

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“DISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA  
GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA  
NEGOCIOS EMPRESARIALES A Y S SAC EN LA  
CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2022”

Tesis para optar al título profesional de:

**Ingeniero Empresarial**

**Autores:**

Jerson Paul Garcia Valverde  
Berenice Judith Valverde Calderon

**Asesora:**

Ing. Mg. Betty Lizby Suarez Torres  
<https://orcid.org/0000-0002-7064-8043>

Trujillo - Perú

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	<b>Jorge Luis Alfaro Rosas</b>	<b>18127518</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>Rocio del Pilar Capuñay Puyen</b>	<b>42836141</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>Elizabeth Kristina Bravo Huivin</b>	<b>71053874</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo mi corazón y mi amor a mi mamá Blanca y mi mamita Irene que desde el cielo guían mis pasos. A mi papá Nicolas por estar conmigo, ser el motor en mi vida y por siempre brindarme sus consejos desinteresadamente. A mi compañero de vida Arturo, por apoyarme y darme ánimos cuando más lo necesité, por ser mi paz y mi tranquilidad en todos este tiempo. A mis hermanos, Miguel y Wilder por estar presentes en mi día a día, mediante una llamada, una palabra de aliento. A mis amados sobrinos Fernando, Angel, Romina y Diego, quienes me impulsan a seguir adelante con su alegría y su cariño

**Berenice Judith Valverde Calderón**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Rolin y a mi padre Miguel, que gracias a su amor, sacrificio, crianza y ejemplo, me brindan la oportunidad de ser mejor persona y profesional.

A mis abuelas, Grimaldina y Ofelia, quienes desde siempre ayudaron a formarme, y ahora en la eternidad, me motivan con su recuerdo en cada paso.

A mi abuelo Walter y a mi hermano Miguel, por su cariño y soporte particular, que me hace saber que nunca caminaré solo, a pesar de las circunstancias.

A mis seres queridos, a mi familia, y a las personas que de alguna forma hayan influenciado en mi vida.

A mis artistas y personajes favoritos, que me enseñaron que todos tenemos algo especial.

Y a mi mismo, que he crecido como ser humano.

**Jerson Paul García Valverde**

---

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y la salud, agradezco al Ingeniero Jorge Alfaro por el apoyo brindado en esta etapa, a la Ingeniera Betty Suarez por el eficiente acompañamiento durante el proceso de titulación. A la empresa Negocios Empresariales A y S SAC por abrir las puertas y brindar la información necesaria para concluir con este informe.

Agradecimiento especial a mi padre por el apoyo continuo y los ánimos para seguir adelante.

### **Berenice Judith Valverde Calderón**

Gracias a Dios y a La Virgen de la Puerta, por las bendiciones. A a mi madre y padre por brindarme los medios y apoyo para desarrollar esta etapa. A todas las personas que hicieron posible esta investigación. A la Universidad Privada del Norte, a todos nuestros docentes por sus enseñanzas, en especial a nuestra asesora. A amistades y colegas forjados en la U. A mi compañera de tesis y a mi mismo. Gracias totales.

**Jerson Paul García Valverde**

---

## Tabla de contenidos

JURADO CALIFICADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDOS	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
<b>1.1. Realidad problemática</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Pregunta de investigación</b>	<b>43</b>
<b>1.3. Objetivos</b>	<b>43</b>
<b>1.4. Hipótesis</b>	<b>43</b>
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	44
CAPÍTULO III: RESULTADOS	49
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.	63
REFERENCIAS	70
ANEXOS	76

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Tecnicas e instrumentos.....	46
<b>Tabla 2</b> Percepción de los trabajadores sobre el área comercial.....	54
<b>Tabla 3</b> Percepción de los trabajadores sobre el área comercial después de la implementación .....	54
<b>Tabla 4</b> Resultados de la prueba T de Student del Pre y Post test de los procesos operativos .....	56
<b>Tabla 5</b> Resultados de la prueba T de Student del Pre y Post test de la Gestión comercial	57
<b>Tabla 6</b> Tiempo por cada proceso sin aplicar y aplicando las mejoras.....	58
<b>Tabla 7</b> Análisis Financiero .....	59
<b>Tabla 8</b> Costos incurridos: análisis de los costos.....	59
<b>Tabla 9</b> Costo por cada proceso con aplicación de mejoras .....	60
<b>Tabla 10</b> Análisis de Alternativas de Solución para los procesos operativos en la gestión comercial .....	61
<b>Tabla 11</b> Matriz de consistencia .....	76
<b>Tabla 12</b> Matriz de operacionalización.....	77
<b>Tabla 13</b> Cuestionario Variable Independiente .....	79
<b>Tabla 14</b> Cuestionario Variable Dependiente.....	80
<b>Tabla 15</b> Comparación de Herramientas .....	82
<b>Tabla 16</b> Puntaje según criterios de comparación de Herramientas .....	82
<b>Tabla 17</b> Confiabilidad por de Procesos Operativos .....	87

---

<b>Tabla 18</b> Confiabilidad de Gestión Comercial .....	88
<b>Tabla 19</b> Matriz EFI.....	92
<b>Tabla 20</b> Matriz EFE.....	93
<b>Tabla 21</b> Proceso de compra.....	103
<b>Tabla 22</b> Soluciones para Gestión de Compras .....	104
<b>Tabla 23</b> Proceso de Ventas.....	107
<b>Tabla 24</b> Soluciones para Gestión de Ventas .....	108
<b>Tabla 25</b> Proceso de Distribución.....	109



---

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Esquema de la investigación .....	44
<b>Figura 2</b> Matriz para evaluación de expertos del Ing. Edward Alberto Vega Gavidia (1ra variable) .....	83
<b>Figura 3</b> Matriz para evaluación de expertos del Ing. Edward Alberto Vega Gavidia (2da variable) .....	84
<b>Figura 4</b> Matriz para evaluación de expertos de la Ing. Elizabeth Kristina Bravo Huivin (1ra variable) .....	85
<b>Figura 5</b> Matriz para evaluación de expertos de la Ing. Elizabeth Kristina Bravo Huivin (2da variable) .....	86
<b>Figura 6</b> Mapa de procesos .....	89
<b>Figura 7</b> Consulta RUC Negocios Empresariales A Y S SAC .....	89
<b>Figura 8</b> Organigrama de Negocios Empresariales A y S SAC .....	91
<b>Figura 9</b> Proceso actual de compras .....	94
<b>Figura 10</b> Proceso de compras propuesto .....	95
<b>Figura 11</b> Proceso actual de ventas.....	96
<b>Figura 12</b> Proceso de ventas propuesto .....	97
<b>Figura 13</b> Proceso de distribución actual.....	98
<b>Figura 14</b> Proceso de distribución propuesto .....	99
<b>Figura 15</b> Porcentaje de mejora de los Procesos operativos.....	111
<b>Figura 16</b> Porcentaje de mejora de la Gestión comercial .....	111

---

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la influencia del diseño de procesos operativos en la gestión comercial de la Empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022, siendo el estudio de diseño experimental, se utilizó como técnica la encuesta y se aplicó un cuestionario a una muestra de 8 trabajadores; los resultados obtenidos fueron procesados con la prueba T-Student, obteniendo como resultado un valor de  $p=0.000 < 0.05$  en ambas variables (Procesos operativos y Gestión comercial), mostrando su significancia y la contrastación de la hipótesis; asimismo con respecto al diagnóstico actual en la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) se obtuvo una ponderación de 2.66 y en la Matriz de evaluación de factores externo (EFE) un valor 2.53; en el impacto económico evidenció que al utilizar la metodología Planear, Hacer, Verificar y Ajustar, redujo el tiempo total en un 83.3% de los procesos a 20 horas 39 min. y un costo de S/13,358. 20, en el impacto ambiental se redujo el uso del papel en alguno o todos los procesos comerciales en un mínimo de un 10%, y por último en el impacto social ayudó a los colaboradores a realizar sus labores de una forma más organizada y eficiente, disminuyendo el tiempo de entrega del producto en un 75.00%.

**PALABRAS CLAVES:** Proceso comerciales, Gestión comercial, Diseño de procesos.

---

### **Abstract**

The present research aimed to determine the influence of the design of operational processes in the commercial management of the A y S SAC Business Company in the city of Trujillo in 2022, being the experimental design study, the survey was used as a technique and a questionnaire was applied to a sample of 8 workers; the results obtained were processed with the T-Student test, obtaining as a result a value of  $p = 0.000 < 0.05$  in both variables (Operational Processes and Commercial Management), showing its significance and the contrast of the hypothesis; also with respect to the current diagnosis in the Internal Factors Evaluation Matrix (EFI) a weighting of 2.66 was obtained and in the External Factor Evaluation Matrix (EFE) a value of 2.53; in the economic impact showed that by using the Plan, Do, Verify and Adjust methodology, it reduced the time in 83.3% of the total processes to 20 hours 39 min. and a cost of S / 13,358.20, in the environmental impact the use of paper in some or all commercial processes was reduced by a minimum of 10%, and finally in the social impact helped employees to carry out their work in a more organized and efficient way, reducing the delivery time of the product by 75.00%.

**KEY WORDS:** Business process, Commercial management, Process design.

---

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La globalización y el entorno altamente competitivo requieren que las empresas se orienten al mercado y gestionen su cartera de clientes como un activo estratégico para potenciar la rentabilidad empresarial y establecer una ventaja competitiva a largo plazo. En este sentido, los países no son apáticos a la economía internacional y los procesos que hacen que funcione; más bien, se han determinado convenios que posibiliten y hagan más sencilla la movilización de las actividades comerciales nacionales a nivel global, generando escenarios que posibiliten a las organizaciones ser más fuertes y competitivas.

Shanghái ha sufrido la mayor oleada desde Wuhan hace dos años, esta metrópolis china no solo es un centro financiero mundial, sino también uno de los puertos más importantes para las mercancías del comercio internacional, en 2021 gestionó el 17% del tráfico de contenedores de China y el 27% de sus exportaciones, ha sido el puerto más activo del mundo durante diez años; sin embargo, la construcción de la ciudad hace imposible que los camiones transporten productos o los dispersen a las empresas de los alrededores, esto provoca una acumulación de contenedores y un descenso del 30% en la producción, debido a esto la Cámara de Comercio de la Unión Europea anticipó una reducción del 40% al 50% en la disponibilidad de camiones y sólo el 30% de los empleados de Shanghái podría regresar a laborar (Orgaz, 2022).

Por otro lado, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la economía mexicana tuvo un superávit comercial de 199 millones de dólares en

marzo, saldo que se compara con una pérdida de 2 mil 953 millones de dólares en marzo de 2021, durante el mes de marzo, las exportaciones aumentaron 20.9 por ciento en términos anuales y sumaron 52 mil millones de dólares en valor, las exportaciones no petroleras a Estados Unidos aumentaron a un ritmo anual de 18.9 por ciento, mientras que al resto del mundo aumentaron a una tasa de 16.2 por ciento, por su parte, las importaciones subieron a un ritmo anual del 12,7 por ciento en el mes de marzo de 2022, alcanzando un total de 51.801 millones de dólares en el mes, en resumen, el país de México tiene un superávit de 218 millones de dólares en el primer trimestre de 2022, si se consideran tanto las exportaciones como las importaciones, las exportaciones aumentaron un 18,1 por ciento en términos anuales entre enero y marzo, alcanzando un valor total de 132.145,6 millones de dólares en este periodo, mientras que las importaciones fueron de 136.940 millones de dólares, lo que representa una ganancia del 20,8 por ciento en comparación con el primer trimestre del año 2021 (Expansión, 2022).

Por su parte, la economía uruguaya creció un 4,4 por ciento de su producto interno bruto en el año 2021 respecto al año anterior, lo que indica una recuperación generalizada tras el año más difícil de la pandemia en términos económicos, en el que el PBI se contrajo un 5,9% en 2020. Sin embargo, destacó la incidencia de los sectores de comercio, hostelería y suministros de alimentos y bebidas (7 por ciento), así como de las industrias manufactureras (6,7 por ciento) en términos de producción, con respecto al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó un 5,9% en términos interactivos y un 2,0% en términos desestacionalizados durante el cuarto trimestre de 2021 (Charquero, 2022).

En Chile, el Índice Mensual de Actividad Económica (Imacec) del mes de marzo de 2022 aumentó un 7,2% en relación al mismo mes del año pasado. La cifra desestacionalizada aumentó un 1,6% en comparación con el mes anterior y un 8,5% en los doce meses anteriores, según los datos. El crecimiento de la actividad de los servicios tuvo un papel importante a la hora de explicar el resultado del Imacec, mientras tanto, la producción de productos disminuyó, siendo la minería y otras industrias las que soportaron la mayor parte del descenso. El aumento del Imacec desestacionalizado se explicó por la expansión de todos sus componentes, demostrando la vitalidad de la industria minera. El aumento del 8,6% de la actividad comercial se vio impulsado sobre todo por el incremento de las ventas minoristas y mayoristas de ropa, calzado y aprovisionamiento del hogar, y en menor medida por el aumento del sector del automóvil. Por su parte, las cifras revelaron un aumento del 0,5% en contraste con el mes pasado, resultado que puede atribuirse principalmente al comportamiento del sector mayorista (Banco Central de Chile, 2022).

Por otra parte, Perú posee 22 convenios comerciales activos que lo enlaza con 58 mercados en diversos continentes, los cuáles abarcan más del 90 % del total de envíos globales. En el 2021, más de 5,814 mediano, pequeñas y micro empresas exportaron su producto a estos mercados, dónde las regiones abarcan alrededor del 70% del total de las exportaciones a estos grandes mercados.

Perú forma parte en varias organizaciones y foros multilaterales, como la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), del que será anfitrión

en 2024, asimismo ha firmado recientemente el CPTPP (Acuerdo Integral y Progresivo de Asociación Transpacífico), el mayor acuerdo comercial preferencial del mundo, ya que es el único acuerdo comercial que incluye a 11 países de la cuenca del Pacífico (TPP). En el 2021, las exportaciones peruanas de alimentos a los países con los que ha suscrito acuerdos comerciales bilaterales alcanzaron un valor total de 5,731 millones de dólares, lo que representa un incremento de más del 16% respecto al año 2020; y con respecto a exportaciones de frutas y hortalizas, sumaron más de 3.337 millones de dólares. Los envíos realizados en el año anterior aumentaron un 15%, lo que supuso un aumento del 15% en los envíos totales (Miranda, 2022).

La región La Libertad se ha destacado como una zona bastante consolidada del país. En los últimos años, la zona liberteña se ha convertido en un punto estratégico atractivo para las grandes empresas, las cuales siguen un modelo de gestión que les permite evaluar de forma previa y minuciosa su ambiente corporativo, de manera que, toda la organización conoce los procesos que se desarrollan dentro de esta y los elementos involucrados, tanto humanos como materiales. Según El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2014), el sector productivo manufacturero abarcó el 19,9% de la producción en La Libertad entre los años 2005-2014. Las organizaciones fabricantes se ubican en gran mayoría en Trujillo (88%) de las cuales, son en mayor parte, microempresas.

De acuerdo a Duque (2020), las compañías del sector de artículos de primera necesidad, en coyunturas de emergencia sanitaria y aislamiento a raíz del COVID-19, no pueden interrumpir sus actividades, incluso con percances con sus grupos de trabajo y

cadenas de abastecimiento. Así que los negocios de consumo masivo deben evolucionar para mantenerse a flote, también menciona que uno de los retos que afronta la industria es poner en funcionamiento a herramientas con alta eficiencia operacional, siendo una de ellas el diseño de procesos operativos.

Debido a estos motivos, se puede notar la importancia de que las organizaciones enfocadas en la comercialización mayorista y minorista de diversos tipos de productos, además de solo realizar sus actividades de acuerdo a las necesidades del mercado, debe soportar sus operaciones con una adecuada estructura de sus procesos clave, mediante el cual se permitan fortalecer las relaciones entre proveedores y clientes; desde la compra de los productos, realizar el traslado de estos, abastecer los puntos de venta, hasta brindar un servicio de asesoramiento post venta.

Teniendo en cuenta lo mencionado, en la ciudad de Trujillo – Perú, se encuentra ubicada la empresa Negocios Empresariales A y S SAC, que se dedica a desarrollar las actividades de comercialización, distribución y venta directa de diversos productos de alta demanda. Tiene 24 meses trabajando en el mercado, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. La innovación y el crecimiento del mercado motivan a la compañía a incorporar estrategias a las actividades de negocio que viene desarrollando en sus procesos de comercialización. La consultora Ojo Público (2021) reportó que empresas como venta de productos de alta demanda como Danper Trujillo, lograron crecer del 4 % al 19 % en la pandemia. Mostrando que adecuarse al cambio y estar preparados con las mejores herramientas, permite progresar a una organización en diversos escenarios.



Entonces, la empresa al no desarrollar su gestión comercial en un sector que se mantiene en una constante competitividad, y dedicarse a este rubro sin un esquema de sus procesos operativos que soporte su desempeño, da como resultado posibles situaciones adversas como la disminución de clientes, lo que puede dar origen a que la imagen corporativa del Negocios Empresariales A Y S SAC presente desventajas en el mercado, lo que podría incidir en que la empresa no progrese.

Existen diversos antecedentes, incluyendo fuentes de estudios basados en cómo el diseño de procesos afecta a la capacidad de la empresa de diversas formas, así como también la gestión comercial puede beneficiarse de las diversas acciones que se ejecuten en su entorno, cuyas intenciones son similares a las del presente trabajo de investigación, para el cual se tiene en cuenta los siguientes:

En el marco internacional, Parente (2019) en su investigación de maestría, Diseño y mejora del flujo de valor de los procesos de reparación de herramientas de corte en la empresa Frezite Metal Tooling, se desarrolló una mejora continua en los procesos operativos de reparación de herramientas de corte. Se tuvo como objetivos mejorar el nivel de servicio en los procesos, reducir el tiempo de entrega al cliente, mejorar la comunicación de la fábrica, aumentar la satisfacción del cliente y educar a los empleados. Se mapeó el flujo de valor de los procesos operativos, y se desarrolló el trabajo encontrando soluciones mediante el diseño de un nuevo centro de trabajo y la implantación de normas de organización, integrando el uso de sistemas informáticos en todo el proceso y la estandarización de este. Se logró aumentar la productividad, aumentando la capacidad productiva diaria y reduciendo el

tiempo de entrega al cliente, asegurando la participación de los empleados en todo el proceso de gestión del cambio.

El aporte de Parente al estudio, se basa en sus objetivos, la cuales se enfocaron en los procesos, trabajadores y clientes, permitiendo que se tenga una idea inicial de en qué se debe enfocar la investigación, para así determinar que procesos y cómo se pueden optimizar.

En la investigación de Steendijk (2019), Diseño de Procesos del Proceso Logístico en Centros de Cumplimiento desde una Perspectiva de Automatización y Operación, el objetivo fue diseñar un nuevo proceso logístico, para automatizar el centro de trabajo y mejorar el rendimiento de operaciones. Se definió que el proceso se divide en entrada y salida, e implica el transporte, la comunicación automática y la toma de decisiones autónoma. El análisis del desempeño del proceso mostró niveles increíblemente bajos. Se diseñó dos alternativas de diseño, semi automatización y automatización completa. La verificación comparó las alternativas de diseño y el estado actual del desempeño de las operaciones. Se encontró que ambas alternativas de diseño fueron preferidas al estado actual. Se concluyó que ambos procesos logísticos resultaron con mejores desempeños operativos en comparación al diseño actual, y que requieren costos de inversión, sin embargo, la ventaja en los funcionamientos de la operación, disminuyen los costos operacionales, por lo que la inversión se vería recuperada dentro de dos años para la semi automatización y dentro de cuatro años para la automatización completa.

Steendijk utilizó factores importantes para una organización, cómo el nivel de desempeño, imprescindible en un proceso, lo que se tomará en cuenta en la investigación

---

para optimizar los procesos operativos, utilizando las herramientas a determinar adecuadas para poder actualizar los procesos, considerando este factor.

El trabajo de investigación para Especialización en Gestión de Proyectos de Ingeniería, Rediseño de procesos de fabricación de una Pyme Confitera en la ciudad de Bogotá - Caso de estudio Americandy (Lozano y Benavides, 2019), analizó los procesos operativos orientados a cumplir el propósito de la compañía. Se identificaron los problemas principales en el área productiva de la empresa, que limitaba la capacidad de esta. Se propuso un rediseño del área, que tuvo como finalidad optimar recursos, acompañado de una inversión aproximada accesible que pueda sostener el incremento de la proyección de la demanda. Se obtuvo un VAN positivo del 12%, por lo que tendrá un incremento de 16 730 152.6 pesos colombianos; mientras que el TIR fue del 19.01% de beneficio.

El aporte de este estudio a la investigación es la forma como enfocan el diseño del proceso, lo realizan en base al objetivo principal que la empresa quiere llegar, identificando el área problemática y después los inconvenientes que este presenta, en base al diagnóstico inicial, los inconvenientes que se visualizan, se busca optimizar el área, actualizando el diseño del proceso.

El trabajo de investigación para titulación presentado por León y Corozo, 2017, titulado Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A. de Ecuador, tuvo como fin optimizar la gestión comercial (procesos de Compras y Ventas), potenciando el rendimiento de las operaciones. Se analizaron actividades y recursos empleados en los procesos. La investigación fue exploratoria, con una muestra de 20 funcionarios de empresas

similares, usando los cuestionarios cómo instrumento. Se propuso un sistema de compras y control de inventarios, mediante un sistema contable que obtendrían en conjunto un eficiente control de los inventarios y buenas decisiones al momento de adquirir stock. El presupuesto de inversión es un total de \$ 5.755,00, y generaría un incremento en ventas de \$ 114.278,22 a \$ 125.706,04 La propuesta, mejoraría las condiciones por las que atraviesa Fomentcorp, como la rentabilidad, las relaciones internas entre departamentos, el manejo de las existencias, la definición de procesos más simples que eviten errores comunes de la gestión.

León y Corozo, consideran en su investigación dos subáreas de la gestión comercial, Ventas y Compras; las cuales también serán consideradas en el estudio, se dividirá los procesos en subáreas para poder diseñar procesos más detallados, en menor tiempo y con menos falencias, además de ello, la medida que utilizan para evaluar su mejora es el aumento de las ventas.

Delgado (2019), en su tesis para titulación Influencia de un sistema automatizado de ventas para mejorar la gestión comercial en la empresa Dismar Cinco S.R.L. de la ciudad de Bagua Grande, 2018, buscó resolver la influencia de dicho sistema en la gestión comercial. La investigación fue pre experimental – aplicativo, con un diseño descriptivo correlacional. Se aplicaron cuestionarios a los 6 trabajadores de ventas. Los resultados indican que poner en funcionamiento dicho sistema de ventas mediante un celular es veloz y apropiado para los trabajadores. El total de ventas se incrementó de un año para otro en S/. 3 593 132.00, equivalente a un 8%, demostrando que la gestión comercial se ve optimizada por un sistema ventas automatizado.

Este antecedente, aporta al presente trabajo con su enfoque de aplicación de los instrumentos en los trabajadores vinculados al proceso, demostrando que es en base a estos que una mejora debe realizarse, con el fin de optimizar la gestión comercial.

Gonzáles (2018) en su trabajo de investigación para titulación Optimización de procesos operativos en el área de Obras y Montaje de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC Lima, el proceso operativo de seguridad del negocio no cumplía con los ciclos de entrega para elaborar los proyectos y realizar el pago a sus contratistas, ocasionando incomodidad en estos y en su principal cliente. Se empleó una metodología holística-proyectiva de enfoque mixto, tomando como muestra a 31 trabajadores, aplicando entrevistas y encuestas mediante guías y cuestionarios. Se identificaron problemas y plantearon soluciones que consistieron en elaborar una pauta para el proceso operativo, optimizar la formación de los involucrados e instaurar a las labores una nueva metodología. Al ejecutar la propuesta en el área operativa, se optimizaron los procesos clave del área, obteniendo los resultados de cumplir con la entrega de proyectos a tiempo, avanzar con otros y permitir la entrada de nuevos, incrementando la relación con otras áreas de la empresa y liberar a colaboradores de exceso de carga laboral, generando mayor rentabilidad a la empresa.

El aporte para la investigación se basa en los instrumentos para diagnosticar la situación de la empresa y comenzar a trabajar en los inconvenientes que estos presentan, las guías de observación y los cuestionarios, serán los instrumentos utilizados, de igual manera el factor tiempo se encuentra presente en este antecedente, lo que se considerará en el estudio presente.

Rojas y Bances (2017), en su tesis para titulación Propuesta de rediseño de procesos para la mejora de la gestión en la empresa LLANKI Cine Medios EIRL en la ciudad de Chiclayo, se abordó las deficiencias de gestión de procesos y en los procedimientos de control interno. Se empleó la metodología descriptiva no experimental - transversal. La población y muestra de estudio estuvo conformada por todos los trabajadores, a quienes se les aplicó entrevistas y encuestas, que permitieron obtener qué procesos de la parte operativa debían ser mejorados. La propuesta elaborada tuvo en cuenta estos resultados y generó un modelo aplicado a dichos procesos, con el fin de realizar cambios drásticos y rápidos que permitan darle continuidad y sostenibilidad a la empresa, teniendo en cuenta sus necesidades y planteando una secuencia de trabajo para que cada proceso operativo pueda ser comprendido claramente, para ser desarrollados por los involucrados. Se concluyó que se cumplió con el objetivo demostrándose la hipótesis aplicada y se sugirió aplicar la propuesta.

En base a este antecedente, el instrumento de cuestionario será utilizado con la muestra de trabajadores, los cuales son los principales en aplicar los procesos y son los primeros en darse cuenta de las falencias que estos pueden tener, en base a ello, se realizará la actualización del diseño de procesos de la gestión comercial.

Ávalos y Díaz (2019), en su tesis para titulación Mejora continua de los procesos operativos y su influencia en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la ciudad de Trujillo en el año 2019, tuvo como finalidad delimitar su influencia. El estudio fue de tipo experimental, aplicando la observación y entrevistas a los procesos operativos y a los colaboradores. Se concluye que el rendimiento de la pollería se incrementó a raíz de la

implementación de la mejora continua de los procesos operativos, después de la Mejora Continua, se incrementó la utilidad a S/. 33720.93. Asimismo, se proyectó un VAN y un TIR de S/. 2,688.1 y 149.44% respectivamente, con un 2,14 de costo/beneficio, realizando un diagnóstico adecuado empleando una evaluación tanto interna como externa, donde dentro de la matriz EFE se obtuvo un valor de 2.61, esto debido a que dentro de las oportunidades se enfocaron en el crecimiento económico y la amenaza de la inestabilidad política; igualmente en la matriz EFI un valor de 2.61.

El aporte que brinda este antecedente a la presente investigación es la manera en que se mide el beneficio de la empresa después de implementar la propuesta de mejora continua en los procesos operativos; se utiliza el incremento de las utilidades de la empresa, lo cual se puede tomar como un factor a medir en el estudio.

La tesis de titulación presentada por Ravello y Sifuentes (2018) titulada Rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C. – Trujillo 2018 () se basó en rediseñar procesos y determinar su influencia, donde las fallas se detectaban en los procesos operativos. El estudio fue de tipo experimental aplicada, teniendo como muestra a 4 colaboradores y al proceso operativo, usando la entrevista y observación para la recolección y análisis de datos. Se logró reducir tiempos en cada proceso, posibilitando al negocio realizar sus operaciones en menos tiempo, resultando también un ahorro anual de S/.27,545.31. Asimismo, se incrementaron en un 18.47% los pedidos admitidos. Finalmente, se comprueba la viabilidad del proyecto generando obteniendo S/.38,378.39 en el transcurso de 5 años; con una tasa de rentabilidad interna (TIR) de 210.81% y un índice de rentabilidad

(IR) de 4.23, es así que, en el análisis de los factores internos, en la matriz EFI obtuvieron un valor de 2.44, lo que fue indispensable fortalecer sus debilidades y rediseñar los procesos.

Ravello y Sifuentes, utilizan tres factores en su investigación, los cuales son el tiempo, el ahorro anual y la viabilidad de la propuesta, lo que se tomará en cuenta en la investigación, para medir el beneficio de la propuesta de procesos en la gestión comercial, se busca reducir tiempo del proceso, aumentar el ahorro y que sea viable para la organización.

La tesis para titulación Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S.A.C. (Zanabria, 2018) tuvo como fin determinar la influencia de dicho modelo. Se aplicaron encuestas y entrevistas, resultando que, por ausencia de uso de nuevas técnicas de interacción con el cliente y venta, el negocio estaba mal administrado. Se elaboró e implementó el modelo estratégico, obteniéndose, en el área comercial rendimientos favorables, esperando un Var de 200 362.67 (5 años) y un TIR de 190.72%, donde las ventas promedio aumentaron un 14,85%, concluyéndose que dicho modelo tiene un impacto significativo en la gestión comercial de la compañía.

Esta investigación, señala la importancia de potenciar la gestión comercial para lograr satisfacer al cliente y así aumentar la rentabilidad con estrategias seguras según el rubro de la empresa, además de señalar la importancia de esta variable en una organización.

Ynfantes (2017), en su tesis para titulación Modelo de estandarización de los procesos operativos y su influencia en la satisfacción del cliente de la comercializadora eléctricos Rexel S.A.C. 2017 de la ciudad de Trujillo, se planteó que este modelo influenciará en la satisfacción del cliente de la de la empresa de forma positiva. La investigación fue de tipo



pre-experimental, donde la muestra fueron 87 clientes, a quienes se les hizo encuestas y entrevistas. Se diagramaron los procesos operativos, y con el cumplimiento de objetivos, la percepción del cliente se vería positivamente impactada por la implementación del modelo mencionado, dándose un incremento en ventas, resultados que afirman la hipótesis planteada. Además, los beneficios económicos resultaron en que el proyecto es viable, con una VAN de S/. 150 384.41, y un TIR del 94.19%; y se recomendó iniciar la implementación de la propuesta.

Lo diferente que aporta la investigación de Ynfantes, es que toma en cuenta a los clientes, ya que ellos reciben el resultado de los procesos, y son quienes dan las ganancias a la empresa, se consideraría el aporte de población a evaluar, a parte de los colaboradores, para el diseño de los procesos del área.

La investigación anterior demuestra los logros de viabilidad financiera que se pueden obtener tras realizar un un modelo estratégico en la gestión comercial. Además, de la importancia que tiene la opinión de los clientes sobre la satisfacción de atención y productos brindados para aumentar la rentabilidad con estrategias seguras según el rubro de la empresa.

Florián, O. R., & Flores, C. N. (2022), realizó su tesis titulada Modelo de Gestión Comercial para el Conocimiento de Marca en una Empresa Pyme del Sector Calzado Ante el Contexto COVID-19. Tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión comercial para la notoriedad de marca de una empresa Tyme del Sector Calzado, de la ciudad de Trujillo- Perú en el año 2021 en el contexto del COVID-19. Para lo cual, aplicaron una metodología de enfoque mixto, aplicada y de prospectiva. Para la recolección de datos se realizó un análisis

documental, observación de procesos, y entrevistas a los gerentes. También, se aplicó un cuestionario con la confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.811 y que fue validado por expertos, aplicados a 40 clientes con un muestreo por conveniencia. El estudio se desarrolló en tres fases: Fase 1: Formulación y Planificación Estratégica, con el análisis de la cultura organizacional, análisis interno y externo, análisis comercial, Fase 2: Diseño estratégico, con el planteamiento de 7 objetivos y 8 iniciativas estratégicas y Fase 3: Evaluación y seguimiento estratégico, con el diseño del Cuadro de Mando Integral con indicadores de evaluación del desempeño. Concluyendo con la determinación de una inversión total de S/ 76,530 con un costo anual de S/ 71,020 en 4 años de duración del proyecto con un VAN positivo de S/ 173,598.16, TIR de 87% superior a la tasa utilizada y una relación B/C de 1.58, lo que demuestra el impacto económico y viabilidad positiva de la implementación del modelo diseñado en la empresa objeto de estudio.

En la investigación anterior se logró diseñar un modelo de gestión comercial para la notoriedad de marca de una empresa Tyme del Sector Calzado, de la ciudad de Trujillo, en el contexto del COVID-19. Para lo cual, se desarrollaron tres fases, obteniendo como resultados un impacto económico y viabilidad positiva con el diseño de gestión comercial empleada.

A continuación, se muestra el sustento teórico para la investigación.

El diseño del proceso dirige el desarrollo de actividades productivas con la finalidad de detectar hallazgos en la organización y generar sugerencias para una mejora a favor de

esta. Para su efectiva realización se debe involucrar a cada individuo de la organización y a las funciones que realizan (Cervantes et al., 2018) .

### **Proceso**

Por otro lado, un proceso es el conjunto de actividades que permite seleccionar los diferentes elementos de la manera más óptima posible con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa y obtener una mejora en la productividad de la organización (Pantaleón, 2018).

De acuerdo con lo anterior se concluye que, un proceso son acciones interrelacionadas que permiten llegar a un propósito específico, con la finalidad de saciar las necesidades de proveedores, trabajadores y clientes, agregando valor a la empresa y en el camino optimizar sus costos y recursos.

Asimismo, los procesos están organizados en relación con un objetivo mayor el cual debe ser logrado mediante una o más estrategias. Estas estrategias se originan de procesos que están divididos en subprocesos, los cuales a su vez están conformados por actividades y cada una de estas, por tareas. El conjunto de actividades puede definirse como un proceso si este cumple con las características mencionadas a continuación: Tiene un objetivo claro, puede dividirse en tareas, consta de entradas y salidas, se puede identificar al consumidor, proveedor y al artículo final y, finalmente, se pueden identificar recursos, tiempos y personal responsable (León Lopez, 2017).

### **Proceso operativo**

Los procesos operativos son una forma de gestión compuesta por diferentes metodologías cuyo fin es mejorar el desempeño de una empresa. Son procesos que se pueden implementar para optimizar el funcionamiento interno del negocio. La principal característica de los procesos operativos es que no son únicos ni definitivos, deben estar en constante actualización y adaptación, generando un proceso continuo de mejoras (Carrasco, 2019)

También se menciona que los procesos operativos son aquellos que tienen como meta aspectos específicos de operación y ejecución a corto plazo. Mientras los procesos de estrategia definen hacia dónde irá una organización, el proceso humano determina quién será el responsable de llevarla a esa dirección; el plan operativo es aquel que les da dirección a estos responsables. Un plan operativo incluye los programas que la organización va a presentar dentro de un año, con el objetivo de lograr los niveles esperados de rentabilidad, ganancias, márgenes, ventas y flujo de caja. Dicho de otro modo, menciona al detalle cómo cada parte del negocio se sincronizará para lograr las metas y solucionar los problemas en caso se presenten de manera inesperada. Los planes operativos incluyen la responsabilidad de la supervisión de la estrategia. En las operaciones se deben jerarquizar los procesos fundamentales mencionados a continuación: Establecer las metas fundamentales, desarrollar un plan de acción, desarrollar acuerdos. Los procesos operativos constituyen una gran adquisición de conocimientos. Los responsables que participan, piensan y debaten las bases de un negocio, logran obtener una visión total de la organización y aprenden a destinar y reasignar los recursos de la empresa, según las circunstancias cambien. Las revisiones

trimestrales son una herramienta fundamental que permite actualizar los planes y reforzar la sincronización. De igual modo, aportan al líder una idea básica sobre los empleados que realmente están familiarizados con el giro de negocio (León Lopez, 2017).

En base a esta definición, se puede decir que estos procesos son considerados clave porque son los que generan los productos y/o servicios que se ofrecen al público, y son los que influyen directamente en la percepción de los clientes, dependiendo de estos el rendimiento de la empresa y su posible éxito.

Además, los procesos operativos manuales es la reducción en el ciclo de vida de los productos, así como la evolución en los hábitos de compra de los consumidores y la competencia en el mercado, exigen día a día a las organizaciones la implementación de nuevas estrategias que faciliten la optimización de procesos ya sean internos o externos, buscando la innovación y mantener los niveles de calidad, sin generar grandes costos adicionales. Por esta razón es de suma importancia encontrar un método que se ajuste a las necesidades de los clientes y a las de la organización, permitiendo el cumplimiento de los desafíos que se tienen pendientes. Uno de estos métodos es el diseño de procesos operativos en la gestión comercial, el cual se encargará de optimizar los recursos de la organización con la finalidad de mejorar su rentabilidad (León Lopez, 2017)

Los procesos operativos manuales apoyados en tecnologías de la información (TI) y tecnologías de la comunicación (TIC'S) son actualmente procesos sistematizados apoyados en el desarrollo de los mismos con Inteligencia de Negocios (BI) los cuales permiten a una empresa y a todas las áreas de esta tener información exacta, segura y en el momento que se

necesite para la correcta toma de decisiones. La información que se puede obtener con estos procesos sistematizados sumados a inteligencia de negocios es el análisis estadístico incremental de ventas, compras, inventarios y el impacto financiero contable. Además de los cubos de información que permiten analizar las ventas por cada consumidor, compras por cada proveedor, artículos con mayor rotación, etc. (León Lopez, 2017)

### **Gestión**

La gestión consiste en la administración diaria de recursos materiales, financieros y humanos en el marco de una estructura que designa responsabilidades y atribuciones, así como define el esquema de división de trabajo. Se entiende que gestión significa la ejecución de acciones como planificación, organización, dirección, evaluación y control, para llegar a un objetivo específico. También se define la gestión como un examen objetivo, profesional y sistemático de evidencias, realizado con la finalidad de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una organización, proyecto o programa orientado a mejorar su eficiencia, efectividad y economía en la utilización de sus recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por las personas responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad pública (Díaz y Melgarejo, 2019).

Dentro de los objetivos de la gestión se encuentran: la determinación del grado en el que se están alcanzando los resultados o beneficios esperados por la organización, proyecto o programa. Así como establecer si la organización adquiere, utiliza y protege sus recursos de modo eficiencia y económico. También se considera la determinación si la organización, proyecto o programa cumple con las leyes y reglamentos aplicables en materia de economía

y eficiencia. Finalmente, como último objetivo se tiene establecer si los controles gerenciales aplicados en la organización, proyecto o programa son eficientes, efectivos y aseguran el correcto desarrollo de las actividades y operaciones. (Díaz y Melgarejo, 2019)

La gestión consta de distintos componentes, entre estos se tiene a la efectividad, la cual es la capacidad que tiene una organización, proyecto o programa para alcanzar sus objetivos. El segundo componente es la eficiencia, la cual es la relación existente entre los bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Finalmente, se tiene como último componente a la economía, la cual son todas las condiciones mediante las cuales las organizaciones adquieren recursos ya sean financieros, físicos, tecnológicos o humanos. (Díaz y Melgarejo, 2019)

Dentro de las características de la gestión se tiene: la identificación de los proveedores y clientes, siendo estos conocidos con exactitud por todos los interesados, añadiendo un valor añadido a los clientes; tener una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de las políticas y misión de la organización; disposición de objetivos cuantitativos y cualitativos para la satisfacción de las expectativas de los clientes; marcar límites específicos de comienzo y final; y, finalmente, asignar con exactitud los recursos y distribuirlos de la manera más eficiente. (Díaz y Melgarejo, 2019)

La gestión consta de distintas fases, etapas o ciclos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: Planificación; es la etapa que se concentra en el análisis, en esta fase aflora la creatividad y el uso de la información. Esta fase termina con la elaboración de un plan de acciones a seguir y la determinación de los recursos disponibles, ya sean materiales,

financieros o personales. La siguiente fase es hacer, la cual consiste en el aseguramiento de la aplicación de las acciones previamente planificadas, no de aquellas que no se saben, no se pueden o se gustan de hacer.

Posteriormente se sigue con la verificación, en esta fase se verifica en un determinado periodo de tiempo si las acciones aplicadas han generado los resultados esperados y a partir de estos, analizar las desviaciones. Finalmente, la última fase de la gestión es actuar en esta se revisan, optimizan, industrializan y explotan las acciones propuestas anteriormente, con el objetivo de realizar una planificación nueva de un modo más eficiente, asociando estas mejoras a la transmisión de conocimiento en otras áreas o productos de la organización. (Díaz y Melgarejo, 2019)

### **Gestión Comercial**

La gestión comercial es una de las áreas funcionales de la gestión, esta se encuentra en todas las organizaciones y se adapta a la ejecución de actividades como lo son ventas y marketing, incluyendo el estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia empresa con la finalidad de lograr las previsiones de ventas, además, determina las principales amenazas y oportunidades que se presentan en la organización, y también sus fortalezas y debilidades. La gestión comercial trabaja la relación con los clientes, abarcando los servicios complementarios como lo son los servicios de post – venta y la gestión de reclamos. Esta es la encargada de llevar a cabo la relación de intercambio entre la empresa con los consumidores. Analizando la gestión comercial desde el punto de vista productivo, la gestión comercial constituye la última etapa del proceso productivo, puesto que mediante



---

esta se suministra al mercado los productos de la organización y a cambio los consumidores aportan recursos económicos, además, la gestión comercial abarca desde el estudio de mercado hasta la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente. Por lo tanto, se puede decir que la gestión comercial no solamente consiste en vender, sino que también consiste en el origen del producto hasta la venta final, a través de la comercialización hasta lograr estrategias y políticas de ventas.

Asimismo, se puede decir que la gestión comercial es la función encargada de globalizar una empresa, especialmente en la satisfacción al cliente y el incremento de su mercado objetivo, aumentando también sus niveles de competitividad. La gestión comercial es un elemento fundamental en el funcionamiento de una organización, puesto que determina a qué mercados se tendrá acceso, con qué gama de productos y cuál será la política de precios que se utilizarán. Finalmente, se entiende que la gestión comercial tiene un papel sumamente relevante en las empresas puesto que generan una planificación comercial, la cual determinará los objetivos y decisiones correspondientes a la planificación estratégica corporativa, para dar solución a todas las problemáticas generadas durante la práctica de la gestión comercial (Guerreros, 2019).

Una de las acciones de los aspectos con más prioridad en la gestión comercial son las ventas, considerando que este factor es aquel que genera ingresos logrando maximizar los recursos si sus procedimientos se manejan eficazmente (Carpintero, 2017). El gestionar la comercialización brinda referencias a seguir mediante actividades programadas durante un

periodo de tiempo con el fin de optimizar la red comercial existente, planteando nuevos e innovadores objetivos.

La gestión comercial está caracterizada por los puntos mencionados a continuación: Tener un panorama claro y confiable de todos los consumidores, vendedores y proveedores con los que se está operando la logística comercial de la empresa; tener un sistema para verificar el stock en tiempo real, así como los niveles de mercadería, órdenes de compra y transferencias; se encarga de la preparación, proyección y ejecución de los diferentes campos del marketing mix; y, se ajusta a los controles de servicio y asistencia al cliente con vital orientación en la buena imagen institucional de la empresa (Guerreros, 2019).

La gestión comercial, dentro de sus funciones, tiene el desarrollo de un plan estratégico, el cual es sumamente necesario dentro de una organización, puesto que permite considerar el análisis interno de ventas y el marketing de las siguientes variables: Participación del mercado, fidelización de la marca, ventas de los artículos, control de inventarios, marketing mix, calidad de servicio postventa, calidad de servicio, concentración de ventas por tipo de consumidor o tipo de producto, análisis del consumidor y sus preferencias (Guerreros, 2019).

El objetivo principal de la gestión comercial es el establecimiento de una relación con los consumidores de modo que estos beneficien a la empresa, en otras palabras, conseguir la venta final. Dentro de los distintos objetivos propuestos por el responsable de la gestión comercial dentro de una empresa, se tienen indicadores de evaluación para esta, los cuales

están divididos tanto en indicadores para medir la obtención de resultados en el cliente y, por otro lado, la obtención de resultados para la empresa (Guerreros, 2019).

Dentro de los elementos de la gestión comercial existen: gestión de marketing, plan de negocios, gestión comercial digital y servicio post venta.

La gestión comercial permitirá desarrollar una estrategia de mercado la cual facilitará la mejora del crecimiento de la empresa, de este modo se administrará de forma eficiente todos los recursos de la empresa, ofreciendo un alto nivel de calidad de servicio a los consumidores.

Esta es de vital desarrollo comercial, puesto que es un elemento productivo fundamental en la economía de la sociedad, generando mayores niveles de oportunidad laboral a gran cantidad de personas. Las empresas son creadas con la finalidad de percibir un beneficio económico y a través del ejercicio operacional de la organización. También se puede definir a la empresa como una unidad de producción la cual tiene como objetivo aumentar la utilidad de los bienes y poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

Las empresas para lograr sus objetivos deben realizar una serie de diversas actividades que forman parte de su gestión interna y tienen relación directa o indirecta con la actividad principal. Como funciones dentro de una empresa se tiene a la función técnica, la cual consiste en la realización de todas las operaciones necesarias para la fabricación de los productos.

Función comercial, aspecto en el que todas las operaciones tienen relación con la fabricación o comercialización de los productos, tales como el estudio de mercado, distribución de productos, publicidad, promoción.

La función financiera son todas las operaciones que tienen relación con los flujos de caja, estados de resultados, gestión de pagos, etc.

La función social son todas las operaciones con relación al trabajo de los colaboradores. Son todas las actividades que realiza el área de recursos humanos.

Finalmente, se tiene la función administrativa, la cual se encarga de gestionar el control de las operaciones de las diversas áreas de la organización y las tareas de administración mediante registros contables y administrativos, pagos, ventas, etc.

### **Planificación Comercial**

La planificación comercial es el análisis de la situación interna y externa de la empresa, así como la determinación de los objetivos comerciales y la planeación de estrategias para alcanzarlos, así como su implementación y evaluación. De esta manera, la planificación comercial se encarga de que todas las organizaciones analicen las oportunidades y amenazas que tienen para que de este modo creen estrategias para reducir las amenazas y sacar beneficio a las oportunidades presentadas.

### **Gestión de stocks**

La gestión de stocks consiste en tener el control sobre los productos del negocio, saber en dónde están ubicados, si están disponibles y tomar decisiones respecto a esta información.

La mayoría de organizaciones manejan mercancías y estas están sometidas a vigilancia constante para evitar carencias o excesos que afecten el servicio al cliente, por esta razón se debe tener un sistema de control de existencias el cual es sumamente fundamental, tanto para realizar el inventario de los recursos como para realizar una correcta gestión del surtido y de los stocks. Dicho de otro modo, la gestión de stocks permite saber cuánta cantidad se tiene de un determinado producto en el almacén, de este modo, no se pierde ninguna venta, consiguiendo que la organización tenga una buena gestión de stocks y ahorre espacio y dinero, puesto que si un producto se queda almacenado se considera una pérdida, ya que tienen probabilidad de no salir al mercado.

Con la finalidad de tener una buena gestión de stocks, es de suma importancia poder medir los resultados de este, verificando que trabaje de forma eficaz y eficiente. El control de gestión es la función por la que un gerente se asegura de que los recursos son obtenidos y utilizados de manera eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos empresariales. El propósito del control de gestión es tener un gobierno en la organización, desarrollando las estrategias elegidas para el logro de las metas propuestas. Por lo tanto, el control de gestión tiende a ofrecer un diagnóstico que define si los resultados obtenidos satisfacen las metas propuestas por la empresa, además de definir los vínculos entre las variables de la organización y las sociales con el resultado financiero en la empresa

### **Fidelización de clientes**

La fidelización de clientes es la manera en la que una empresa consigue que sus consumidores realicen compras constantes en su establecimiento, prefiriéndolos por encima

de la competencia directa o productos sustitutos. La fidelización consiste en mantener relaciones comerciales estrechas a largo plazo con los consumidores. Se entiende que la fidelización de clientes sienta sus bases en la adquisición de productos o servicios por parte de un cliente y que este se mantenga en constante consumo hasta lograr ser un cliente frecuente. Toda organización siempre buscará la forma de incrementar sus clientes para poder tener más ventas y, por ende, ingresos. No obstante, las empresas también buscan que los clientes tengan frecuencia de compra y, por lo tanto, analizan los componentes de esta. Como primer componente se tiene al cliente, la cual es la persona que adquiere un bien o servicio para su uso propio o ajeno a través de un intercambio de dinero el cual es definido por la empresa y aceptado por la sociedad. Los clientes son un aspecto fundamental puesto que para ellos se diseñan y crean los productos y servicios en las organizaciones. Como segundo componente se tiene a la gestión del cliente, esta ocurre de dos maneras complementarias. La primera es el departamento administrativo comercial de la organización, esta tiene como función facilitar y otorgar a todos los vendedores la información obtenida de los clientes. La segunda es el departamento comercial, ya que este tiene como función poner en práctica las acciones necesarias para atraer y mantener a los clientes en la organización. El tercer componente es la satisfacción del cliente, lograr que un cliente quede satisfecho es una tarea difícil, por lo tanto, es necesario conocer su opinión sobre el trabajo que realiza la organización, así como también las expectativas que tiene de esta y de sus productos. Toda organización debe centrarse en este componente puesto que el incremento de las ventas y la demanda dependen directamente de la satisfacción de los clientes, la cual ocasiona también que estos recomienden a la organización con sus personas más cercanas. (Guerreros, 2019).

---

## **Business Process Management (BPM)**

Finalmente, el Business Process Management (BPM) es un sistema de gestión centrado en facilitar la estandarización y control de los procesos para mejorar la competitividad y la innovación de las empresas (Cervantes et al.,2018).

En el caso de los sistemas BPM sus procesos son los siguientes:

Diseño de procesos: Esquematizar los procesos, con actividades secuenciales o paralelas y sus respectivos patrones de negocios. (Cervantes et al., 2018).

Configurar procesos y datos: Transformar el diseño de los procesos, en estándares que pueden ser simulados en BPMS, donde tiene como función, modelar los procesos y la documentación, delimitar cuestionarios, vistas y el trabajo compartido entre varios perfiles a través de la interfaz web. (Cervantes et al., 2018).

Ejecución de los procesos: Realizar periódicamente las actividades, en su correspondiente puesto de trabajo, completando las labores asignadas. (Cervantes et al.,2018).

Monitoreo y análisis: Revisar frecuentemente los paneles de control, con la finalidad de realizar informes estadísticos, asimismo realizar auditorías de procesos, a través de la integración de mecanismo que generen reportes y Business Intelligence. (Cervantes et al., 2018).

Optimización de procesos: Perfeccionar los procesos de acuerdo con los indicadores hallados en la etapa de anterior, eliminar la parte problemática detectada con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta (Cervantes et al., 2018).

### **Metodología PHVA**

También se tiene que mencionar la metodología PHVA o ciclo de Deming, que consiste en cuatro fases: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; el objetivo es mejorar la efectividad de los procesos, enfocándose en la mejora continua y en la gestión de calidad. (Verástegui, 2018)

Planear, es en donde se realiza una planificación en base a la visión de los objetivos de la organización, considerando el diagnóstico actual y las problemáticas que se puedan visualizar, de esta forma dentro de esta fase se muestra el cómo se solucionará. Hacer, es en donde se realiza el desarrollo de la fase anterior, teniendo el control de cada tarea que se debe desarrollar en el tiempo correcto. Verificar, es en donde se realiza una auditoría de lo realizado, midiendo los resultados que se obtuvieron comparado con los resultados planificados. Actuar, esta fase es cuando en la verificación se da a conocer que no se cumplió lo planeado, es hora de realizar acciones para poder conseguir los objetivos. (Castillo, 2019)

En la Planificación es necesario, encontrar los inconvenientes, las causas raíces de los mismos, calificarlas, hacer un listado de prioridad y establecer la solución de cada problema. En la fase Hacer, se debe implementar la propuesta de solución; en la fase de verificación, se debe comprobar los resultados; por último, la fase de Actuar, en donde se aplica lo realizado en toda la empresa y se documenta. (Verástegui, 2018)



La metodología PHVA es la elección que conviene para cualquier empresa, ya que se implementa en un periodo menor a las demás metodologías, se adecua fácilmente, y tiene un mejor enfoque en la mejora continua. (Verástegui, 2018)

El ciclo de Deming, está caracterizado por la sencillez en su aplicación; enfocado en brindar soluciones frente las problemáticas y a la vez presentar una mejora que continua de manera infinita como un ciclo, ya que cada vez se debe buscar causas raíces de inconvenientes y brindar soluciones. (Castillo, 2019)

Los pasos que pertenecen a este ciclo, son repetitivos y consecutivos, permitiendo este mejoramiento de forma continua, no tiene fin, es de no terminar, los recursos que se necesitan no son muchos, por no decir ninguno; es una herramienta de alto poder con resultados claros y esperados, si se utiliza de forma adecuada. (Castillo, 2019)

Para el presente trabajo, se definieron los siguientes términos básicos:

**FODA.** Técnica que contribuye a determinar estrategias en una empresa, usada como herramienta de apoyo para la toma de decisiones, empleando fortalezas, aprovechando oportunidades, reduciendo debilidades y mitigar amenazas.

**MEFE.** Matriz dónde se evalúan las amenazas y oportunidades como factores externos de la empresa, y se establece cuan preparada está en el sector.

**MEFI.** Matriz dónde se evalúan las fortalezas y debilidades como factores internos de la empresa, y se establece cuan preparada está en el sector.

**Indicadores.** Relación característica entre variables, que son específicas, observables y medibles, que permiten observar los cambios y/o progresos planteados.

**Mapa de Procesos.** Es un diagrama que representa a los procesos interrelacionados de una organización, a manera de inventario gráfico.

**Proceso Clave.** Son aquellos vinculados a los bienes o servicios ofrecidos al público, centrados en aportar valor y siendo percibidos por el cliente o usuario.

**Eficacia.** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia.** Capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir objetivo

**Efectividad.** Realizar bien las acciones correctas.

**Caracterización de procesos.** Analiza los procesos de principio a fin.

## **Justificación**

El presente trabajo de investigación se justifica en la necesidad de la empresa por estar preparada ante diversos escenarios, como los cambios en la sociedad, innovación de la tecnología, incremento de la competencia y variaciones en el mercado; y en base a las situaciones mencionadas poder tomar las correspondientes y óptimas decisiones, tal como lo sugiere Lozano y Benavides (2019) y Pantaleón (2018), quienes en sus investigaciones utilizaron diversas herramientas como fundamento para el diseño de procesos operativos, logrando incrementar sus índices financieros, mediante los cuales se puede evidenciar cómo la implementación influye en la gestión comercial de la empresa, a partir de cumplir objetivos, analizar resultados y aplicar propuestas de mejoras; de la misma forma, Cervantes et al. (2018) señalan que el diseño de procesos debe involucrar a la organización, ya que la implementación mejora las falencias dentro de los procesos, influyendo positivamente a la gestión; igualmente, el estudio ha permitido a la empresa beneficiarse por el impacto de

estructurar las actividades de sus procesos clave, posibilitando el desarrollo de sus operaciones, tal como sugiere Guerrero (2019) e Ynfantes (2017) quienes aplicaron una mejora en los procesos logrando impactar positivamente al cliente final y el incremento de sus ventas.

### **1.2. Pregunta de investigación**

Por ello, se formuló el siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el diseño de procesos operativos influye en la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022?

### **1.3. Objetivos**

El objetivo general de la investigación es: Determinar la influencia del Diseño de Procesos Operativos en la Gestión Comercial de la Empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022

Asimismo, los objetivos específicos son:

1. Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC.
2. Diseñar los procesos operativos de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC
3. Implementar el diseño de procesos operativos en la empresa.
4. Evaluar el impacto económico, ambiental y social de la implementación del diseño de procesos operativos.

### **1.4. Hipótesis**

El diseño de procesos operativos influye positivamente en la gestión comercial de la Empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La presente investigación se consideró, de acuerdo con su propósito, aplicada según los criterios expuestos por Chávez (1994) ya que el fin de la misma es encontrar la solución al problema en un periodo de tiempo corto como es el diseño de procesos operativos y su influencia en la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S S.A.C.

Según el diseño es de tipo experimental, puesto que es aquel donde una variable no verificada es utilizada por un investigador en condiciones observadas. Su objetivo fue describir de qué modo y porque causa se produce o puede producirse un fenómeno. Busca predecir el futuro, elaborar pronósticos que una vez confirmados, se convierten en leyes y generalizaciones tendentes a incrementar el cúmulo de conocimientos pedagógicos y el mejoramiento de la acción educativa. (Hernández, 2006)

Y respecto al grado es pre experimental ya que de acuerdo a Campbell y Stanley (1995) cuando se mide al mismo sujeto o grupo de sujetos antes de la aplicación de la variable independiente y después de la aplicación de la misma.

Esquema de la investigación tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014):

$G = O1 \times O2$

**Donde:**

**G:** Negocios Empresariales A y S S.A.C.

**O1:** Gestión comercial antes de la aplicación de la variable

**X:** Diseño de procesos operativos

---

**O2: Gestión comercial después de la aplicación de la variable.**

La población en estudio fueron los 8 trabajadores de la empresa Negocios Empresariales A y S S.A.C. Asimismo, la muestra fue igual a la población, dado que es un número menor, el cual estuvo constituida por los 8 trabajadores que laboran en dicha empresa.

Criterios de inclusión: La población estuvo constituida por trabajadores de ambos géneros, mayores de edad, con más de un año de antigüedad en el negocio

Criterios de exclusión: Se excluyó a todo trabajador que no se encuentra dentro del área comercial y que no cumplan con los criterios de inclusión anteriormente mencionados de la empresa, Negocios Empresariales A y S S.A.C.

**Técnicas:****Entrevista:**

La entrevista cualitativa, según Fontana y Frey (2005) permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida. Esta técnica se aplicará a los trabajadores de la empresa Negocios Empresariales A y S S.A.C. y su desempeño en base a los procesos dentro de la empresa, empleando una guía de entrevista con una sucesión de interrogantes preparadas que proporcionarán los pasos de como ejecutar dicha técnica.

**Encuesta:**

En esta investigación la encuesta es la técnica a utilizar. Se define a la encuesta como un método dentro de los diseños de investigación descriptiva en el que el investigador recoge datos mediante un cuestionario previamente elaborado sin alterar el entorno o el fenómeno donde se recoge la información (Sampiere, 2006).

**Tabla 1**

*Técnicas e instrumentos*

<b>Técnicas de recolección y análisis de datos</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Aplicados en</b>
<b>Entrevista</b>	Guía de entrevista	Instrumento de grabación (audio)	Gerente General
<b>Observación</b>	Ficha de registro	Reportes virtuales	Procesos operativos
<b>Encuesta</b>	Cuestionario (Escala Likert)	Encuesta virtual	Trabajadores

Nota. La tabla muestra las técnicas con sus respectivos instrumentos, herramientas y a quien fue aplicado para obtención de la información.

### **Procedimiento de recolección de datos**

Para la elaboración de los instrumentos del estudio, se consideró las fuentes de información, el problema y la hipótesis conducente al cumplimiento de los objetivos correspondientes.

La entrevista fue aplicada al Gerente general, el cual se le dio un tiempo determinado para que comente la problemática de la empresa, usando como herramienta el celular para realizar una grabación autorizada de la conversación.

La observación fue aplicado tomando en cuenta fichas de registros, en base a los indicadores de cada dimensión propuesto en el estudio. Los períodos de ejecución fueron para el pre test ( Enero- Marzo del 2021) y post test ( Enero- Marzo del 2022). .

De igual manera, el cuestionario, fue de tipo Likert con 16 ítems, se elaboró utilizando los indicadores de las variables, con niveles de: Totalmente desacuerdo, Desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo, la validación y confiabilidad se muestran en los Anexos Nro. 6 y Nro.7, siendo el valor del Alfa de Cronbach para ambas variables de 0.801.

### **Procesamiento de datos**

Una vez validados los instrumentos, se aplicaron de manera presencial en las instalaciones de la empresa, para esto se solicitó permiso al Gerente indicándole los objetivos y resultados esperados del trabajo de investigación, posterior a la autorización se tabularon los datos correspondientes en el programa Excel a partir de la información obtenida de los instrumentos, utilizándose la prueba estadística T-Student para muestras relacionadas, procesándose los datos en el programa SPSS Statistics v.26, para finalmente elaborar los cuadros de resultados y realizar su respectivo análisis.

### **Ética**

En base al estudio, se respetó las políticas establecidas por la empresa Negocios Empresariales A y S SAC, así también con los principios y códigos de ética que se rigió la Universidad Privada del Norte, en ese contexto, se aplicó el principio de veracidad, ya que los hechos divulgados son auténticos y libres de plagio, ya que son el resultado de un estudio

original que menciona las fuentes de información, asimismo de transparencia, al ser el material exhaustivo para reflejar el alcance del estudio, de la misma manera de Confidencialidad, porque sin coordinación previa, este estudio no será transmitido a otras partes y Respeto, siendo fundamental elegir un enfoque de la encuesta que fomente grado de seguridad importante, para adquirir la información necesaria, asimismo de acuerdo a las Normas APA 7ma edición, evidenciado en que cada cita se encontró con su respectivo autor y las referencias.

Finalmente, Según el artículo 45 del CIP, señala que el ejercicio de la actividad profesional del Ingeniero involucra conservar una conducta de respeto, asimismo de honrar su compromiso que contrae, velando siempre por los intereses de las personas encomendadas en ejecutar trabajos que abarque su profesión. Por esta razón, los instrumentos usados y aplicados a terceros fueron confidenciales, mostrando confiabilidad en los resultados y respuestas.



---

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

### **3.1. Diagnostico situacional de la empresa Negocios Empresariales A Y S SAC.**

Para comenzar con el diagnostico situacional de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC, es imprescindible abordar la problemática que tiene la entidad, lo que se puede evidenciar que su gestión comercial está siendo ineficiente para desarrollar sus actividades de comercialización, distribución y venta directa de diversos productos de alta demanda rubro sin un esquema de sus procesos operativos que soporte su desempeño, da como resultado posibles situaciones adversas como la disminución de clientes y afectando a la imagen institucional.

Es así que se hizo un análisis interno, encontrando las fortalezas y debilidades de la entidad, y cuales son sus dificultades internas que no dejan aprovechar al máximo las fortalezas que tiene la empresa, a la vez que se realizó un análisis externo para identificar las oportunidades y amenazas encontrados en el sector y las estrategias que se debe tomar para mejorar los procesos comerciales y satisfacción de los usuarios.

#### **3.1.1. Análisis Interno**

##### **a. Matriz EFI**

En la matriz EFI se obtuvo un valor ponderado de 2.66, estando en un rango de 1 a 4, encontrándose en un buen promedio, donde en fortalezas se obtuvo un valor de 1.95 y debilidades 1.12. Es así que Según David (2013) señala que al ser superior a 2.50 indicaría que la empresa tiene una posición interna fuerte, tomando en cuenta los factores con mayor peso los mas importantes y las debilidades que existen.

Por lo que, al utilizar la matriz EFI, se puede decir que se obtuvo un panorama más detallado acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa como factores internos de evaluación, por parte de las fortalezas preguntarnos que aspectos tenemos más desarrollados que sean valiosos a nuestros competidores, asimismo identificar y admitir las debilidades que existen que podríamos mejorar para estar al nivel de la competencia, con la finalidad de trabajar en la mejora de esos puntos débiles hasta el punto de considerarlas positivas . (Ver Anexo Nro. 12).

### **3.1.2. Análisis Externo**

#### **a. Matriz EFE**

Dado que el valor total de las oportunidades representa 1,83 de la calificación y el valor total de las amenazas representa 0,73 de la calificación, siendo el valor total de la calificación ponderada de 2.53. Según David (2013) señala que al estar por encima del promedio (punto medio) de 2.5, significa que la empresa esta teniendo éxito y aprovechando las oportunidades externas y evitando las amenazas que enfrenta

En base a lo dicho anteriormente se puede decir que la matriz EFE al ser una herramienta de estudio de campo, ayudó a la investigación a tener un contexto más amplio e identificar los factores externos que puede influir en el crecimiento y expansión de la empresa al tener datos exactos, pudiendo minimizar los peligros como también aprovechar las oportunidades, con la finalidad de tener una ventaja

competitiva, posicionándose en el mercado con análisis macro-entorno y ofrecer un servicio diferente al consumidor . (Ver Anexo Nro. 13)

### **3.2. Diseño de procesos operativos de negocio de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC.**

El desarrollo de la Metodología de Mejora Continua utilizó sus cuatro etapas distintas del PHVA, encontrándose:

#### **Fase I: Identificación de Problemas y Concepción del Proyecto (Planear)**

La fase I se dividió en 2 actividades, en primer lugar la identificación de problemas críticos donde se lograron identificar dichos problemas y en base a eso realizar elaborar las propuestas de mejora y cambios correspondientes, y en segundo lugar la concepción del proyecto, en esta fase se logró definir los objetivos para el proyecto así como los involucrados y los procesos. (Ver anexo N°19)

#### **Fase II: Análisis de la Situación Actual (Hacer)**

En esta fase se logró realizar un antes y después de los procesos elegidos. .

Inicialmente el proceso comercial en general y luego los procesos de:

- Compras
- Ventas
- Distribución

La descripción de cada proceso se puede observar ( Ver Anexo Nro. 20 y 21). De igual manera se realizó el mapa de procesos de la empresa para poder entender mejor todo el panorama con respecto a su línea de negocio (ver Anexo Nro. 9).

A continuación se muestran los procesos diseñados, que constituyen la Gestión

Comercial:

### **Proceso de compras**

Dentro de este proceso se realizó el modelado actual del proceso de compras de la Empresa “Negocios Empresariales A y S S.A.C”, donde los subprocesos se pueden ver de manera más detallada, empezando en la recepción de pedidos con la recepción de las notas de pedido del día, para luego ingresar los pedidos al sistema y ver si existen productos en stock, siguiendo con la cotización y realización de la compra, para finalmente llevar los productos al almacén. (ver Anexo Nro. 14); luego se realizó la reorganización del proceso de compras implementando la metodología PHVA, con el fin de mejorar el proceso que realizan los trabajadores, iniciando con la revisión de los pedidos en Google Forms, continuando con realizar la lista de pedidos, pero a diferencia del proceso que tenían anteriormente, acá se realiza la categorización por tipo de productos en hojas de cálculo en la plataforma, para su correspondiente registro y pago a los proveedores a cargo del administrador y finalizar con el almacenamiento de los productos comprados (ver Anexo Nro. 15).

### **Proceso de ventas**

Asimismo, se presenta el modelado actual del proceso de ventas de la Empresa “Negocios Empresariales A y S S.A.C”, cuyo proceso empieza con la recepción y designación de la zona del administrador, para después seleccionar los clientes, donde se ofrece el catálogo de productos al cliente y si este opta por aceptarlo se toma en cuenta sus datos, culminando con el envío de las notas de venta al recepcionista de pedido (ver Anexo Nro. 16); luego se muestra el proceso de ventas propuesto, utilizando la metodología PHVA,

con el fin de mejorar el proceso que realizan los trabajadores, iniciando con la asignación de la zona de venta por parte del Gerente general, continuando con verificar la zona asignada y ver si desea proponer zonas a cargo del proceso de ventas, que realiza todos los detalles con respecto a códigos, registro de pedidos en Google forms y monto brindado al cliente, finalizando el proceso cuando el administrador revisa los pedidos en google form. (ver Anexo Nro. 17)

### **Proceso de distribución**

Continuando con el modelado actual del proceso de distribución de la Empresa “Negocios Empresariales A y S S.A.C”, donde los subprocesos se pueden ver de manera más detallada, se empezó con revisar la zona de reparto asignada y ordena los pedidos de los clientes por su dirección, para luego entregar el pedido en caso que el cliente esté en su domicilio, siguiendo con el cobro del pedido por parte del repartidor, culminando con el envío de la información de reparto y productos al administrador. (ver Anexo Nro. 18); para después realizó el proceso de distribución propuesto, utilizando la metodología PHVA, con el fin de mejorar el proceso que realizan los trabajadores, comenzando con la planificación de las entregas de pedidos y asignación de las zonas de reparto por días por parte del Gerente general, continuando con ordenar los pedidos de los clientes y verificar si esta conforme el estado de los productos por parte del almacenista, para que luego el encargado de distribuir realice el orden de pedido por dirección hasta la entrega del dinero cobrado o productos rechazados al almacenista y finalice con el envío del comprobante al cliente a cargo del Gerente general. (ver Anexo Nro. 19);

Asimismo, luego de aplicar la encuesta para poder medir la conformidad de los colaboradores con la Gestión Comercial, se pudo observar que el personal al 75% están en desacuerdo y el 25% indeciso con el manejo de la gestión comercial. .

**Tabla 2**

*Percepción de los trabajadores sobre el área comercial*

<b>Desacuerdo con la Gestión</b>		<b>Indeciso con la Gestión</b>	
2	25%	6	75%

Fuente: Elaboración propia

### **Fase III: Etapa Verificar**

En la presente etapa de la metodología PHVA, se debe realizar nuevamente la medición de los indicadores determinados en la anterior etapa con el objetivo de comparar la variación que tuvieron los planes de mejora implementados .

Después de aplicar el rediseño de procesos se observó una mejora en cuanto a los trabajadores sobre su percepción de la gestión comercial, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 3**

*Percepción de los trabajadores sobre el área comercial después de la implementación*

<b>De acuerdo con la Gestión</b>		<b>En desacuerdo con la Gestión</b>	
8	100%	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

---

#### **Fase IV: Etapa Actuar**

En esta etapa se examina los resultados obtenidos después de la mejora implementada, en este caso el rediseño de los procesos operativos de la empresa que influyen directamente en la percepción del colaborador.

Para poder lograr una mejora, se debió primeramente conocer el proceso comercial actual que venía manejando la empresa, una vez que se tuvo la información y se pudo plasmar, se realizó el diseño de un proceso nuevo, en el cual intervengan otras personas y que funcione de manera fluida, así mismo evite caer en los errores que siempre venían cometiendo.

Después de conocer el proceso de la gestión comercial en sí, fue que se identificó que uno de los problemas principales para la insatisfacción de los clientes era el proceso de compra, este proceso también fue replanteado para un mejor funcionamiento.

Por último, en el proceso de compra intervienen otros procesos que también se identificaron y se pudieron hacer propuestas, entre ellos: Proceso de planificación de compras y de inventario.

A la vez, se realizó el mapa de procesos de toda la empresa para poder conocer mejor e identificar las áreas claves.

Cabe mencionar, que comparando los resultados que se obtuvieron la primera vez antes de realizar este diseño de procesos la percepción por parte de los trabajadores sobre el área era mínima. Por eso la importancia de haber podido tomar las acciones correspondientes.

### 3.3. Implementación del diseño de procesos operativos en la empresa .

Después de la implementación de los procesos, se procedió a contrastar la hipótesis planteada en la investigación, obteniéndose los siguientes resultados:

**HIPÓTESIS** : El Diseño de Procesos Operativos influye positivamente en la Gestión Comercial de la Empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022.

Si  $p \geq 0.05$ , aceptamos la  $H_0$  y rechazamos la  $H_1$

Si  $p < 0.05$ , rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1$

#### VI: Procesos operativos

$H_0$ : (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en los procesos operativos antes y después del diseño de procesos operativos.

$H_1$ : (Hipótesis Alternativa): Existen diferencias significativas en los procesos operativos antes y después del diseño de procesos operativos.

#### Tabla 4

*Resultados de la prueba T de Student del Pre y Post test de los procesos operativos*

<b>Prueba de muestras emparejadas</b>									
<b>Diferencias emparejadas</b>									
		Media	Desviación	Desv. Error	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
				promedio	Inferior	Superior			
Par	PRETEST	-	3,024	1,069	-18,028	-12,972	-14,499	7	,000
1	POSTTEST	15,500							
	PROC.OPER								
	AT.								



*Nota.* Se utilizó el Software estadístico SPSS Statistics v.26 en la prueba estadística T de Student respectivas medidas para Pre test y Post test de los procesos operativos.

**Interpretación:** Como  $p \leq 0.05$ , entonces rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1$ , en otras palabras las medias entre el Pre y Post test son significativamente diferentes, por lo que se concluye que el diseño de procesos operativos mejora significativamente dichos procesos de la empresa “Negocios Empresariales A y S SAC”.

### VD: Gestión comercial

$H_0$ : (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en la gestión comercial antes y después del diseño de procesos operativos.

$H_1$ : (Hipótesis Alterna): Existen diferencias significativas en la gestión comercial antes y después del diseño de procesos operativos.

### Tabla 5

*Resultados de la prueba T de Student del Pre y Post test de la Gestión comercial*

<b>Prueba de muestras emparejadas</b>									
Diferencias emparejadas									
	Media	Desviación	Desv. estándar	Desviación	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	PRETEST – POSTTEST GEST.COM	- 2,949	1,043	-19,590	-14,660		- 16,425	7	,000

*Nota.* Se utilizó el Software estadístico SPSS Statistics v.26 en la prueba estadística T de Student respectivas medidas para Pre test y Post test de la Gestión comercial.

**Interpretación:** Como  $p \leq 0.05$ , entonces rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1$ , en otras palabras las medias entre el Pre y Post test son significativamente diferentes, por lo que

se concluye que el diseño de procesos operativos mejora significativamente la gestión comercial de la empresa “Negocios Empresariales A y S SAC”.

### 3.4. Impacto económico, social y ambiental del diseño de procesos en la empresa “Negocios Empresariales A y S SAC”

#### Impacto económico del diseño de procesos operativos

Para determinar si aplicar la metodología del ciclo PHVA es viable para la empresa se realizará un análisis beneficio-costos, este indicador detalla la relación de cuanto es ventajoso para Negocios empresariales A y S SAC por cada sol invertido para la aplicación. En relación a la inversión será de S/.13, 358.20 lo que incluye la elaboración de cada etapa que va ser desarrollado por los investigadores con la supervisión de la gerencia de Negocios empresariales A y S SAC y responsables del proceso de la gestión comercial por un periodo de 4 meses de elaboración de rediseño del proceso. En la tabla 7 se muestra el análisis financiero obtenidos de fuentes externas:

a) Tiempo alternativa por procesos

**Tabla 6**

*Tiempo por cada proceso sin aplicar y aplicando las mejoras*

PROCESOS	Sin implementacion	Con implementacion	TIEMPO AHORRADO APLICANDO PHVA
Proceso de Compras	24 horas	20 horas	4 horas
Proceso de ventas	45 min (por pedido)	30 min (por pedido)	15 min

Proceso de distribución	12 min. (por pedido)	9 min (por pedido)	3 min
TOTAL	24 horas 57 min.	20 horas 39 min	4 horas 18 min

Fuente: Elaboración Propia

b) Costo de Alternativa por procesos

**Tabla 7**

*Análisis Financiero*

Licencias a comprar	1
Costo por licencia	119.4 (4 *29.85) .
Costo de licencia (Anual)	S/ 358.20
Mantenimiento de hardware	-----
Tiempo en ejecutarse el proyecto	4 meses

*Nota.* Los datos del análisis financiero han sido obtenidos a través de fuentes externas

En la tabla 8 se muestra los costos incurridos realizando un análisis de los mismos, obtenidos de fuentes externas:

**Tabla 8**

*Costos incurridos: análisis de los costos*

Software	
Costo licencias Bizagi (anual)	S/ 358.20
Creación del Google form	s/0.00
<b>Total software</b>	<b>S/358.20</b>
Personal	
Inicial	
<b>Equipo IT (Metodología PHVA)</b>	s/ 13,000.00

Mantenimiento	
Equipo IT	s/0.00
<b>Total de personal</b>	<b>s/13,000.00</b>
Entrenamiento	
<b>Tiempo del empleado</b>	s/0.00
<b>Costo de entrenamiento</b>	s/0.00
<b>Total de entrenamiento</b>	s/0.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/13,358.20</b>

*Nota.* Los datos han sido obtenidos a través de fuentes externas

### Tabla 9

*Costo por cada proceso con aplicación de mejoras*

<b>A1: Aplicación del PHVA</b>	<b>A2: Con Procesos actuales que utiliza la empresa.</b>	<b>Ahorro</b>
13,358.20	20,000.00	6,641.80

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 10**

*Análisis de Alternativas de Solución para los procesos operativos en la gestión comercial*

<b>Alternativa 1: Aplicar la metodología PHVA</b>					<b>Alternativa 2: Proceso realizado por la empresa</b>						
<i>Tiempo para el proceso: 20 horas 39 min.</i>					<i>Tiempo para el proceso: 24 horas 57 min.</i>						
<i>Costos de Alternativa: S/13,358.20</i>					<i>Costos de Alternativa: S/. 20,000.00 (brindado de manera explícita por el Gerente General de Negocios Empresariales A y S SAC donde incluye gasto de personal, combustible y tiempo extra)</i>						
<i>Beneficio 1: Gestionar óptimamente el tiempo, descartando pasos innecesarios.</i>					<i>Beneficio 1: Proceso realizado con mínimos errores</i>						
<i>Beneficio 2: Aplicación de actividades estandarizadas en el proceso</i>					<i>Beneficio 2: Procesos detallados.</i>						
<i>Beneficio 3: Reducir los costos en el proceso.</i>					<i>Beneficio 3: Mayor control del proceso dado por la empresa .</i>						
Alternativa	Tiempo		Costos		B1: Errores		B2: Experiencia		B3: Control		
	25%	25%	25%	25%	20%	15%	15%				
A1	5	1.25	4	1	5	1	4	0.6	4	0.6	
A2	4	1	2	0.5	5	1	3	0.45	3	0.45	

Fuente: Elaboración propia

---

### **Impacto ambiental del diseño de procesos operativos**

La metodología PHVA al estar basado en la norma ISO 14001, incluye la protección del ambiente al cumplir requisitos a través de legislación aplicables, previniendo la contaminación y mejorando continuamente los procesos, adoptando un alto compromiso, en este caso ayudaría a la empresa a reducir el uso del papel en alguno o todos los procesos comerciales en un mínimo de un 10%, logrando ser mas eficientes en sus operaciones, como en sus objetivos y metas propuestas.

### **Impacto social del diseño de procesos operativos**

Al aplicar la metodología PHVA, este ayudará a los colaboradores a realizar sus labores en un mejor ambiente de trabajo, de una forma mas organizada y eficiente en su área en que se encuentran, siendo beneficioso para la gestión comercial de de la empresa “Negocios empresariales A y S SAC”, reflejado en un mejor clima laboral y participación del personal. Por otra parte, los clientes tendrán mas beneficios al ser implementado la metodología, ya se reducirá el tiempo de entrega del producto, obteniendo una mayor satisfacción y mejora de la imagen de la empresa dentro del sector.

Finalmente, este estudio tiene viabilidad social, porque no afecta de forma negativa a ningún agente involucrado en el entorno de desarrollar el proyecto, contribuyendo a la comunidad para generar mas competencia dentro del rubro en Trujillo.

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **DISCUSIÓN**

#### **Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones, la empresa estaba enfocada por mucho tiempo, en laborar bajo la forma tradicional, es decir sin seguir un orden en los procesos, no sabían exactamente las actividades a realizar en tiempos establecidos, solo sabían cumplir las ordenes de pedidos según lo que solicitaban, mas no tenían un método establecido, para ello, el presente estudio realizó el diseño de procesos operativos, con la finalidad de mejorar la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo, para esto se establecieron loss diagramas realizados en Bizaggi, implementando la herramienta Google forms dentro de dichos procesos, a pesar de esto, algunos trabajadores de la empresa les ha parecido difícil de comprender la razón que se tiene que innovar en actividades nuevas como mejora.

#### **Interpretación comparativa**

El objetivo general del presente estudio fue determinar la influencia del diseño de procesos operativos en la gestión comercial de la Empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022; realizado al desarrollar 4 objetivos específicos.

Al realizar el diagnóstico situacional de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC, este se hizo mediante el planteamiento de las variables apoyadas por los instrumentos de recolección de datos usados. Es así que al analizar la parte interna y externa ayudó a conocer a la empresa con lo relacionado a los procesos operativos que realizan actualmente,

asi como su gestión comercial. Dentro del análisis interno (Matriz EFI), en la Tabla 19, se observa que la empresa está teniendo dificultades con respecto a la demora en la distribución de pedido con un valor de 0.12, como en procesos operativos, ya que no están estructurados y son ineficientes, siendo este de 0.14, pero entre sus fortalezas se encuentran que la base establecida de clientes con un valor de 0.48 y catálogo de productos de calidad variado y a precio competitivo puntuado en 0.44, donde al tener una puntuación ponderada de 2.66, en un rango de 1 a 4, se encuentra entre el promedio general. Además, en el análisis externo fue realizado mediante la Matriz EFE, donde en la Tabla 20 se muestra que la empresa maneja adecuadamente sus oportunidades y amenazas en su sector, obteniendo un valor 2.53, entre ellos el poder aprovechar la base de clientes actualizada y las alianzas con inversionistas con un valor de 0.48 y 0.44, sin embargo los proveedores ya no brindan facilidades de pago (pago al contado)”, indicado con la puntuación de 0.18. Estos resultados se relacionan con el método empleado por Ávalos y Diaz (2019), quienes realizaron un diagnostico adecuado empleando una evaluación tanto interna como externa, mediante los instrumentos de entrevista y guía de observacion, dentro de la matriz EFE se obtuvo un valor de 2.61, esto debido a que dentro de las oportunidades se enfocaron en el crecimiento económico y la amenaza de la inestabilidad política; igualmenet en la matriz EFI un valor de 2.61. De la misma manera, Ravello y Sifuentes (2018), hizo uso de la entrevista y la observacion, es asi que, en el análisis de los factores internos, en la matriz EFI obtuvieron un valor de 2.44, lo que fue indispensable fortalecer sus debilidades y rediseñar los procesos.

En base al análisis situacional se diseñó los procesos operativos de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC, donde se pudo observar 3 procesos: Distribución,



Compras y Ventas, que conforman las operaciones de la compañía, lo que afectaba en el tiempo y el cumplimiento de las actividades para llegar a distribuir los productos (proceso final), demorando en total 24 horas 57 min. Luego se procedió a reinventar los procesos, tomando en cuenta 3 procesos: Compras, ventas y distribución como se detalló en las Figuras 10,12 y 14 respectivamente, realizando a través de la metodología PHVA y los diagramas hecho en Bizaggi, resaltando el uso del Google forms para que se cumplan de manera más estandarizada en la mejora del tiempo y por ende la satisfacción del usuario al distribuir eficientemente los productos. Estos resultados realizados son corroborados con el estudio de González (2018), que al ejecutar la propuesta en el área operativa, logró optimizar los procesos del área, obteniendo los resultados de cumplir con la entrega de proyectos a tiempo, avanzar con otros y permitir la entrada de nuevos, incrementando la relación con otras áreas de la empresa y liberar a colaboradores de exceso de carga laboral, generando mayor rentabilidad a la empresa; como con el estudio de Rojas y Bances (2017), que cumplió con el objetivo y se sugirió aplicar la propuesta.

Para implementar el diseño de procesos operativos en la empresa, se logró evaluarlo a través del post-test en base a las variables descritas, como se se muestra en la Tabla 4 y 5, al obtener un valor de ,000, es decir  $p \leq 0.05$ , entonces se rechazó la  $H_0$  y aceptó la  $H_1$ , en otras palabras las medias entre el Pre y Post test fueron significativamente diferentes, por lo que se concluye que el diseño de procesos operativos mejora significativamente la gestión comercial de la empresa “Negocios Empresariales A y S SAC”. Por lo tanto, el diseño de proceso ayudó a reducir los tiempos de cada proceso y la empresa opere en el menor tiempo posible, atendiendo de manera adecuada a los clientes. Esto es afirmado con las

investigaciones de Parente (2019) quien desarrolló una mejora continua en los procesos operativos de reparación de herramientas de corte, el cual mediante el mapeo de los procesos operativos se logró aumentar la productividad, aumentando la capacidad productiva diaria y reduciendo el tiempo de entrega al cliente; y el estudio de Ynfantes (2017) diagramaron los procesos operativos, y con el cumplimiento de objetivos, la percepción del cliente se vería positivamente impactada por la implementación del modelo mencionado.

A la vez, para evaluar el impacto económico, ambiental y social de la implementación del diseño de procesos operativos. En primer lugar, tuvo impacto económico positivo al implementar la metodología PHVA como se muestra en la tabla 9, ya que el tiempo para el proceso se redujó a 20 horas 39 min, además el costo fue de S/13,358.20; continuando con el impacto ambiental, al estar basado en la norma ISO 14001, incluye la protección del ambiente al cumplir requisitos a través de legislación aplicables, previniendo la contaminación y mejorando continuamente los procesos, adoptando un alto compromiso, en este caso ayudaría a la empresa a reducir el uso del papel en alguno o todos los procesos comerciales en un mínimo de un 10%, logrando ser mas eficientes en sus operaciones, como en sus objetivos y metas propuestas; e impacto social fue ayudar a los colaboradores a realizar sus labores en un mejor ambiente de trabajo, de una forma mas organizada y eficiente en su área en que se encuentran, reduciendo el tiempo de entrega del producto, obteniendo una mayor satisfacción y mejora de la imagen de la empresa dentro del sector. Dichos resultados son corroborados por León y Corozo (2017), que en su estudio logran tener aspectos positivos con lo referente al impacto ambiental (respetando la política que tienen),

económico (rentabilidad, las relaciones internas entre departamentos, el manejo de las existencias) y social (procesos más simples que eviten errores comunes de la gestión); y con el estudio de Delgado (2019), teniendo efecto social (al poner en funcionamiento dicho sistema de ventas mediante un celular es veloz y apropiado para los trabajadores), así como económico (el total de ventas se incrementó de un año para otro en S/. 3 593 132.00, equivalente a un 8%), demostrando que la gestión comercial se ve optimizada por un sistema de ventas automatizado.

### **Implicancias**

Según Hernández (2006), tiene implicancia práctica, ya que el presente estudio ayudó a resolver algún problema práctico, en este caso el periodo de tiempo de los procesos de la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC, así como también la insatisfacción de los clientes, siendo este trascendental para encontrar, en base a ello una variedad de problemas específicos, desglosándose el problema en cada subproceso de la empresa: Ventas, compras y distribución. Por otra parte, entre la implicancia teórica de la investigación es que el diseño de procesos operativos al basarse en la ingeniería empresarial son acciones interrelacionadas que permiten llegar a un propósito específico, con la finalidad de satisfacer las necesidades de proveedores, trabajadores y clientes, agregando valor a la empresa y en el camino optimizar sus costos y recursos. Esto es afirmado con el estudio de Cervantes et al. (2018), que señalan que este dirige el desarrollo de actividades productivas con la finalidad de detectar hallazgos en la organización y generar sugerencias para una

mejora a favor de esta, tomando en cuenta que para su efectiva realización se debe involucrar a cada individuo de la organización y a las funciones que realizan.

## **Conclusiones**

Se determinó que el diseño de procesos operativos influye positivamente en la gestión comercial de la Empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022, ya que los resultados respecto a la variable independiente (Procesos operativos) y Variable Dependiente ( Gestión comercial) en el pre y psot test alcanzaron un valor de  $p= ,000$ , es decir menor a 0.05, lo que se concluye que se acepta la H1, que el diseño de procesos operativos mejora significativamente la gestión comercial de la empresa “Negocios Empresariales A y S SAC”.

Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC, encontrándose diversas deficiencias en cuanto a los procesos de la gestión comercial, siendo entre ellos: en el área de compras que no brinda los stock de productos y fechas de entrada y vencimiento de productos; con respecto a compras, este tiene faltas de stock, inventarios desactualizados y ausencia de planificación; asimismo ventas no tiene información del stock y no muestra interés en la post venta; por último el área de distribución tiene demoras por falta de información por parte del área de ventas, como también falta de control en el reporte de pedidos entregados y rechazados.

Por otra parte, se concluye que se diseño los procesos operativos de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC, siendo estos 3 procesos: Distribución, Compras y Ventas, ya que estos pertenecen a la gestión comercial de la entidad, lo mismo que se

diagramó por medio del program Bizzagi, evidenciándose una demora de 24 horas 57 min, lo que no mostraba un cumplimiento de sus actividades.

Con respecto a la implementación del diseño de procesos operativos en la empresa, en base a la encuesta de procesos operativos (VI), se obtuvo un valor de 42% antes de realizar la realización de la metodología PHVA a diferencia de posterior a esta que fue de 81%; de la misma manera para la Gestión comercial(VD) se obtuvo antes un valor de 42% y después de la realización de la prueba un 85% (Anexo 22), concluyendo que hay una mejora en las actividades empresariales, generando resultados positivos.

Se evaluó el impacto económico, ambiental y social de la implementación del diseño de procesos operativos, donde en el impacto económico positivo al implementar la metodología PHVA, se mejoró el costo y el tiempo para el proceso operativo de la empresa, siendo estos de S/13,358.20 y de 20 horas 39 min, asimismo en el impacto ambiental, se logró reducir la contaminación, ya que al ser los procesos en Google form, se reduciría el uso y emisión de papel para facturas y boletas, lo que de cierta forma ayuda a reducir los índices de contaminación en alguno o todos los procesos; y en impacto social se ayudó a los colaboradores a realizar sus labores en un mejor ambiente de trabajo, de una forma mas organizada y eficiente en su área en que se encontraban , donde hubo reducción en el tiempo de entrega del producto, obteniendo una mayor satisfacción y mejora de la imagen de la empresa dentro del sector.

---

## REFERENCIAS

- Ávalos, A., y Díaz, T. (2019) Mejora continua de los procesos operativos y su influencia en la productividad de la Pollería Los Tres Reyes de la ciudad de Trujillo en el año 2019 [Tesis de Título, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://hdl.handle.net/11537/24069>
- Banco Central de Chile. (2022). *Actividad económica de Chile creció 7,2% en marzo de 2022*. Finanzas Digital. <https://finanzasdigital.com/2022/05/actividad-economica-chile-marzo-2022/>
- Banco Central de Reserva. (2014). Informe económico. Perú
- Campbell, D. y Stanley, J. C. (1995). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Amorrortu Ediciones.
- Carpintero, P. (2017) La gestión comercial en la empresa superkasa de la Ciudad de Riobamba y su incidencia en las ventas en el Periodo 2015 [Tesis de Titulación, Universidad Nacional de Chimborazó]. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3802/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2017-0014.pdf>
- Carrasco, S. (2019). La importancia de implementar procesos operativos en tu empresa. *Practisis*. <https://www.practisis.com/post-one/la-importancia-de-implementar-procesos-operativos-en-tu-empresa>

- Castillo, L. (2019) El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. Tesis de pregrado. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cervantes Rodríguez, E. T., y Cervantes Rodríguez, S. R. (2018). Propuesta de mejora para la optimización de los procesos del área de almacén y compras de la cadena de suministros en Distribuidora Cervantes S.A. [Proyecto de Graduación de Licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica]. Repositorio Institucional de la Universidad Latina de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/20.500.12411/862>
- Charquero, G. (2022). *Economía uruguaya creció 4,4% en 2021 y 5,9% en el cuarto trimestre*. Bloomberg Línea. [Bloomberglinea.com/2022/03/23/71royecci-uruguay-crecio-44-en-2021-y-59-en-el-cuarto-trimestre/](https://www.bloomberglinea.com/2022/03/23/71royecci-uruguay-crecio-44-en-2021-y-59-en-el-cuarto-trimestre/)
- Chávez Aliso, N. M. (1994). Introducción a la investigación educativa.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica* (14va. ed.). Pearson Educación. <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf> .
- Delgado, E. (2019) Influencia de un sistema automatizado de ventas para mejorar la gestión comercial en la empresa Dismar Cinco S.R.L. de la ciudad de Bagua Grande [Tesis de Titulo, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú]. <https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/1741>

Díaz Malpartida, M. P. M. y Melgarejo Alcalde, I. L. (2019). Implementación de un sistema de información gerencial y su impacto en la gestión comercial de las Mypes del grupo Book Center, del Distrito de Trujillo, periodo 2019.  
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5014>

Duque, S. (2020). Productos de Consumo: máxima eficiencia en el momento oportuno. *Revista Summa*. <https://revistasumma.com/productos-de-consumo-maxima-eficiencia-en-el-momento-oportuno/>

Gallardo, E. (1era.Eds.). (2017). Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo. Universidad Continental.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf) .

Expansión. (2022). *México alcanza superávit comercial de 199 millones de dólares en marzo*. Expansión. <https://expansion.mx/economia/2022/04/27/mexico-superavit-marzo-balanza-comercial-inegi>

Florián, O. R., & Flores, C. N. (2022). Modelo de gestión comercial para la recordación de marca en una empresa PYME del sector calzado: contexto COVID-19

Fontana, A. & Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). London, UK: Sage

Gonzáles, V. (2018) Optimización de procesos operativos en el área de Obras y Montaje de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC Lima 2018 [Tesis de Titulo,



---

Universidad Norbert Wiener, Perú].

<https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/handle/123456789/2634>

Guerreros Jara, R. E. (2019). Sistema de información bajo un entorno web para la gestión comercial en la vidriería Los Jardines S.R.L.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58257>

Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición.

<http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta. ed.). McGraw Hill.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

León, J., y Corozo, C. (2017) Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A. de Ecuador [Tesis de Título, Universidad de Guayaquil, Ecuador].

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/19730>

León Lopez, J. (2017). Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/19730>

Lozano, O., y Benavides, B. (2019) Rediseño de procesos de fabricación de una Pyme Confitera en la ciudad de Bogotá – Caso de estudio Americandy [Especialización en Gestión de Proyectos de Ingeniería, Universidad Francisco José de Caldas, Colombia]. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/16278>

- Miranda, M. (2022). *Superalimentos, oferta exportable del Perú*. Diario Oficial Del Bicentenario El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/145766-superalimentos-oferta-exportable-del-peru>
- Ojo Público. (8 de noviembre de 2021). *Empresas peruanas que controlan mercados facturaron millones en pandemia*. <https://ojo-publico.com/3146/las-empresas-peruanas-que-facturaron-millones-en-pandemia>
- Orgaz, C. (2022). *El enorme atasco en el puerto de Shanghái por el confinamiento y sus consecuencias para América Latina y el mundo*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-61182986>
- Pantaleón, C. (2018). Análisis de los procesos operativos de mermas de la empresa Cerámicos Lambayeque S.A.C., Chiclayo, 2018 [Trabajo de investigación, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6231>
- Parente, A. (2019) Diseño y mejora del flujo de valor de los procesos de reparación de herramientas de corte en la empresa Frezite Metal Tooling [Tesis de 74royecci, Universidad de Porto, Portugal]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/119287/2/319903.pdf>
- Ravello, D., y Sifuentes, E. (2018) Rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa moviliza Perú S. A. C. – Trujillo 2018 [Tesis de Titulo, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://hdl.handle.net/11537/14831>
- Rojas, E., y Bances, K. (2018) Propuesta de rediseño de procesos para la mejora de la gestión en la empresa Llanki Cine+Medios EIRL en la ciudad de Chiclayo [Tesis de Titulo,

---

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú].

<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1657>

Steendijk, J. (2019) Diseño de Procesos del Proceso Logístico en Centros de Cumplimiento desde una Perspectiva de Automatización y Operación [Tesis de 75royecci,

Universidad de Tecnología Delft, Países Bajos].

<https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:7ac41049-3ca8-4722-b853-51f7b1c3e0b3?collection=education>

Verastegui, P. (2018) Diseño de la metodología del ciclo de Deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de Registro y orientación del SAT Cajamarca. Tesis de pregrado. Universidad Privada del Norte.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14568/Ver%20Le%20Paul%20Adri%20n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ynfantes, D. (2017) Modelo de estandarización de los procesos operativos y su influencia en la satisfacción del cliente de la comercializadora eléctricos Rexel S.A.C. 2017 [Tesis de Título, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://hdl.handle.net/11537/11592>

Zanabria, P. (2018) Implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión comercial de la empresa Repuestos Miguelitos S. A. C. – Trujillo 2018 [Tesis de Título, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://hdl.handle.net/11537/13491>

## ANEXOS

Anexo Nro. 1: Matriz de consistencia

**Tabla 11**

*Matriz de consistencia*

<b>“DISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA NEGOCIOS EMPRESARIALES A Y S SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2022”</b>						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	
¿De qué manera el diseño de procesos operativos influye en la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022?	Determinar la influencia del Diseño de Procesos Operativos en la Gestión Comercial de la Empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022.	<b>HIPOTESIS GENERAL</b> El Diseño de Procesos Operativos influye positivamente en la Gestión Comercial de la Empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTES:</b> <u>Procesos operativos</u> El diseño del proceso operativos dirige el desarrollo de actividades productivas con la finalidad de detectar hallazgos en la organización y generar sugerencias para una mejora a favor de esta. Para su efectiva realización se debe involucrar a cada individuo de la organización y a las funciones que realizan (Cervantes et al.,2018).	Planificar	Propósito: Aplicada Diseño: Experimental Grado: Pre experimental	
	<b>OBJETIVO ESPECÍFICOS</b>			Hacer		
	1. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC.			Verificar		
	2. Diseñar los procesos operativos de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC.			Actuar	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>  <i>Población:</i> La población en estudio son los 8 trabajadores de la empresa Negocios Empresariales A y S S.A.C.	
	3. Implementar el diseño de procesos operativos en la empresa.		<b>VARIABLE DEPENDIENTES:</b> <u>Gestión Comercial</u> La gestión comercial se encarga de determinar los objetivos y decisiones correspondientes a la planificación estratégica corporativa, para dar solución a todas las problemáticas generadas durante la práctica de la gestión comercial (Guerreros Jara, 2019)	Gestión de Compras	<i>Muestra 1</i> La muestra estará constituida por los 8 trabajadores que laboran en la empresa Negocios Empresariales A y S S.A.C.	
	4. Evaluar el impacto económico, ambiental y social de la implementación del diseño de procesos operativos.			Gestión de Ventas		
				Gestión de Distribución		

Fuente: Elaboración propia

Anexo Nro. 2: Matriz de Operacionalización de variables

**Tabla 12**  
*Matriz de operacionalización*

VARIABLES	DEFINICION	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Procesos Operativos	El diseño del proceso operativos dirige el desarrollo de actividades productivas con la finalidad de detectar hallazgos en la organización y generar sugerencias para una mejora a favor de esta. Para su efectiva realización se debe involucrar a cada individuo de la organización y a las funciones que realizan (Cervantes et al.,2018).	Evaluar las actividades que se realizan en la empresa, realizar un proceso, para lograr una estandarización.	Planificación	Cuantos procesos operativos existen.	Ordinal Escala de Likert
			Hacer	Cuántos procesos los trabajadores realizan.	
			Verificar	Cuantas supervisiones se realizan por trimestre.	
			Actuar	Cuántos Inconvenientes hay por mes.	
Gestión Comercial	La gestión comercial se encarga de determinar los objetivos y decisiones correspondientes a la planificación estratégica corporativa, para dar solución a todas las problemáticas generadas durante la práctica de la gestión comercial (Guerreros Jara, 2019)	Encargada de todas las gestiones que involucran dar una buena atención al cliente y generar una buena imagen de la empresa.	Gestión de Compras	-( Compras Realizadas/ Compras Planificadas)*100	Ordinal Escala de Likert
			Gestión de ventas	-Cantidad de veces con Stock 0 al mes.	
			Gestión de Distribución	-(Distribución a tiempo/ Total de Distribución) *100	
				-(Entrega Completa/Total de entregas)*10	

Fuente: Elaboración propia

Anexo Nro. 3: Ficha de registros

Ficha de registro								
Observación		----						
Lugar de investigación		EMPRESA NEGOCIOS EMPRESARIALES A Y S SAC						
Ubicación de la empresa		Mariano Melgar 314 Ur. Palermo- Trujillo, Perú						
Indicador observado		Compras planificadas						
Período de la observación		Enero-Marzo 2021 y Enero-Marzo 2022						
Investigadores Responsables		Jerson Paúl García Valverde Berenice Judith Valverde Calderón						
Dimensión		Gestión de Compras						
Indicador		Compras planificadas						
Código	Productos	Pre-Test (Enero-Marzo 2021)			Post-Test (Enero-Marzo 2022)			Incremento
		Compras Planificadas	Compras Realizadas	(Compras Realizadas/Compras Planificadas)*100	Compras Planificadas	Compras Realizadas	(Compras Realizadas/Compras Planificadas)*100	
1	906103 DKL LIMPIAT AROMAS FRUT BOT 900 ml	60	48	80.00%	96	96	100.00%	20.00%
2	905861 DKL LIMPIAT LAVANDA BOT 900 ml	240	180	75.00%	360	348	96.67%	21.67%
3	905872 DKL LIMPIAT BEBE BOT 900 ml	120	120	100.00%	120	120	100.00%	0.00%
4	905883 DKL LIMPIAT CITRICO BOT 900 ml	60	48	80.00%	90	90	100.00%	20.00%
5	905894 DKL LIMPIAT FLORAL BOT 900 ml	120	120	100.00%	120	120	100.00%	0.00%
6	911724 DKL LIMPIAT FLORES DE VAINILLA 900 ml	48	48	100.00%	90	90	100.00%	0.00%
7	911746 DKL LIMPIAT FRUTOS DEL BOSQUE 900ml	48	36	75.00%	90	90	100.00%	25.00%
8	912494 DKL LIMPIAT BRISA AZUL 900 ml	60	24	40.00%	60	48	80.00%	40.00%
9	906169 DKL LIMPIAT BEBE BID 4 l	20	12	60.00%	32	32	100.00%	40.00%
10	906180 DKL LIMPIAT LAVANDA BID 4 l	40	32	80.00%	52	52	100.00%	20.00%
11	906191 DKL LIMPIAT AROMAS FRUT BID 4 l	20	20	100.00%	20	20	100.00%	0.00%
12	906213 DKL LIMPIAT FLORAL BID 4 l	40	32	80.00%	52	52	100.00%	20.00%
13	911757 DKL LIMPIAT FRUTOS DEL BOSQUE BIDO 4l	20	4	20.00%	20	20	100.00%	80.00%
14	906950 DKL SACAGRASA BOT C/ATOM 650ml	60	60	100.00%	72	72	100.00%	0.00%
15	906972 DKL SACAGRASA BID 4l	20	16	80.00%	36	36	100.00%	20.00%
16	912296 DKM BALDE + MOPA ALGODON	120	96	80.00%	180	180	100.00%	20.00%
17	732097 PAPEL HIGIENICO ELITE PLANCHA 10 X 2 UND	150	120	80.00%	180	150	83.33%	-3.33%
18	732056 PAPEL TOALLA NOVA PLANCHA X 12 UND	25	22	88.00%	30	25	83.33%	-4.67%
19	732024 PAPEL HIGIENICO NOBLE PLANCHA 10 X 2 UND	200	200	100.00%	400	500	125.00%	25.00%
20	122034 H&S SHAMPOO AZUL SACHET TIRA X 12 UND.	50	25	50.00%	50	40	80.00%	30.00%
21	149419 PROTEX JABON ANTIBACTERIAL FOR MEN 120 GR.	48	36	75.00%	48	48	100.00%	25.00%
22	149420 PROTEX JABON ANTIBACTERIAL AVENA 120 GR.	60	48	80.00%	60	60	100.00%	20.00%
23	149203 HENO DE PRAVIA JABON DE TOCADOR 100 GR.	90	90	100.00%	90	90	100.00%	0.00%
24	148567 DENTO TRIPLE ACCION PASTA DENTAL 75 GR.	48	48	100.00%	60	60	100.00%	0.00%
25	148324 COLGATE TRIPLE ACCION PASTA DENTAL 75 GR	90	78	86.67%	114	102	89.47%	2.81%
26	129204 GUILLET PB3 MAQ AFEITAR DISP. X 10 UND	30	10	33.33%	10	4	40.00%	6.67%
27	102132 TONDERO ACETE 1 LT. CAJA X 12 UNIDADES	10	8	80.00%	3	3	100.00%	20.00%
28	102903 EMSAL SAL YODADA SACO X 25 UNIDADES	30	21	70.00%	25	25	100.00%	30.00%
29	109200 AJINOMEN POLLO DISPLAY X 24 UND	8	8	100.00%	7	6	85.71%	-14.29%
30	109201 AJINOMEN GALLINA DISPLAY X 24 UND	6	3	50.00%	5	4	80.00%	30.00%
31	109237 AJINO SILLAO FRASCO X 150 ML.	180	120	66.67%	192	192	100.00%	33.33%
32	101502 SILLAO KIKKO 160 ML	120	96	80.00%	96	96	100.00%	20.00%
33	102556 PIMIENTA MOTO DISPLAY X 100 UND.	24	20	83.33%	24	24	100.00%	16.67%
34	103902 COMINO MOTO DISPLAY X 100 UND.	24	17	70.83%	24	24	100.00%	29.17%
35	108934 SIBARITA SAZONADOR 32.40 GR. DISPLAY X 42 UND GIGANTE	12	10	83.33%	12	12	100.00%	16.67%
36	229043 AVENA QUAKER 135 GR. CLASICA	120	120	100.00%	96	96	100.00%	0.00%
37	294242 MAICENA DURVEA X 100 GR. PAQ. X 12 UND	12	8	66.67%	15	10	66.67%	0.00%
38	289043 MC COLINS INFUSIONES TE CANELA CLAVO DISPLAY X 100 UND.	24	24	100.00%	36	30	83.33%	-16.67%
39	289045 MC COLINS INFUSIONES MANZANILLA X 100 UND.	48	36	75.00%	48	48	100.00%	25.00%
40	241909 COCOA WINTERS SOBRE X 11 GR (CAJA X 50 UNDS)	12	12	100.00%	24	24	100.00%	0.00%
41	129065 CANONAZO EXTRA DISPLAY X 12 UND.	22	13	59.09%	45	40	88.89%	29.09%
42	129066 CANONAZO DISPLAY X 24 UND.	30	22	73.33%	30	30	100.00%	26.67%
43	129027 MECANO CHOCOLATE DISPLAY X 32 UND	8	8	100.00%	10	10	100.00%	0.00%
44	129050 CHOCMAN CAJA X 60 UND.	13	10	76.92%	25	25	100.00%	23.08%
45	162930 WAFER NIK COSTA 29 GR. FRESA PAQ X 6 UND	60	48	80.00%	90	90	100.00%	20.00%
46	162932 WAFER NIK COSTA 29 GR. CHOCOLATE PAQ X 6 UND	60	30	50.00%	90	78	86.67%	36.67%
47	174268 WAFER NIK COSTA 77 GR. VAINILLA PAQ X 6 UND	48	24	50.00%	60	60	100.00%	50.00%
48	175032 TRIDENT MORA DISPLAY X 18 UNIDADES	30	12	40.00%	20	20	100.00%	60.00%
49	154303 GLOBO POP SURTIDO CHUPETIN BOLSA X 24 UNDS	15	10	66.67%	15	15	100.00%	33.33%
50	178240 CHICLE HUEVITO C/ FUNDA BOLSA X 55 UND	18	12	66.67%	15	15	100.00%	33.33%
51	210942 HALLS CARAMELO ROJO BOLSA X 100 UND	25	13	52.00%	15	15	100.00%	48.00%
52	210578 HALLS CARAMELO AZUL BOLSA X 100 UND	25	25	100.00%	32	32	100.00%	0.00%
53	154320 SODA SAN JORGE CAJA X 28 UND (4 PQTS X 7 UNDS)	800	450	56.25%	700	650	92.86%	2.86%
54	154321 SODA GN CAJA X 40 UNIDADES	600	600	100.00%	1200	1000	83.33%	8.33%
55	154323 GALLETA VAINILLA GN CAJA X 40 UND	400	400	100.00%	150	150	100.00%	0.00%
56	154325 SODA GOURMET CAJA X 12 PACKS	150	90	60.00%	230	200	86.96%	26.96%
57	154431 RELLENITA COCO CAJA X 40 UND	80	100	125.00%	100	145	145.00%	20.00%
58	154432 RELLENITA FRESA CAJA X 40 UND	30	40	133.33%	40	40	100.00%	-33.33%
59	154434 RELLENITA CHOCOFRESA CAJA X 40 UND	30	20	66.67%	40	40	100.00%	33.33%
60	154436 RELLENITA SURTIDA CAJA X 40 UND	10	5	50.00%	25	25	100.00%	50.00%
61	831291 PATITO DETERGENTE LIMON 150 GR. BOLSA X 60 UNIDADES	50	65	130.00%	80	100	125.00%	-5.00%
62	831341 MARSELLA DETERGENTE 330 GR. BOLSA X 30 UND	6	4	66.67%	10	10	100.00%	33.33%
63	831294 MARSELLA DETERGENTE 780 GR BOLSA X 15 UND.	4	4	100.00%	8	8	100.00%	0.00%
64	831493 OPAL DETERGENTE 480 GR. BOLSA X 24 UND	10	8	80.00%	10	8	80.00%	0.00%
65	858025 TROME FLORAL DETERGENTE 150 GR. BOLSA X 60 UND	30	22	73.33%	30	30	100.00%	26.67%
66	831432 DOWNY FLORAL LIBRE ENJUAGUE SACHET TIRA X 12 UND	16	10	62.50%	20	20	100.00%	37.50%
67	841325 LEJIA CLORINA 500 ML. PAQ. X 12 UNIDADES	45	30	66.67%	5	5	100.00%	33.33%
68	843295 LAVA ROSADO LAVAVAJILLA EN PASTA X 900 GR.	48	36	75.00%	12	12	100.00%	25.00%
69	376720 FOSFORO LLAMA POT X 100 UND	40	40	100.00%	25	30	120.00%	20.00%
70	378420 SUPER GLUE CHEMMER PLANCHA X 12 UND	60	20	33.33%	20	20	100.00%	66.67%

Anexo Nro. 4: Instrumentos

**Tabla 13**

*Cuestionario Variable Independiente*

<b>CUESTIONARIO DE VARIABLE INDEPENDIENTE: Procesos Operativos</b>	<b>Total Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Total De acuerdo</b>
<b>Se realizan observaciones para elaboración de 1 procesos Se describe según las observaciones los 2 procesos operativos Se detallan minuciosamente los 3 procesos 4 Se ejecutan los procesos Se realiza un control de 5 verificación de procesos Cada colaborador cumple con su proceso 6 asignado Se realizan evaluaciones para corregir deficiencias de los 7 procesos Se corrige las acciones no realizadas según el 8 proceso establecido</b>					

**Tabla 14**

*Cuestionario Variable Dependiente*

<b>CUESTIONARIO DE</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>Total</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De</b>	<b>Total</b>
<b>DEPENDIENTE:</b>	<b>Desacuerdo</b>			<b>acuerdo</b>	<b>De</b>
<b>Gestión comercial</b>					<b>De</b>
					<b>acuerdo</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					



*Guía de Entrevista: Entrevista respondida por el gerente general*

## **ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA NEGOCIOS EMPRESARIALES A Y S S.A.C**

### **1. ¿Cuántos procesos operativos existen?**

Cinco, la planeación, la pre-venta, la compra de los productos pedidos, la compra de productos faltantes y el reparto.

### **2. ¿Cuántos procesos operativos los trabajadores realizan?**

Cinco, los ya mencionados.

### **3. ¿Cuántas supervisiones se realizan por trimestre?**

No realizamos supervisiones trimestrales.

### **4. ¿Cuántos inconvenientes hay por mes?**

Si te refieres a inconvenientes relacionados a productos rechazados, demoras en entregas de pedidos, demoras en las compras de productos, aproximadamente en el mes de enero (2021) tuvimos un promedio de 12, en febrero 10 y en marzo 13.

### **5. ¿Cuánto se tardan en ofrecer, comprar, y entregar productos?**

Nosotros en la empresa realizamos la pre-venta, puesto que la persona encargada se acerca a la tienda, ofrece productos y hace una nota de ventas, esto toma 45 minutos, luego el pre-venta envía sus notas de venta para registrarlas y hacer las compras de los productos faltantes, lo que toma de un día para otro, ya que si la venta se hizo un lunes, el martes se hace la compra y el miércoles se entrega, finalmente para entregar los pedidos nos toma un tiempo de 12 minutos por pedido.

Anexo Nro. 5: Comparación de Herramientas

**Tabla 15**

*Comparación de Herramientas*

	<b>BPM</b>	<b>PHVA</b>	<b>MBO</b>
<b>Definición</b>	Buenas prácticas de Manufactura	Planificar-Hacer-Verificar-Actuar	Gestión por Objetivos
<b>Objetivo</b>	Los procesos se realicen de manera adecuada, rápida y de calidad.	Mejora de Procesos e implementar cambios.	Cumplir el objetivo incluyendo a todo el equipo.
<b>Pasos a considerar</b>	Modelado Implementación Ejecución Monitoreo Optimización	Planificar Hacer Verificar Actuar	Definición Transmisión Supervisión Evaluación Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16**

*Puntaje según criterios de comparación de Herramientas*

<b>CRITERIOS</b>	<b>BPM</b>	<b>PHVA</b>	<b>MBO</b>
Monitorización y de procesos	2	3	1
Inclusión del personal	2	3	3
Reducción de tiempo de actividades	2	3	1
Mejora continua	3	3	2
Procesos de calidad	2	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>9</b>


Fuente: La tabla muestra el puntaje, el cual es: 3-Totalmente De Acuerdo; 2-De Acuerdo; 1-Desacuerdo.

La herramienta PHVA, se adecua más al objetivo de la investigación.

Anexo Nro. 6: Matriz de validación de instrumentos

**Figura 1**

*Matriz para evaluación de expertos del Ing. Edward Alberto Vega Gavidia (1ra variable)*




\*Diseño de procesos operativos en la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022\*

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS			
<b>Título de la investigación:</b>	‘DISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA NEGOCIOS EMPRESARIALES A Y S SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2022’		
<b>Línea de Investigación:</b>	GESTIÓN POR PROCESOS		
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	VEGA GAVIDIA, EDWARD ALBERTO		
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	PROCESOS OPERATIVOS		

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SI o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		


Observaciones:



Firma del experto

**Figura 2**

*Matriz para evaluación de expertos del Ing. Edward Alberto Vega Gavidia (2da variable)*



\*Diseño de procesos operativos en la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022\*

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS			
<b>Título de la investigación:</b>	DISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA NEGOCIOS EMPRESARIALES A Y S SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2022		
<b>Línea de Investigación:</b>	GESTIÓN POR PROCESOS		
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	VEGA GAVIDIA, EDWARD ALBERTO		
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	GESTIÓN COMERCIAL		


  

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

**Figura 3**

*Matriz para evaluación de expertos de la Ing. Elizabeth Kristina Bravo Huivin (Ira variable)*

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	"Diseño de procesos operativos en la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022"			
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión por Procesos			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Bravo Huivin Elizabeth Kristina			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Procesos Operativos			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				

Firma del experto:



ELIZABETH KRISTINA  
BRAVO HUIVIN  
Ingeniera Empresarial  
CIP N° 241126

**Figura 4**

*Matriz para evaluación de expertos de la Ing. Elizabeth Kristina Bravo Huivin (2da variable)*

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	"Diseño de procesos operativos en la gestión comercial de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2022"			
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión por Procesos			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Bravo Huivin Elizabeth Kristina			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión Comercial			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				

Firma del experto:



ELIZABETH KRISTINA  
BRAVO HUIVIN  
Ingeniera Empresarial  
CIP Nº 241128

Anexo Nro. 7: Alfa de cronbach

**Tabla 17**

*Confiabilidad de Procesos Operativos*

		N	%
Casos	Válido	8	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	8	100.0

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

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.801	8

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
A1	14.50	7.429	0.566	0.774
A2	15.38	6.554	0.849	0.731
A3	14.50	8.000	0.327	0.802
A4	14.38	6.268	0.604	0.764
A5	14.25	6.786	0.718	0.749
A6	14.63	7.696	0.637	0.774
A7	15.13	7.268	0.312	0.820
A8	14.50	7.143	0.378	0.805

*Nota.* Se utilizó el Software estadístico SPSS Statistics v.26 para determinar la confiabilidad de la variable Procesos Operativos con sus respectivas medidas.

**Tabla 18**

*Confiabilidad de Gestión Comercial*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	8	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	8	100.0

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

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.801	8

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
A9	14.50	7.143	0.378	0.805
A10	14.25	6.786	0.718	0.749
A11	14.50	7.429	0.566	0.774
A12	15.38	6.554	0.849	0.731
A13	14.63	7.696	0.637	0.774
A14	15.13	7.268	0.312	0.820
A15	14.38	6.268	0.604	0.764
A16	14.50	8.000	0.327	0.802

*Nota.* Se utilizó el Software estadístico SPSS Statistics v.26 para determinar la confiabilidad de la variable Gestión comercial con sus respectivas medidas.



Anexo Nro. 8: Mapa de procesos de la empresa Negocios Empresariales A y S SAC

**Figura 5**

Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Anexo Nro. 9: Consulta RUC de Negocios Empresariales A Y S SAC

**Figura 6**

Consulta RUC Negocios Empresariales A Y S SAC

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20605408479 - NEGOCIOS EMPRESARIALES A Y S S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de inscripción:	19/10/2019	Fecha de inicio de Actividades:	19/10/2019
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	CAL. MARIANO MELGAR NRO. 314 URB. PALERMO LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 5210 - ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO Secundaria 1 - 4630 - VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO Secundaria 2 - 9609 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS PERSONALES N.C.P.		

Nota. La figura muestra la consulta RUC realizada de la página web de la SUNAT

Negocios Empresariales A y S SAC es una empresa comercializadora mayorista de productos de consumo masivo de primera necesidad y de limpieza. Brindar servicio personalizado de cliente en cliente, llevado a cabo por personal con conocimiento y experiencia en el sector, dispuestos a ofrecer diversas alternativas tanto en marcas como en precios, precio de venta al público minorista sugerido.

### **Misión**

La experiencia de un personal responsable y altamente capacitado, la misión es comercializar productos de alta calidad, ofreciendo una amplia selección para cumplir con los requisitos de nuestros clientes, brindando un servicio rápido y efectivo.

### **Visión**

En el año 2025, ser líderes en el suministro de soluciones completas de productos, creando rentabilidad y crecimiento sostenible, con 90royección como una empresa competitiva a través de la venta en línea y el servicio de calidad en la búsqueda de la excelencia y la expansión en el mercado de peruano.

### **Valores organizacionales**

<b>Valores</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ética y Moral</b>	Se debe inspirar confianza en los colaboradores y clientes, partiendo de las buenas actitudes y decisiones con toda persona involucrada.
<b>Compromiso</b>	Se tiene un compromiso con el equipo y los clientes, para poder resolver las necesidades de estos.
<b>Respeto</b>	El ambiente de trabajo debe ser el más óptimo, basado en el buen trato y la cordialidad entre los colaboradores.

---

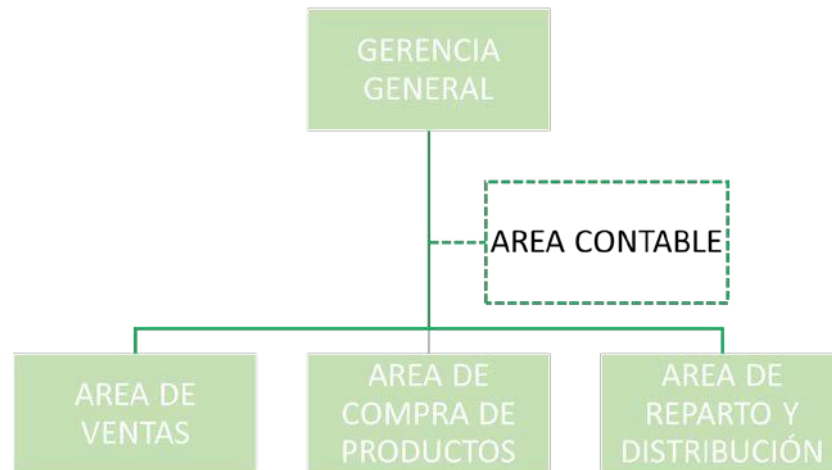
<b>Responsabilidad</b>	Se debe cumplir cabalmente con lo que se ofrece a los clientes, garantizando servicio de calidad.
<b>Productividad</b>	Los colaboradores deben aprovechar al máximo su tiempo para lograr las metas trazadas.

---

Anexo Nro. 10. Estructura organizacional de la empresa

**Figura 7**

*Organigrama de Negocios Empresariales A y S SAC*



*Nota.* Datos tomados de la empresa

Anexo Nro. 11: Matriz EFI

**Tabla 19**

*Matriz EFI*

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FACTORES FOTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Atención y servicio personalizado con los clientes.	0.09	4	0.36
Catálogo de productos de calidad variado y a precio competitivo	0.11	4	0.44
Buena relación entre los empleados y la empresa	0.04	3	0.12
Debido a la situación económica y sanitaria la empresa es cauta y conservadora.	0.05	3	0.15
Transporte propio para la distribución de productos	0.10	4	0.40
Base establecida de clientes	0.12	4	0.48
<b>Sub Total</b>	<b>0.51</b>		<b>1.95</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Recursos humanos sin cultura a la bioseguridad	0.09	1	0.09
Procesos operativos no estructurados e ineficientes	0.14	2	0.28
Demora en la distribución de pedido	0.12	1	0.12
Funcionalidad baja en el canal de ventas por internet	0.03	2	0.06
No posee un óptimo inventario de productos	0.08	1	0.08
Alta rotación de personal operativo	0.04	2	0.08
<b>Sub Total</b>	<b>0.49</b>		<b>0.71</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.66</b>

*Nota:* Elaboración propia

Anexo Nro. 12: Matriz EFE

**Tabla 20**

*Matriz EFE*

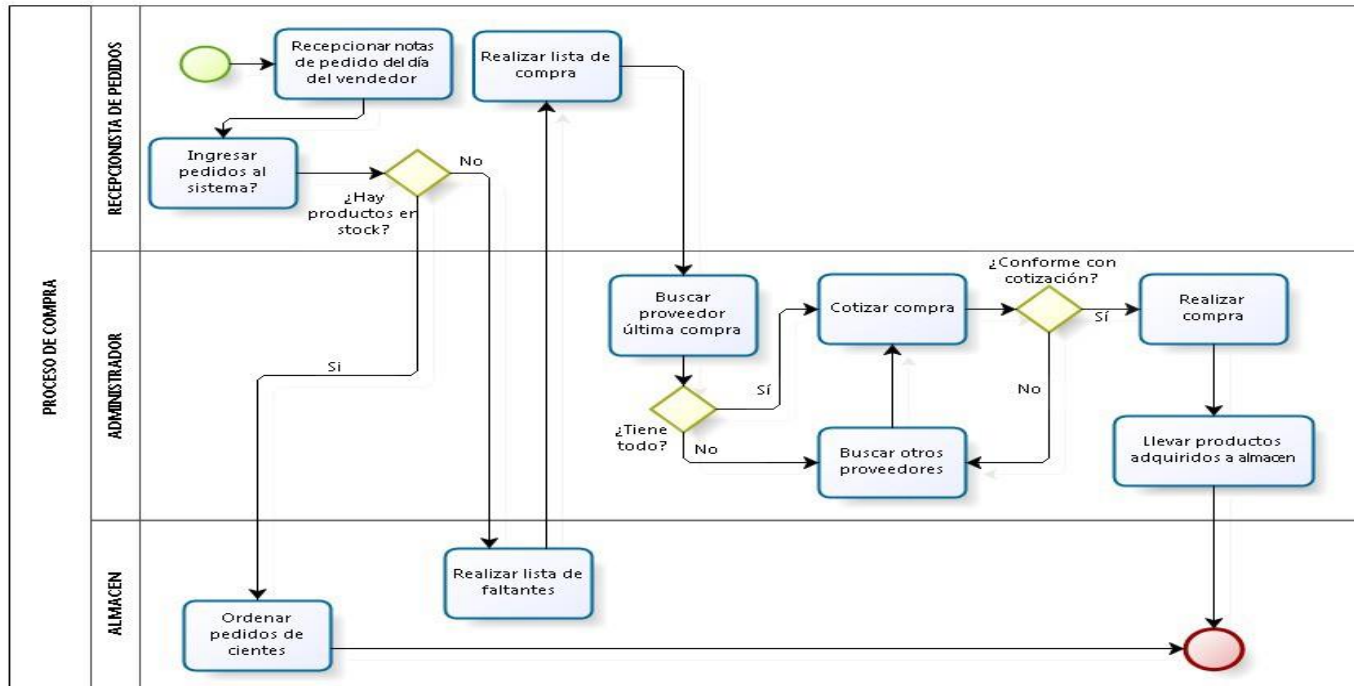
<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTORES OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Aumento de la población	<b>0.09</b>	3	0.27
Ventas por Internet (E-Commerce)	<b>0.05</b>	3	0.15
Alianzas con inversionistas.	<b>0.11</b>	4	0.44
Aprovechar la base de clientes actualizada	<b>0.12</b>	4	0.48
Necesidad de productos de consumo masivo y servicios	<b>0.13</b>	4	0.52
<b>Sub Total</b>	<b>0.50</b>		<b>1.86</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Negocios asentados con el mismo público objetivo e Ingreso de nuevos competidores (mediante E-Commerce)	<b>0.11</b>	1	0.11
Incremento de requisitos para préstamo Pyme	<b>0.08</b>	2	0.16
Recesión económica (Crisis política)	<b>0.09</b>	1	0.09
Crisis sanitaria a causa del Virus SARS-Covid 19	<b>0.13</b>	1	0.13
Proveedores ya no brindan facilidades de pago (pago al contado)	<b>0.09</b>	2	0.18
<b>Sub Total</b>	<b>0.50</b>		<b>0.67</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.53</b>

*Nota:* Elaboración propia

Anexo Nro. 13: Diagrama de flujo del proceso actual de compras.

**Figura 8**

*Proceso actual de compras*

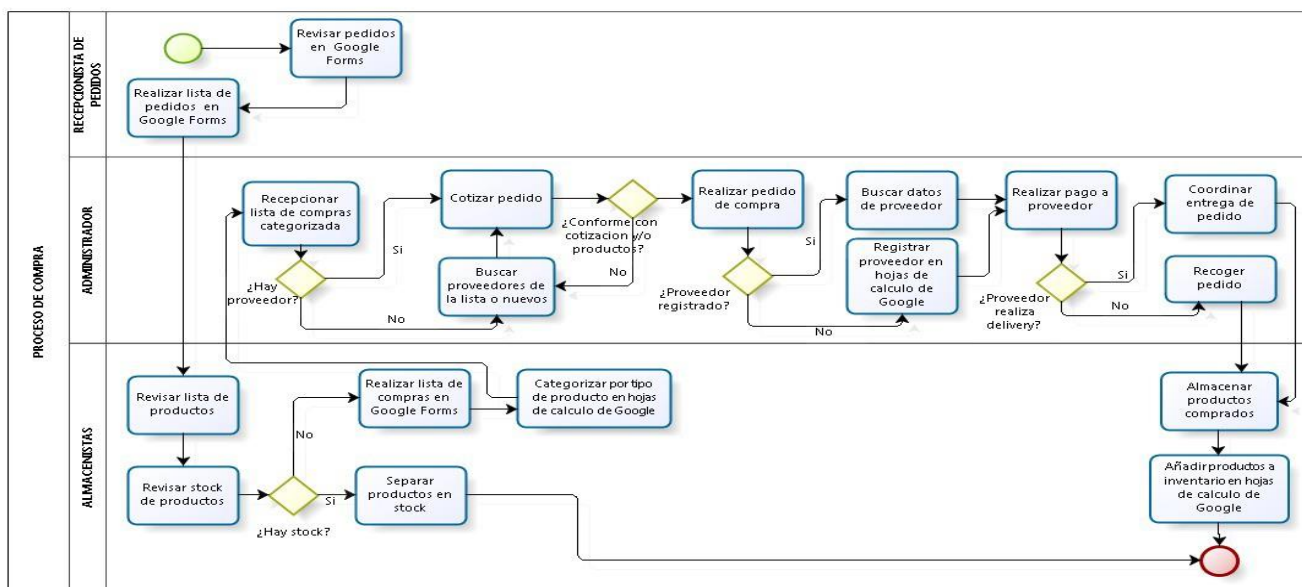


*Nota.* El modelo representa las actividades realizadas respecto al proceso actual compras a través de bizagi. Fuente: Elaboración propia.

Anexo Nro. 14: Diagrama de flujo del proceso propuesto de compras.

**Figura 9**

*Proceso de compras propuesto .*



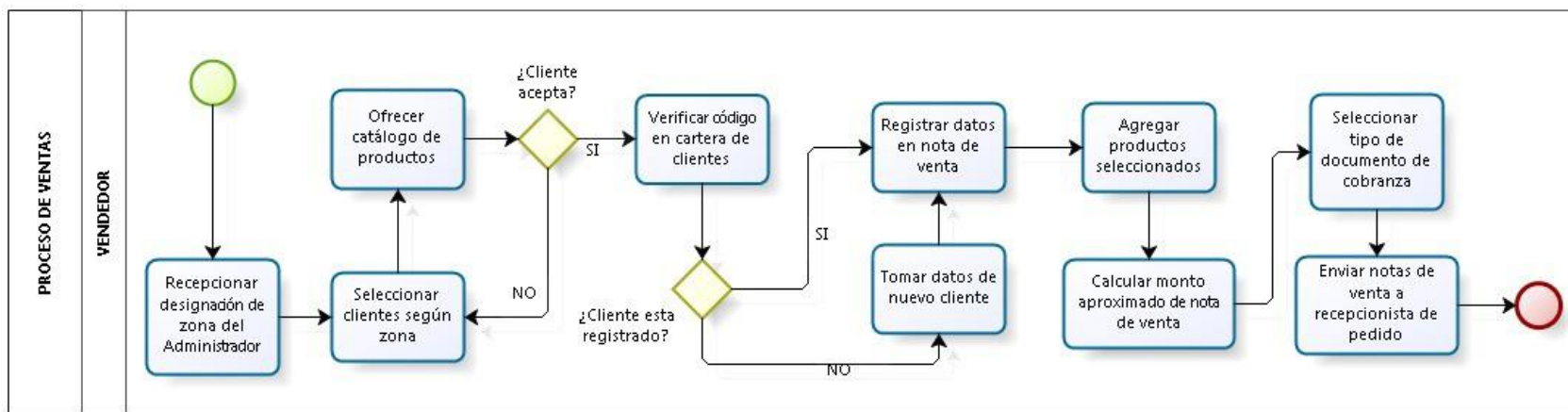
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

*Nota.* El modelo representa las actividades realizadas respecto al proceso de compras mejorado a través de bizagi. Fuente: Elaboración propia.

Anexo Nro. 15: Diagrama de flujo del proceso actual de ventas.

**Figura 10**

*Proceso actual de ventas*



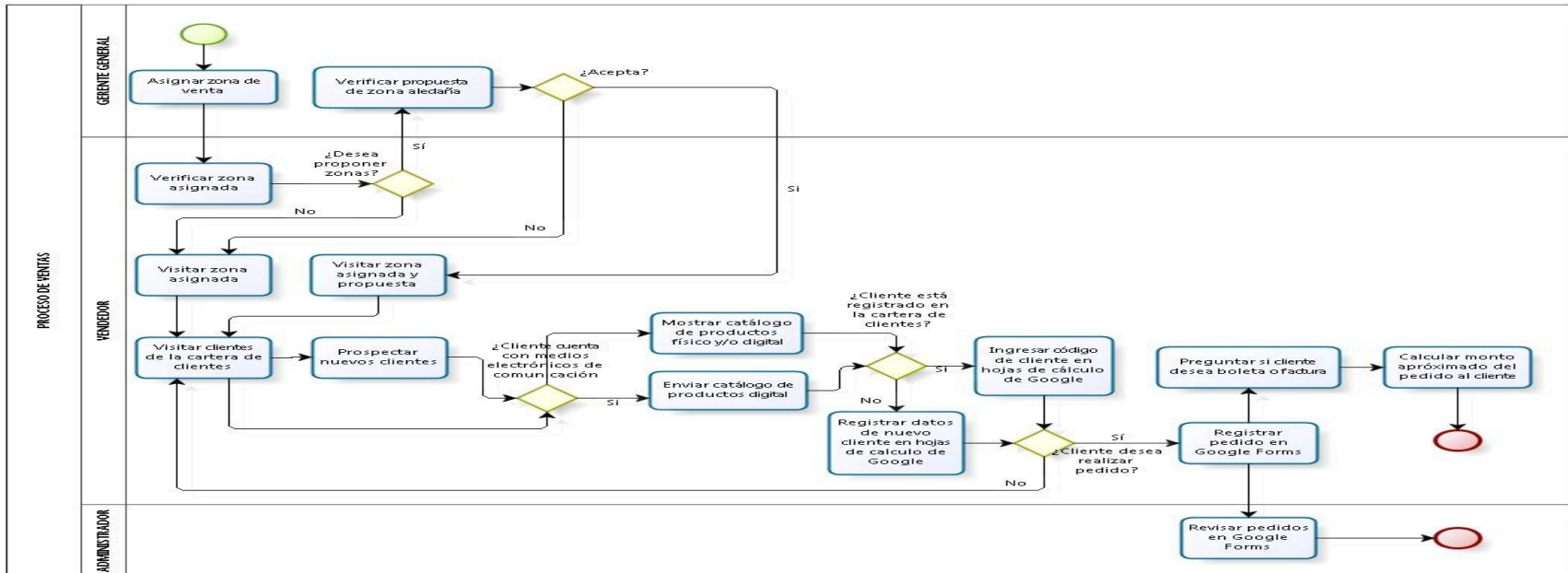
*Nota.* El modelo representa las actividades realizadas respecto al proceso actual ventas a través de bizagi. Fuente: Elaboración propia.



Anexo Nro. 16: Diagrama de flujo del proceso propuesto de ventas.

**Figura 11**

*Proceso de ventas propuesto*

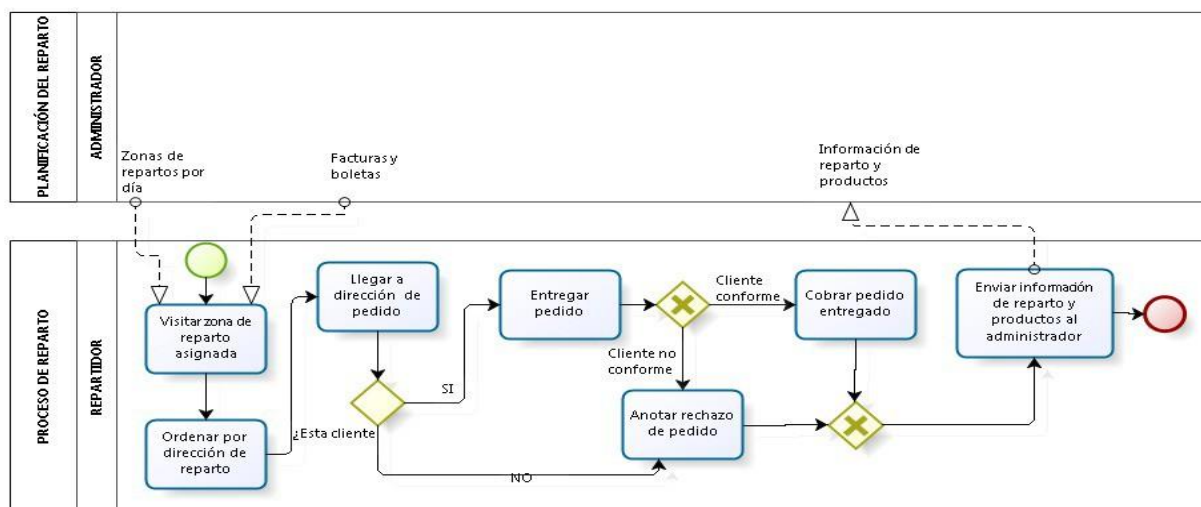


*Nota.* El modelo representa las actividades realizadas respecto al proceso de ventas mejorado a través de bizagi. Fuente: Elaboración propia.

Anexo Nro. 17: Diagrama de flujo del proceso actual de distribución.

**Figura 12**

*Proceso de distribución actual*



*Nota.* El modelo representa las actividades realizadas respecto al proceso actual distribución a través de bizagi. Fuente: Elaboración propia.



---

## Anexo Nro. 19: FASE 1 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y CONCEPCIÓN DEL PROYECTO

### **Actividad 1: Identificación de Problemas Críticos**

Los problemas descubiertos se detallan en la siguiente descripción.

Explicación detallada del obstáculo

Actualmente, los procedimientos de la empresa no funcionan tan bien como se preveía:

- Debido a que los procesos no están bien especificados, la delimitación de las funciones se ha hecho de forma incorrecta.
- Debido a la naturaleza manual del proceso de registro de clientes, el tiempo destinado a prestar servicio a los clientes es insuficiente, lo que repercute negativamente en su nivel de satisfacción.
- Debido a que los comprobantes de pago se entregan manualmente, hay margen de mejora en cuanto a la adecuación del sistema de control de pagos.
- Debido a un incorrecto proceso en la gestión de compras, no se logran realizar en su totalidad, causando que haya falta de materiales o quiebre en los stocks.

### **Actividad 2: Concepción del Proyecto.**

Una vez determinados los problemas que hay que abordar, la siguiente etapa consiste en definir los objetivos y el alcance del proyecto, así como las personas o el equipo que se encargará de aplicar las mejoras esenciales.

Los objetivos del proyecto son:

- Estandarizar procesos operativos en la empresa.
- Satisfacer al cliente en entregas a tiempo y sin demora.

- Estandarizar el control de pagos de los productos.
- No exista quiebres de stock.

Se mejorarán los procedimientos delimitándolos y teniendo en cuenta la posibilidad de automatizarlos. El director cree que los procedimientos que más trabajo necesitan son los procesos de Gestión de compras, Proceso de Gestión de Proveedores, Proceso de Gestión Comercial, Planificación de Inventarios.

### **Criterios de priorización:**

Se utilizaron los siguientes criterios para clasificar los procesos elegidos y, en última instancia, elegir el proceso que tendría una influencia más significativa en el rediseño. Estos criterios son los siguientes

Impacto en el cliente: ¿Qué grado de importancia tiene el proceso?

El grado en que el proceso influirá en otros ámbitos se denomina susceptibilidad al cambio: ¿Qué tipo de rendimiento podemos esperar de la utilización de los recursos a lo largo del proceso?

Impacto en la gestión comercial: ¿De qué manera el proceso desempeña un papel importante en la Gestión Comercial?

Composición del equipo de mejora: De conformidad con los acuerdos establecidos con el director de la empresa, el equipo de mejora estará formado por todas las personas que hayan participado en la creación de los procesos. Contribuirán examinando sus propios procesos y el proceso global y presentando sugerencias para el desarrollo continuo de los procedimientos.

---

## Anexo Nro. 20: FASE II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (HACER)

### **Actividad 1: Entendimiento de los Procesos**

Para comprender el estado actual de los procesos, se proporciona el modelado detallado del proceso actual utilizando el software Bizagi Process Modeler.

En la actualidad, la empresa Negocios Empresariales A Y S SAC considera dentro su Gestión Comercial está incluido todos los procesos operativos que influyen en el cliente y estos son: Proceso de Compra, Proceso de Venta, Proceso de Distribución.

Proceso de la gestión comercial:

En este proceso se puede observar interactúan las 3 áreas mencionadas anteriormente, donde se pudo observar varias deficiencias de modo general y por cada gestión. La falta comunicación entre áreas es un inconveniente que se debe mejorar, cada área debe dar información para que otra área pueda trabajar, el área de compras debe brindar el stock de productos y fechas tentativas de la entrada de productos, así como la fecha de vencimiento, todo esto se daría al área de ventas. Asimismo, el área de ventas debería brindar las ubicaciones actualizadas al área de distribución para agilizar las entregas.

Para mejorar el proceso comercial es necesario realizar mejora a cada proceso operacional:

### **PROCESO DE COMPRAS**

El proceso de compras inicia con la lista de faltantes que brinda el almacenero, después se realiza las cotizaciones y las compras respectivas, se receptiona el producto y se verifica la conformidad.

**Tabla 21**

*Proceso de compra*

CÓDIGO	PO1	TIPO		Operativo		
<b>Nombre</b>	Compras					
<b>Objetivo</b>	Realizar las compras necesarias para satisfacer los las ventas realizadas.					
<b>Responsable</b>	Administrador					
<b>Base Legal</b>	Código de protección y defensa del consumidor – Ley N° 29571					
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b> Envío de notas de productos faltantes		<b>Fin:</b> Llevar los productos a almacén			
Proveedor es	Entradas:	Actividades	Código de Actividad es	Responsables	Salidas	Usuarios
	Listado de faltantes	Realizar lista de compras	PO1.01	Almacenero	Lista de productos	
	Cotizaciones	Seleccionar y dirigirse a los proveedores	PO1.02	Asistente de Compras	s	
		Comprar productos pedidos	PO1.03	Jefe de compras	compras	
		Llevar productos a almacén	PO1.04		os	

El área de Compras, tiene 3 inconvenientes claros:

- Falta de stock.
- No hay inventarios actualizados.
- No hay planificación de Compras.

Para mejorar el proceso de Compras se tiene que implementar ciertas actividades internas, para facilitar el flujo del proceso general y de alguna manera ayudar con el cumplimiento al cliente.

**Tabla 22**

*Soluciones para Gestión de Compras*

<b>OBSTACULOS</b>	<b>SOLUCION</b>
FALTA DE STOCK	Realizar Inventario actual
FALTA DE INVENTARIOS	Establecer cronograma de Inventarios (Quincenales, Mensuales, Anuales) Evaluar cantidad de productos necesarios para abastecimiento por periodo
FALTA DE PLANIFICACION DE COMPRAS	Realizar Cronograma de compras Evaluación de Proveedores

Fuente: Elaboración Propia

**Planificación de compras**

La empresa es capaz de planificar la demanda de materiales y bienes a utilizar en el proceso comercial, así como de fijar las acciones que se van a llevar a cabo en el mismo, gracias al procedimiento que aquí se describe.

Involucrados: jefe de compras, asistentes de compras

Responsabilidades:



El Asistente de Compras es responsable de planificar las necesidades de artículos y suministros que se necesitan en el departamento de Compras.

El jefe de compras es responsable de revisar la planificación realizada por el asistente y aprobar esta.

### **Descripción actual del proceso “Planificación de Compras”**

- Para poner en marcha el proceso comercial en el departamento de Compras, el jefe de Compras necesita una evaluación de los artículos y materiales implicados.
- La estimación de la cantidad de artículos y materiales necesarios para el proceso comercial que se inició en el área de Compras es creada por el Asistente de Compras.
- La estimación del coste de los materiales y productos para el proceso comercial que se inició en el área de Compras es evaluada y aprobada por el jefe de Compras.
- La estimación del número de artículos y materiales necesarios para el proceso comercial que se inició en el área de Compras es registrada por el Asistente de Compras y se apoya en el reporte entregado por el Asistente de Ventas.

### **Proceso de inventario actual:**

En la actualidad, no realizan un inventario mensual, realizan un inventario cada 6 meses, por lo que muchas veces la información que aparece en el sistema no es la información real.

### **Proceso de inventario propuesto:**

Se propone realizar un inventario mensual hasta que el proceso de compras se estandarice y pueda fluir con normalidad, una vez que la empresa ya comience a

realizar sus compras de manera adecuada y se evite caer en compras imprevistas es que el proceso de inventario se podría cambiar y comenzar a realizarlo cada 2 meses, luego 3 y así evaluando siempre la confiabilidad de los resultados.

- Se han propuesto estos cambios pues se desea realizar un diseño de procesos operativos en la gestión comercial, por ende, el objetivo principal de la gestión comercial es lograr la satisfacción del cliente, se ha observado una insatisfacción por parte de los clientes en la empresa Negocios Empresariales A Y S SAC, esto se ha originado en su totalidad porque no contaban con los materiales que necesitaban en el momento, por lo que tuvieron que buscarlos en otro proveedor, debido a esto es que se buscó rediseñar el proceso de compras pues es el que seguían estaba originando un quiebre en el correcto desarrollo de la gestión comercial.

## **PROCESO DE VENTA**

El proceso de ventas inicia desde la Planificación de visitas realizadas por el jefe de ventas, la visita de los vendedores a los clientes y entregar la lista de pedido de productos por cliente al área de compras para el armado del pedido.

**Tabla 23**

*Proceso de Ventas*

<b>CÓDIGO</b>	<b>PO2</b>	<b>TIPO</b>	<b>Operativo</b>			
<b>Nombre</b>	Ventas					
<b>Objetivo</b>	Realizar ventas diariamente acaparando la cartera de clientes y buscando incrementarla.					
<b>Responsable</b>	Vendedor					
<b>Base Legal</b>	Código de protección y defensa del consumidor – Ley N° 29571					
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b> Asignar zona de venta		<b>Fin:</b> Recepcionar notas de pedido			
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas:</b>	<b>Actividades</b>	<b>Código de Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuarios</b>
	Planificación de Visitas	Dirigirse a la zona asignada	PO2.01	Vendedor	Notas de pedidos realizados	
	Catálogo de productos	Seleccionar clientes	PO2.02	Jefe de Ventas		
		Ofrecer catálogo de productos	PO2.03			
		Vender productos	PO2.04			
		Registrar clientes	PO2.05			
		Anotar y enviar notas de pedido	PO2.06			
		<i>Nota: Repetir proceso por cada cliente</i>				

Fuente: Elaboración Propia

El área de Ventas, tiene 3 inconvenientes claros:

- No tienen información del Stock.
- Ofrecen todo, teniendo dificultades al momento de la entrega del pedido, por retrasos o entrega incompleta.
- No muestran interés en la post venta.

Para mejorar el proceso de Ventas se tiene que implementar ciertas actividades internas, para facilitar el flujo del proceso general y de alguna manera ayudar con el cumplimiento al cliente.

#### **Tabla 24**

##### *Soluciones para Gestión de Ventas*

<b>OBSTACULOS</b>	<b>SOLUCION</b>
FALTA DE INFORMACIÓN DE STOCK	Solicitar lista de Stock, fechas estimadas de entrada de producto, Fecha de vencimiento de los productos.
INCUMPLIMIENTO EN LO OFRECIDO	Ofrecer lo que hay en stock e informar fechas de estimación de productos que no están en stock
POST VENTA	Seguimiento de entrega del producto Perfeccionar atención post venta.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede añadir la actualización de ubicación de los clientes o realizar mejores referencias para el área de distribución.

#### **PROCESO DE DISTRIBUCIÓN**

En almacén se ordenan los pedidos, para que luego asigne las zonas de reparto en diversos días. El repartidor va a la zona asignada y las ordena por dirección, al llegar verifica si está el cliente, si está se entrega el pedido y pregunta conformidad y en caso de estar

conforme se cobra el pedido, y si no se encuentra al cliente o este no está conforme se anota el perdido como rechazado, para luego continuar reparto hasta finalizar. Al terminar se envía la información del reparto. Se realiza 2 días después de haber ingresado el pedido y un día después de haber realizado las compras, en el transcurso de la mañana de 8:00 am a las 13:00 pm. Tomándoles un promedio de tiempo de 12 minutos por entrega aceptada.

**Tabla 25**

*Proceso de Distribución*

<b>CÓDIGO</b>	<b>PO3</b>	<b>TIPO</b>		<b>Operativo</b>		
<b>Nombre</b>	Reparto					
<b>Objetivo</b>	Repartir pedidos de ventas realizadas					
<b>Responsable</b>	Repartidor					
<b>Base Legal</b>	Código de protección y defensa del consumidor – Ley N° 29571					
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b> Ordenar pedidos	<b>Fin:</b> Enviar información de reparto				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Código de Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuarios</b>
	:	s	s	s	s	s
	Asignación de zona de reparto	Dirigirse a la zona asignada	PO3.01 PO3.02 PO3.03	Repartidor Jefe de Distribución	Informe de reparto	
		Ordenar direcciones de reparto	PO3.04 PO3.05			
		Entregar pedido	PO3.06			
		Cobrar pedido				
		Registrar rechazo de pedido				

Enviar  
información  
de reparto

*Nota:*

*Repetir*

*proceso*

*por cada*

*cliente*

---

Fuente: Elaboración Propia

El área de Distribución, tiene inconvenientes puntuales, hay demora por falta de información sobre ubicación, falta de control en el reporte de pedidos entregados y rechazados.

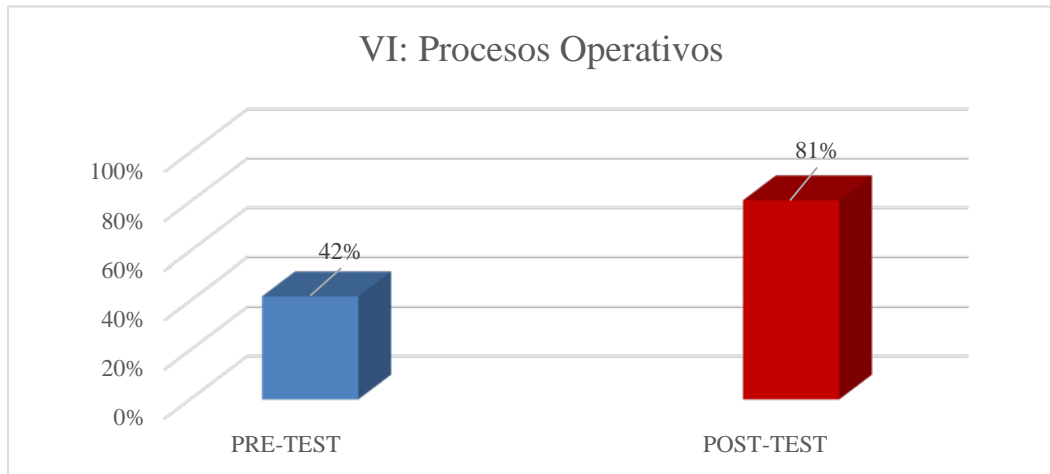
Por lo que se propone que el área de ventas brinde ubicación actualizada y con suficientes referencias para la llegada eficiente de los repartidores al cliente. Además, realizar un control de los pedidos rechazados y entregados al día, realizado por los repartidores.

Anexo Nro. 21: PRE TEST Y POST TEST

**VARIABLE INDEPENDIENTE: Procesos Operativos**

**Figura 14**

*Porcentaje de mejora de los Procesos operativos*

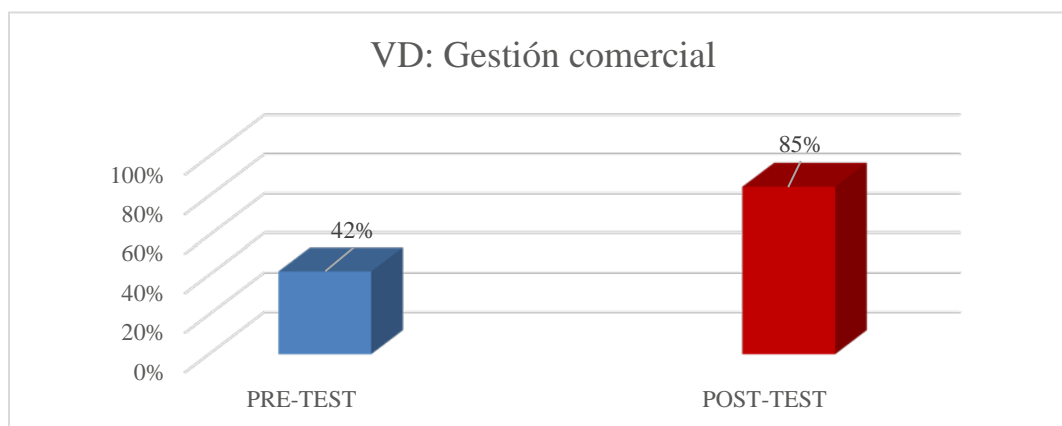


Fuente: Elaboración Propia

**VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión comercial**

**Figura 15**

*Porcentaje de mejora de la Gestión comercial*



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, hay una diferencia de 39% de mejora en la variable Independiente, la cual indica que el cambio en los procesos aplicados a la empresa Negocios Empresariales A Y S SAC ha ayudado a mejorar tiempos, actividades y optimizar los procesos operativos. De esa misma forma sucede en el caso de la Gestión Comercial como Variable Dependiente, puesto se visualiza una mejora del 43% generando mayores ingresos, optimizando las cantidades vendidas, distribuidas tanto en cantidad como en tiempo.