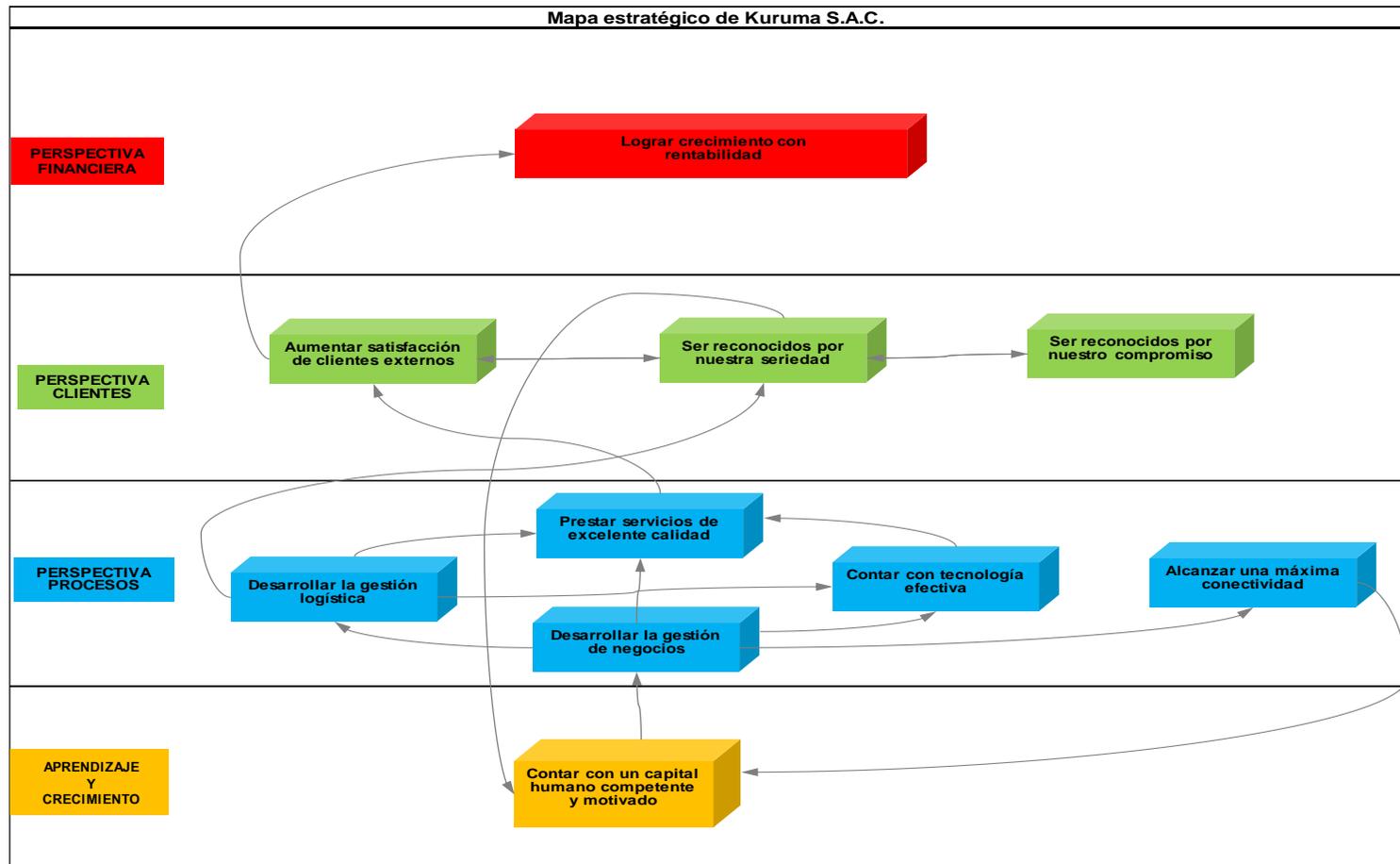
ESTRATEGIAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Desarrollo de mercado	X	X				2
2	Desarrollo de producto	X	X	X	X		4
3	Penetración de mercado	X	X	X	X		4
4	Integración horizontal hacia atrás		X				1
5	Mayor inversión			X			1
6	Diversificación					X	1

Anexo 14. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA			PESO	ESTRATEGIAS A COMPARAR						
				Desarrollo de mercado		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		
				PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS									
	F01	Cientela fidelizada	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	
	F02	Personal con experiencia en el rubro	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
	F03	Disponibilidad de horarios	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	
	F04	Equipamiento del taller	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
	F05	Personal motivado por mejorar la calidad del servicio	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	
	F06	Capital de trabajo	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
	DEBILIDADES									
	D01	No cuenta con local propio	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1	
	D02	Ubicación del local poco transitada	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
	D03	Falta de publicidad	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	
	D04	Falta de capacitación	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
	D05	Falta de orden y limpieza	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	
D06	Demora en la realización de los servicios (No existe estandarización de procesos e indicadores)	0.10	1	0.1	2	0.2	2	0.2		
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES									
	O01	Crecimiento del parque automotriz	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	
	O02	El costo de reparación en concesionarias es elevado	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	
	O03	Baja competencia según la ubicación del local	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	
	O04	Nichos de mercado no satisfechos	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	
	O05	Desastres naturales no fatales	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	
	AMENAZAS									
	A01	Aparición de nueva competencia	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	
	A02	Aparición de vehículos con nueva tecnología	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	
	A03	Disminución de precios por parte de la competencia	0.10	2	0.2	1	0.1	1	0.1	
	A04	Aparición de equipamiento costoso	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	
	A05	Inestabilidad política y económica	0.10	1	0.1	2	0.2	2	0.2	
SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN			2.00		5.25		5.32		5.13	

Se concluye que la empresa debe seguir una estrategia de **penetración de mercado**, sin dejar de lado el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

Anexo 15. Mapa Estratégico



Anexo 16. Cuadro de mando integral (CMI)

TABLERO DE CONTROL												
	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Resultados históricos			Meta	Rango de aceptación		
						2017	2018	2019	2022			
FINANCIERA	Incrementar rentabilidad	Aumentar ROE de 7 a 12%	Utilidad Neta / Patrimonio	Mensual	Administrador	8%	9%	7%	12%	Mayor o igual a 12%	Menor de 12% pero mayor a 10%	Menor o igual a 10%
		Aumentar ROI de 1.11 a 1.18	Ventas / Activos	Mensual	Administrador	1.05	1.08	1.11	1.18	Mayor o igual a 1.18	Menor de 1.8 pero mayor a 1.15	Menor o igual a 1.15
		Mejorar EBITDA	EBITDA / Ventas	Anual	Administrador	11%	10%	12%	20%	Mayor o igual a 20%	Menor de 1.8 pero mayor a 1.15	Menor o igual a 1.15
CLIENTES	Incrementar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción de los clientes mayor al 95%	Clientes encuestados que calificaron excelente / Total de clientes encuestados	Semanal	Jefe del taller	65%	67%	69%	Mayor a 95%	Mayor a 95%	Menor o igual a 95% pero mayor a 90%	Menor o igual de 90%
	Mejorar el índice de recordación de la marca	Índice de recordación de los clientes mayor a 50%	Clientes encuestados que recuerda la marca / total de encuestados	Semanal	Jefe del taller	25%	33%	38%	Mayor a 50%	Mayor a 50%	Menor o igual a 50% pero mayor a 30%	Menor o igual de 30%
PROCESOS	Mejorar la eficiencia de los procesos	Optimizar el proceso del servicio	Procesos estandarizados	Mensual	Jefe del taller	10%	12%	15%	70%	Mayor o igual a 70%	Menor de 70% pero mayor a 50%	Menor o igual de 50%
		Reducir los servicios no conformes	Servicios no conformes / Servicios totales	Mensual	Jefe del taller	17%	14%	16%	5%	Menor o igual a 5%	Menor de 9% pero mayor a 5%	Mayor o igual a 9%
	Cumplir con el alcance de los servicios	Índice de desempeño de los servicios	Rentabilidad promedio del servicio	Anual	Jefe del taller	8%	10%	7.50%	12%	Mayor a 12%	Entre 10% a 12%	Menor a 10%
	Reducción del lead time	Lead time de entrega de materiales	Fecha de entrega - fecha de pedido	Semanal	Jefe de logística	10 días	8 días	7 días	4 días	Menor o igual a 4 días	Menor de 8 días pero mayor a 4 días	Mayor o igual a 8 días
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar el índice de satisfacción de los trabajadores	Lograr índice de satisfacción de clima laboral mayor a 90%	Trabajadores encuestados que calificaron de bueno a excelente / total de trabajadores encuestados	Anual	Administrador	40%	43%	41%	90%	Mayor a 90%	Menor de 90% pero mayor a 77%	Menor o igual a 77%
	Mejorar las competencias del personal en la organización	Cumplimiento del programa de capacitación mayor a 85%	Capacitaciones ejecutadas / capacitaciones programadas	Mensual	Administrador	38%	42%	45%	85%	Mayor a 85%	Menor de 85% pero mayor a 78%	Menor o igual a 78%