

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA
EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA
L&M SEMINARIO GROUP SAC, TRUJILLO 2021”

Tesis para optar al título profesional de:

INGENIERO EMPRESARIAL

Autores:

Sergio David Angulo Briones

Miguel Alfonso Seminario Narro

Asesor:

Mg. Elizabeth Kristina Bravo Huivin

<https://orcid.org/0000-0001-6885-0464>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	CESIA ELIZABETH BOÑON SILVA	40222757
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	ROCIO DEL PILAR CAPUÑAY PUYEN	42836141
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	JORGE LUIS ALFARO ROSAS	18127518
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

”

DEDICATORIA

A dios por siempre guiarme en mi camino, a mis padres por su amor, apoyo y motivación incondicional y, quienes son mi pilar, fuerza y mi aliento para cumplir mis sueños.

Sergio David Angulo Briones

Dedico esta tesis en primera instancia a Dios por brindarme desde siempre un apoyo constante en la realización de mi vida; a mis padres y hermano por apoyarme en cada una de mis decisiones y estar presente en cada paso que daba inculcándome valores que reflejan mi manera de afrontar la vida.

Miguel Alfonso Seminario Narro

AGRADECIMIENTO

En agradecimiento a Dios por las oportunidades brindadas y su cuidado durante toda esta etapa; a nuestras familias, y en especial a nuestros padres por su apoyo continuo y por habernos dado la oportunidad de estudiar en esta universidad.

De igual forma, nuestros agradecimientos a nuestra asesora Kristina Bravo quien nos brindó motivación y apoyo, en conjunto con los profesores que contribuyeron en el día a día en nuestra formación profesional.

Finalmente, un agradecimiento a la empresa L&M Seminario Group SAC por su colaboración, disponibilidad, transparencia y por habernos brindado información relevante para la realización de nuestro estudio.

Tabla de contenidos

JURADO EVALUADOR.....	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	46
CAPÍTULO III. RESULTADOS	51
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	83
REFERENCIAS	89
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable Gestión por procesos.....	44
Tabla 2: Operacionalización de la variable Calidad de servicio.....	45
Tabla 3: Matriz ERIC	53
Tabla 4: Identificación de los procesos operativos – Pre Test.....	54
Tabla 5: Solicitudes atendidas de acuerdo al proceso – Pre Test.....	55
Tabla 6: Eficiencia de los proyectos ejecutados – Pre Test	56
Tabla 7: Nivel de satisfacción de los clientes – Pre Test.....	57
Tabla 8: Cumplimiento en la entrega de proyectos – Pre Test.....	58
Tabla 9: Quejas por proyectos retrasados – Pre Test	59
Tabla 10: Contratación de próximos servicios – Pre Test	60
Tabla 11: Nivel de recomendación – Pre Test.....	61
Tabla 12: Identificación de los procesos operativos – Post Test.....	63
Tabla 13: Solicitudes atendidas de acuerdo al proceso – Post Test	64
Tabla 14: Eficiencia de los proyectos ejecutados – Post Test.....	65
Tabla 15: Nivel de satisfacción de los clientes – Post Test	66
Tabla 16: Cumplimiento en la entrega de proyectos – Post Test	67
Tabla 17: Quejas por proyectos retrasados – Post Test.....	68
Tabla 18: Contratación de próximos servicios – Post Test.....	69
Tabla 19: Nivel de recomendación – Post Test	70
Tabla 20: Presupuesto de la investigación	72
Tabla 21: Presupuesto de la implementación de la gestión por procesos	73
Tabla 22: Estado de Resultados del 2021	73
Tabla 23: Estimación del flujo de caja operativo.....	74
Tabla 24: Estimación del flujo de caja libre	74
Tabla 25: Evaluación de indicadores económicos	74
Tabla 26: Ahorro en impacto ambiental	76
Tabla 27: Resultados Pre vs Post Test – Cumplimiento en la entrega de proyectos.....	77
Tabla 28: Prueba T de Student para el indicador cumplimiento en la entrega de proyectos	78

Tabla 29: Resultados Pre vs Post Test – Quejas por retrasos	79
Tabla 30: Prueba T de Student para el indicador Quejas por retrasos	80
Tabla 31: Resultados Pre vs Post Test – Contratación de próximos servicios	81
Tabla 32: Prueba T de Student para el indicador contratación de servicios	82
Tabla 33: Ficha para el recojo de información de calidad del proceso	95
Tabla 34: Ficha para el recojo de información de proyectos ejecutados	95
Tabla 35: Ficha para el recojo de información de cumplimiento de proyectos	96
Tabla 36: Ficha para el recojo de información de quejas por retrasos	96
Tabla 37: Ficha para el recojo de información de próximos servicios	97
Tabla 38: Análisis de Porter	103
Tabla 39: Matriz EFI	105
Tabla 40: Análisis Septel	106
Tabla 41: Matriz EFE	109
Tabla 42: Matriz FODA	110
Tabla 43: Cuadro de mando integral	112
Tabla 44: Identificación de procesos empresariales	113
Tabla 45: Priorización de procesos	114
Tabla 46: Inventario de procesos	116
Tabla 47: Proceso estratégico – Investigación y desarrollo	117
Tabla 48: Proceso estratégico – Planeamiento estratégico financiero	118
Tabla 49: Proceso misional – Gestión comercial	119
Tabla 50: Proceso misional – Gestión logística	120
Tabla 51: Proceso misional – Gestión operativa	121
Tabla 52: Proceso de apoyo – Recursos Humanos	122
Tabla 53: Proceso de apoyo – Asesoría legal	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados	32
Figura 2: Ciclo PHVA para la mejora de procesos.....	33
Figura 3: Diagrama de Ishikawa para la identificación de las causas que originan la baja calidad del servicio	52
Figura 4: Representación en porcentaje de los macro-procesos – Pre Test.....	54
Figura 5: Solicitudes atendidas de acuerdo al proceso – Pre Test.....	55
Figura 6: Eficiencia de los proyectos ejecutados – Pre Test	56
Figura 7: Nivel de satisfacción de los clientes – Pre Test.....	57
Figura 8: Cumplimiento en la entrega de proyectos – Pre Test.....	58
Figura 9: Quejas por proyectos retrasados – Pre Test	59
Figura 10: Contratación de próximos servicios – Pre Test	60
Figura 11: Nivel de recomendación – Pre Test.....	61
Figura 12: Diseño del modelo de gestión por procesos.....	62
Figura 13: Representación en porcentaje de los macro-procesos – Post Test	63
Figura 14: Solicitudes atendidas de acuerdo al proceso – Post Test	64
Figura 15: Eficiencia de los proyectos ejecutados – Post Test.....	65
Figura 16: Nivel de satisfacción de los clientes – Post Test	66
Figura 17: Cumplimiento en la entrega de proyectos – Post Test.....	67
Figura 18: Quejas por proyectos retrasados – Post Test	68
Figura 19: Contratación de próximos servicios – Post Test.....	69
Figura 20: Nivel de recomendación – Post Test	71
Figura 21: Leyenda para la ponderación de procesos.....	114
Figura 22: Mapa de procesos.....	115
Figura 23: Diagrama del proceso de investigación y desarrollo	124
Figura 24: Diagrama del proceso de planificación estratégica financiera.....	126
Figura 25: Diagrama del procesos de gestión comercial.....	128
Figura 26: Diagrama del proceso de gestión logística	130
Figura 27: Diagrama del proceso de gestión operativa	132
Figura 28: Diagrama del proceso nivel 1- Planificación de proyectos	134

Figura 29: Diagrama del proceso nivel 1- Ejecución de proyectos.....	136
Figura 30: Diagrama del proceso nivel 1- Entrega de proyectos.....	138
Figura 31: Diagrama del proceso de recursos humanos	140

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar cómo la gestión por procesos influye en la calidad del servicio de la empresa L&M Seminario Group S.A.C, Trujillo 2021. El diseño de la investigación fue Pre-experimental con escenarios de prueba y post prueba, la muestra estuvo conformada por los 62 clientes registrados en Enero a Marzo del 2021. Se utilizaron los instrumentos de recolección de datos como la ficha resumen y el cuestionario NPS, el cual fue validado a través por 3 expertos y la confiabilidad alfa de Conbranch, teniendo como resultado 0.83. Para la contrastación de hipótesis se utilizó a la prueba estadística T-Student, demostrando que los indicadores evaluados son estadísticamente significativos, es decir que el cumplimiento en la entrega de proyectos tiene una Sig. asintótica (bilateral), para las medianas de $p=0.007 < 0.05$, las quejas atendidas tienen una Sig. asintótica (bilateral), para las medianas de $p=0.009 < 0.05$ y la contratación de próximos servicios de $p=0.001 < 0.05$, concluyendo así que hay una diferencia significativa en el escenario pre prueba y post prueba.

Finalmente, se obtuvo un VAN de S/. 20,196.63, TIR de 58.53% y el IR de 1.83.

Palabras clave: Gestión por procesos, calidad de servicio, gestión operativa, planificación de proyectos

ABSTRAC

The objective of this research was to determine how process management influences the quality of service of the company L&M Seminario Group S.A.C, Trujillo 2021. The design of the research was Pre-experimental with test and post-test scenarios, the sample was made up of the 62 clients registered in January to March 2021. Data collection instruments such as the summary sheet and the NPS questionnaire were used, which was validated through 3 experts and the alpha reliability of Conbranch, resulting in 0.83. For the hypothesis comparison, the T-Student statistical test was used, demonstrating that the indicators evaluated are statistically significant, that is, that compliance in the delivery of projects has an asymptotic (bilateral) Sig., for the medians of $p=0.007 < 0.05$, the complaints addressed have an asymptotic (bilateral) Sig., for the medians of $p=0.009 < 0.05$ and the contracting of upcoming services of $p=0.001 < 0.05$, thus concluding that there is a significant difference in the pre-test and post-test scenario.

Finally, a VAN of S/ was obtained. 20,196.63, IRR of 58.53% and IR of 1.83.

Keywords: Process management, quality of service, operational management, project planning

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En el mundo de los negocios, la globalización y la transformación de las economías industriales, impuso a las empresas y a sus administradores enfrentarse a nuevos desafíos de gestión, sin embargo, en la actualidad aparecen una serie de exigencias por parte de los clientes o del mercado, que obligan a todas aquellas organizaciones a implementar sistemas de mejora continua, como es el caso de la de gestión por procesos, que parte como la herramienta gerencial con una visión multidisciplinaria para potenciar los resultados y garantizar la viabilidad en el mercado a mediano y largo plazo. (Puerto, 2019)

En Europa, específicamente en las operaciones de empresas españolas, se ha determinado que la problemática actual es la alta complejidad de los tipos de proyectos a realizar, ya que hay un gran número de participantes y de flujo de información, a ello se le suma los altos costos producidos por fallas no previstas entre un 4 a 20% del costo total de los proyectos en cartera según estudios europeos. En este sentido se espera que se elimine todo tipo de operación que no aporte un valor agregado. Y para lograr esto se debe desglosar la operación principal en sub-procesos y evaluar cada uno de ellos, a fin de garantizar una mayor calidad y satisfacción para los clientes y usuarios (Orueta y Echague, 2017).

En América Latina, en su mayoría microempresas constructoras se han visto inmersas en problemas de administración de recursos, lo que ha conducido a una disminución en la calidad de los servicios ofrecidos, así como a bajos registros en las utilidades, pues si bien se aplicaron soluciones improvisadas, la calidad del servicio no fue la idónea, sin embargo, es preciso resaltar que estas empresas no es que no quieran

mejorar, sino que tienen ciertas dificultades para adecuarse a un sistema de gestión eficiente Boquera (2015).

Por ello según Pardo (2008) Menciona que hoy la integración de los sistemas de gestión es una realidad que las organizaciones comienzan a ver como una forma de optimizar sus procesos con una visión para potenciar sus resultados

En este sentido, la calidad de servicio es sin duda una de las principales preocupaciones, de las empresas del sector construcción, no solamente a causa de la necesidad de mejorar las expectativas de los clientes en relación con los proyectos a ejecutar, sino que también, radica en la mala atención al cliente, ya que, según los reportes mostrados existe una insatisfacción del 34% en empresas de Argentina, esto como consecuencia de la incomodidad por la incorrecta planificación y retrasos en la entrega de los diferentes proyectos inmobiliarios Caci (2019).

Por lo tanto, la calidad de servicio se ha convertido en una fuente importante para el sector construcción, puesto que la mayoría de los clientes buscan la satisfacción plena por los servicios contratados, a fin de cubrir sus expectativas. Por ello, muchas empresas en el mercado tienen una variedad de servicios para un cliente específico, los cuales van de la mano de la tecnología, lo que les ha permitido generar una ventaja frente a la competencia, ya que son

del sistema vigente es la competencia desleal con proveedores extranjeros, perjudicando conscientes, de que el cliente de ahora está más informado y necesita diferentes servicios por una sola empresa (Caci et al, 2019)

En el Perú, la industria de la construcción históricamente permanece con una baja productividad a nivel mundial, debido a su casi nula innovación a pesar de tener las herramientas para hacerlo, esto es confirmado, ya que el IPE (instituto peruano de

economía) manifestó que el sector construcción sufrió una caída del 90.4%, una contracción mucho mayor que la del PBI total (-39,9%). Es decir, si bien se mantiene regulaciones que favorecen al éxito de los proyectos; cuenta con esquemas contractuales obsoletos; tiene un pobre o nulo entendimiento de quien encarga el proyecto de construcción sea a nivel público o privado; además permanece con vicios en los sistemas de contratación vigentes, y tiene falta de audacia para cambiar las cosas en la industria por parte de los mismos actores, entre otros factores Cabrera (2020).

Al reanudarse las operaciones en el sector construcción, post COVID 19, se ha puesto en evidencia que uno de los tantos vicios especialmente a las pequeñas y medianas empresas constructoras y de servicios, que luego de quedar fuera de las licitaciones y concursos estatales, (porque consideran que, al ser pequeñas, no tienen claro sus procesos y/o procedimientos) son subcontratadas por estas empresas foráneas a las que el Estado les valida sus experiencias y montos de contratación. Estas empresas, solo por administrar los contratos ganados en mala lid (pues las bases están orientadas a favorecerlas), obtienen importantes ganancias perjudicando el crecimiento de las empresas y profesionales peruanos, quienes finalmente les hacen el trabajo (Cabrera et al, 2020).

En el caso de las empresas constructoras, la renovación de sus procesos, a partir de un cambio de valores, debe ser cada vez más imperativo. La necesidad de colaborar, de compartir información, de presentar alternativas, de ser más competitivos, en suma, no será un proceso fácil si están acostumbrados a resultados solo en el corto plazo. La estandarización de procesos de por sí, es un claro objetivo para alcanzar, tampoco es

la solución sino es vista como una herramienta para impulsar el rendimiento de todo el sistema de gestión (Cabrera et al, 2020).

En este escenario, la metodología de la gestión por procesos se presenta como la idónea para gestionar un proyecto colaborativamente. Por tanto, es recomendable que las empresas de construcción, las industrias conexas, el Estado y los inversionistas privados empiecen a conocerla y utilizarla como parte de su proceso de cambio.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente y contrastando con la realidad peruana, en el ámbito local, L&M Seminario Group SAC. es una empresa trujillana constituida en el 2016 y trabaja bajo la modalidad de Construcción en Sitio Propio, la cual busca satisfacer el déficit habitacional a nivel nacional de 500,000 viviendas mediante la construcción de Viviendas de Interés Social para las familias que cumplan con los requisitos especificados en la Resolución Ministerial N° 236-2018-VIVIENDA (2018), En razón de ello, la organización requiere, ofrecer una adecuada calidad de servicio, siendo conscientes de que como empresa nueva, aun les falta ganar mayor cartera de clientes y para lograr dicho propósito debe enfocarse en la planificación de sus procesos, principalmente en aquellos que pertenecen al área operativa, dado que muchos de los clientes tienen quejas respecto a la entrega de proyectos, pues consideran que no se entregan en la fecha pactada, por otro lado también se ha podido observar que los clientes no quedan totalmente satisfechos con las obras realizadas, lo que a la larga es negativo sino se corrige a tiempo, puesto que no recomendarían el servicio ofrecido a sus amigos o familiares. Así también se ha podido identificar la falta de seguimiento y control de las áreas, responsabilidades no definidas, ausencia de diagramas operacionales, entre otros aspectos. Es así como

frente a las circunstancias en las que se encuentra la empresa, la opción ideal para lograr mejorar la calidad de servicio, parte por implementar la gestión por proceso, pues gracias a dicha metodología se dará cumplimiento a las responsabilidades delegadas, por lo tanto, se comprenderán mejor los roles y se planificará mejor cada una de las actividades a desarrollar en beneficio del cumplimiento de las expectativas de los clientes y los futuros clientes potenciales.

Asimismo, la justificación de manera social, se justifica porque la organización es vista como una empresa que maneja y responde a criterios éticos establecidos por el Fondo Mi-vivienda como entidad técnica, en este sentido, hará partícipes tanto a los clientes externos como a los internos, a fin de asegurar la ejecución de los distintos proyectos de manera coordinada y colaborativa. Por el lado metodológico, se justifica porque a través de la incorporación de la gestión por procesos se podrá establecer los distintos pasos o etapas para asegurar una mejor atención y sobre todo una mayor calidad de los servicios ofrecidos, ya que se tendrá documentado cada una de las actividades a realizar, así como la designación de los responsables a cargo de cada proceso. Por el lado económico, se justifica porque al tener a cada una de las actividades a realizar, se tendrá una planificación idónea de los proyectos a realizar, según el cronograma establecido, lo que implica que se destinarán los recursos necesarios para dar cumplimiento con las obras a ejecutar, de tal manera que se ahorraran tiempo y dinero en caso de sufrir inconvenientes de última hora, pues se tendrá contemplado planes de contingencia. Finalmente se justifica de manera medioambiental, porque se prevé que cada proyecto a ser ejecutado tendrá ciertos parámetros de seguridad ambiental a fin de generar bajos niveles de contaminación, los cuales se deben amparar en el

reglamento de la Ley N° 27446, Ley del sistema Nacional de Evaluación de impacto ambiental del Perú.

Por otro lado, esta investigación presenta una serie de antecedentes que respaldan a las variables de estudio, a continuación, se describen los antecedentes internacionales los cuales cuentan con una antigüedad no mayor a 5 años.

González y Leal (2019) en su artículo científico titulado "Herramientas para la gestión por procesos en empresas de servicios de Colombia" El objetivo se basó en analizar la utilidad que ofrecen estas herramientas a partir de la revisión bibliográfica y el método de inducción-deducción. Se obtuvo como resultados que las herramientas de estandarización y diseño de procesos son características fundamentales y que van de la mano con la tecnología ya que existe una gran dependencia, pues según mencionan las autoras, además del diseño y la estandarización, la minería de datos es una herramienta de diagnóstico rápida y objetiva, pues reduce significativamente costes de los procesos actuales (AS-IS), además impactan en la mejora continua cuando suceden cambios en los procesos, debido a su análisis repetitivo. Asimismo, llegan a concluir que las nuevas concepciones de las empresas deben diseñarse partiendo de la integración de las TIC, a los objetivos del negocio, este propósito se logra a través del enfoque de la arquitectura empresarial y de la gestión por procesos, puesto que todo debe ir orquestado, definiendo el norte por todas las áreas y procesos de la empresa, buscando cumplir con los objetivos y estrategias cooperativas, plasmadas en la visión y misión empresarial.

Este antecedente es importante porque refuerza la pertinencia de implementar adecuadamente la documentación de cada proceso, para su posterior estandarización,

es decir que al lograr dicho propósito se espera que todos los procesos operativos mejoren la calidad del servicio ya que permitirá ahorrar tiempo en las operaciones a realizar.

Rojas, Niebles y Pacheco (2020) en su artículo científico titulado "Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas, Colombia 2020" tuvo por objetivo determinar el cumplimiento de la responsabilidad social en pymes. La metodología fue descriptiva, no experimental. La población fue de 50 pymes del sector servicios conexos a la construcción. Los datos se recolectaron a través de cuestionarios con alternativas tipo Likert, lo cuales tuvieron una confiabilidad del 0.80. Dentro de los resultados los autores manifiestan que el nivel de seguridad que tiene el cliente respecto al servicio es medio-alto, en este sentido el cliente recibe respuestas de acorde al servicio solicitado, asimismo mencionan que, si el servicio ofrecido no genera seguridad al cliente, se escuchan sugerencia y los empleados siempre están dispuestos a ofrecer ayuda e información. Por otro lado, en cuanto a la responsabilidad social pudieron corroborar que las expectativas se están ejecutando cabalmente, ya que las empresas brindan la seguridad necesaria en cuanto al interés por servir de manera incondicional, para ello se ejecutan actividades para la fomentación del proceso de integración de los colaboradores, buscando además la realización de campañas para mejorar el entorno y las buenas relaciones con el cliente, haciendo más eficiente las operaciones en beneficio de las empresas.

Este antecedente es importante, ya que será de utilidad para la formulación de los indicadores a utilizar en la medición de la variable calidad de servicio.

Delgado y Romero (2014) en su artículo científico titulado "Satisfacción de las necesidades del cliente en el sector vivienda: el caso del Valle de Toluca" tuvo como

objetivo implementar nuevas técnicas administrativas para mantener y mejorar su competitividad, tanto a nivel nacional como internacional, e incrementar su eficiencia. Por el lado del instrumento de recolección de datos eligieron el de encuestas personales, los cuales fueron aplicados a los 338 residentes de interés social, en donde se identificó que existe niveles bajos de satisfacción. En esencia, los valores ratifican que los habitantes tienen ciertas preocupaciones con relación a la calidad de sus viviendas, en particular con aspectos como los materiales y la funcionalidad de sus hogares, ya que el porcentaje indica que un 48% no están satisfecho, por lo que las quejas registradas responden al mismo porcentaje. En este sentido llegan a concluir que las empresas desarrolladoras de vivienda requieren ayuda para mejorar la calidad de sus productos y servicios, por lo que es necesario que las autoridades responsables de la autorización, vigilancia y entrega de conjuntos urbanos cumplan con esta tarea cabalmente para tener un seguimiento completo del desarrollo y características finales de entrega de dichos conjuntos.

El antecedente indica que, de acuerdo con los resultados mostrados, este tiene una estrecha relación la investigación realizada, puesto que también se medirá la satisfacción de los clientes como parte del indicador planteado en la gestión por procesos.

Córdova y Alberto (2018) En su artículo científico titulado "Medición de la eficiencia en la industria de la construcción y su relación con el capital de trabajo" presentado por la revista ingeniería de construcción en Cauca, Ecuador. Tuvo por objetivo determinar la relación existente entre el capital de trabajo como medida financiera, y el nivel de eficiencia de las empresas de construcción. La muestra de estudio es intencional, con 58 empresas participantes, de las cuales se obtuvo información

financiera en un horizonte temporal de cuatro años (2011-2014). En una primera etapa se evaluó la eficiencia mediante el Análisis Envolvente de Datos (DEA), y en una segunda etapa se aplicó un modelo de regresión Tobit con el fin de identificar la relación entre variables. Los niveles de eficiencia evaluados muestran una reducción en la eficiencia promedio en el sector de la construcción para los años 2012 y 2013, y los resultados de la regresión hacen resaltar un vínculo positivo entre la eficiencia y el capital de trabajo para todos los años, lo que determina que una estrategia financiera común basada en la reducción del capital de trabajo, no conduce a un incremento en el nivel de eficiencia de las firmas constructoras. Por lo tanto, llegan a concluir que la investigación puede beneficiar no sólo a las empresas de la construcción ecuatoriana, sino a otras que deseen mejorar su ventaja competitiva en base a su información financiera.

Este antecedente permite reforzar las teorías de la eficiencia en el sector construcción, en donde también existen implicancias prácticas, debido a la formulación de estrategias para la mejora del capital de trabajo a fin de conseguir beneficios económicos para la satisfacción de los stakeholders.

En cuanto a los antecedentes nacionales se tienen a las siguientes investigaciones:

Philco (2020) en su tesis de maestría titulada "Gestión por procesos para mejorar el servicio al cliente en una empresa de Soluciones Modulares", en Lima, Perú. Tuvo por objetivo mejorar el servicio al cliente en la empresa en mención. Por el lado metodológico, el enfoque de estudio fue cuantitativo, mientras el tipo de investigación fue aplicada y el método es descriptivo y explicativo. El diseño es experimental – cuasi experimental. La población es el total de la data de reclamos, atenciones realizadas y ordenes de servicios por reparaciones de servicios en el lapso de 2 años. Dentro de los

principales hallazgos, luego de un análisis de los puntos de contacto que se tienen con el cliente, definieron 3 problemas que mayor impacto tienen en el servicio y representan los puntos de fricción críticos, estos son: 1 Disminuir la cantidad de reclamos, 2 Optimizar el tiempo de atención del servicio post venta, 3 Mejorar la recuperación del cobro por reparaciones. Asimismo, llegan a concluir que la implementación de un plan de mantenimiento redujo la cantidad de reclamos y se verifica una reducción del 39.80% de 304 reclamos en el 2018 a 183 reclamos en el 2019, por otro lado, la implementación de procesos, mejoro el tiempo de atención del servicio post venta en un 17% de 140 tickets cerrados dentro del tiempo establecido en el 2018 a 164 tickets cerrados para el 2019, y que el rediseño del proceso de cobro de reparaciones incrementó en un 18% de 229 órdenes de servicios obtenidas en el 2018 a 271 órdenes para el año 2019. En este sentido aseguran que la implementación de la gestión por procesos mejora en general el servicio al cliente, porque organiza y enfoca de mejor manera los procedimientos haciendo más eficiente las operaciones en pro del cliente y de la misma empresa.

Este antecedente es importante, porque al ser de diseño experimental y tener resultados en escenarios pre y post test, de sus indicadores se logra reducir la cantidad de reclamos gracias a la implementación de la gestión por procesos, tal como se pretende hacer en la investigación.

Clemente (2020) En su investigación titulada "Implementación del sistema de gestión de calidad en una empresa de servicios de mantenimiento para la construcción" en Lima, Perú. Tuvo por objetivo por objetivo implementar un sistema de gestión de calidad para la empresa en mención. La muestra estuvo compuesta por todos los clientes del periodo anterior. Los instrumentos de recolección de datos fueron la ficha

resumen y el cuestionario, en donde inicialmente se registraron que de los proyectos entregados el 66% indica que el servicio fue bueno, el 32% indico que el servicio fue muy bueno y el 2% indico que los servicios fueron deficientes. En la parte del diagnóstico se realizó una auditoría interna del sistema de gestión de calidad para verificar su cumplimiento e identificar las oportunidades de mejora. En la implementación del sistema se realizó la documentación de los procesos operativos, además se organizaron cronogramas de trabajo, planes para mejorar los proyectos, entre otros documentos. Los resultados iniciales revelan que el cumplimiento de servicios es 75%, los cuales están de acuerdo con el proceso del sistema, sin embargo, se idéntico que los incumplimientos de las no conformidades representan el 25% restante. Sin embargo, luego de la implementación y de algunos ajustes el cumplimiento por servicios aumento en un 97% evidenciando así que la propuesta resulto ser eficiente, mientras que las no conformidades se redujeron a 3%.

Este antecedente es de mucha utilidad, puesto que se utilizarán los mismos instrumentos para la recolección de datos y su posterior interpretación, esperando que al medir los indicadores también se logre aumentar los niveles de satisfacción.

Arrascue y Segura (2015) en su tesis titulada "Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del Norte – Clinifer, 2015" en Chiclayo, Perú. Tuvo por objetivo determinar la influencia que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la clínica en mención. El diseño de investigación fue no experimental con enfoque cuantitativo. La población y muestra ascienden a 32 clientes, para la recolección de datos se utilizó el cuestionario estructurado. Dentro de los principales resultados, los autores demostraron que la calidad de servicio es alta con un promedio del 89% en equipamiento, ambientes

amplios, instalaciones limpias, diagnósticos fiables de confianza y seguridad, asimismo, calificaron a la atención inmediata, con una capacidad de respuesta del 78% de fiabilidad, por el lado de los horarios flexibles tienen una calificación del 88%. En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes es alto con un 97%, mientras que al servicio ofrecido en un 100%, es decir que superaron sus expectativas y volverían a contratar los servicios brindados o recomendaría a amigos y/o familiares.

De acuerdo a los resultados mostrados por este antecedente, se espera que los indicadores capacidad de respuesta y satisfacción de los clientes aumenten para demostrar la hipótesis planteada a través de las pruebas estadísticas y así determinar el grado de influencia a través de la significancia bilateral.

Incio y Rodríguez (2017) en su tesis titulada "Diseño de un sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio de ejecución de obras de la empresa Cei EIRL" EN Cajamarca, Perú. Tuvo por objetivo diseñar el sistema de gestión de calidad basado en dicha norma ISO. La población estuvo constituida por todos los clientes a quienes se brinda el servicio de ejecución de obras de la empresa en el periodo octubre del 2016 a octubre del 2017, asimismo, el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario, el cual se utilizó para recabar información acerca del cumplimiento del plazo contractual, de la calidad de servicio, las conformidades levantadas y no conformidades. En donde como principales resultados se obtuvo que 20% consideran que la calidad de servicio es buena, un 33% considera que la entrega de proyectos es oportuna, y hay un 50% de no conformidades, sin embargo luego de desarrollar la identificación de procesos y procedimientos, así como la creación de formatos, en una nueva medición de resultados se evidencia una mejora sustancial puesto que la calidad

de servicio aumenta a 50%, así también el plazo contractual para la entrega de proyectos incremento a un 50%, mientras que las no conformidades redujeron a un 0%, es decir que logran obtener beneficios positivos. En cuanto a la evaluación económica de realizar dicha propuesta los autores manifiestan que su proyecto es viable ya que obtienen un VAN S/. 950,321.00 y un TIR DE 168%, lo que demuestra que el diseño del sistema de gestión de calidad es rentable.

Este antecedente refuerza la pertinencia de realizar una evaluación económica a la propuesta implementada, ya que es uno de los objetivos específicos a demostrar, esperando que la implementación de gestión por procesos cause generación de valor medida a través de los ya conocidos indicadores económicos, como el VAN y TIR

En cuanto a los antecedentes locales, respecto a las 2 variables estudiadas, se tiene a los siguientes:

Álvarez y Valladares (2019) en su investigación titulada "Estandarización de procesos operativos en la calidad de servicio de una empresa distribuidora de Lubricantes, Trujillo 2019", publicada por la Universidad Privada del Norte en Trujillo – Perú. Tuvo por objetivo determinar el impacto de la estandarización de procesos operativos en la calidad de servicio de la empresa en mención. La población en estudio son todos los procesos operativos y los clientes (67 clientes). Los instrumentos de recolección de datos fueron la ficha del análisis documental y el cuestionario Servqual. Los resultados a nivel pre test demuestran que hay un 55% de clientes que tienen una regular percepción, un 26% tienen una mala percepción y un 19% tiene una buena percepción en relación al servicio ofrecido, determinando que de acuerdo a la mayoría de los clientes la calidad percibida es regular, antes de la implementación, sin embargo, luego de estandarizar los procesos de abastecimiento, almacenamiento, despacho de

órdenes de pedido y control documentario, se volvió a medir los resultados demostrando que hay una mejora, puesto que hay un 45% de clientes que tienen una regular percepción, un 8% tienen una mala percepción y un 47% tiene una buena percepción en relación al servicio ofrecido, determinando que de acuerdo a la mayoría de los clientes la calidad percibida, es buena con respecto al servicio recibido por la distribuidora de lubricantes.

De acuerdo con este antecedente, se refuerza la pertinencia de aplicar un cuestionario, para medir la percepción de la calidad del servicio ofrecido, en donde los resultados que se obtengan servirán como punta de partida para mejorar día a día, tal como se pretende desarrollar en la presente investigación.

Zavaleta (2020) en su investigación titulada "Estandarización de procesos y su influencia en la satisfacción del cliente de la empresa Bicisport SAC en la ciudad de Trujillo, 2020" publicada por la Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú. Tuvo por objetivo determinar la influencia de la estandarización de procesos en la satisfacción del cliente de la empresa en mención. Los instrumentos utilizados para recabar la información fueron la entrevista y el cuestionario, el cual fue aplicado a 385 clientes. Dentro de los principales resultados de haber logrado la estandarización permitió la disminución de tiempos pasando de un 75.92 a 40.33 minutos, por otro lado, se obtuvo una mejora en el proceso de atención en donde ahora el 52% de clientes manifiestan estar satisfechos, frente al 38% registrado en el pre-test, logrando así finalmente la demostración positiva de la implementación de la estandarización en el proceso de gestión de ventas. En este sentido al aplicar la prueba T de Student, el p resultó ($= 0.416 > \alpha = 0.05$) es decir, se acepta H1, donde la satisfacción del cliente antes y después de la estandarización de procesos son diferentes; por lo que se

concluye que la estandarización de procesos influye de manera positiva en la satisfacción del cliente de la empresa.

Este antecedente refuerza la pertinencia de implementar la estandarización de procesos para mejorar la satisfacción de los clientes, en donde el principal resultado es la validación de la hipótesis mediante la prueba estadística T de Student, demostrando una significancia positiva en todos los indicadores llegando a concluir que la estandarización si influye para subir los niveles de satisfacción.

Asimismo, para que la investigación presente un marco teórico que respalde la investigación, se describen a las teorías de gestión por procesos

Gestión por procesos:

Según, Bravo (2009) menciona que:

“La gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar la satisfacción de los clientes”.

Partiendo de esa definición, menciona además que la gestión de procesos, parte de una base en la visión, la cual apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Es decir, aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos.

Por otro lado, para Gómez (2009) la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas

La importancia de la gestión por procesos es que ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Bravo et al, 2009).

La gestión por procesos como visión integral

Más allá de un conjunto de actividades, un proceso ayuda a entender la globalidad de la tarea que se tiene que desempeñar, de esta manera, se darán cuenta como se están estructurando los diversos procedimientos, en una visión más amplia. En este sentido, es la llamada "visión de procesos", saliendo de la absurda y miope orientación a la tarea, donde las personas dicen "no es mi responsabilidad" cuando ellos creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó (Bravo et al, 2009).

La importancia de los procesos también radica, en que ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Este ciclo completo debe entenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo juega un rol fundamental, como la flecha de este (Bravo et al, 2009).

Definición de Proceso:

Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica, en el sentido de ubicar en su contexto: Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente.

Entendiendo por totalidad una secuencia de principio a fin de un flujo. También desde el concepto de síntesis se puede definir que: Un proceso es una competencia que tiene la organización (Bravo et al, 2009).

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar componentes: Proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Por entradas y salidas, además de información, se entiende a los flujos físicos de productos y servicios (Bravo et al, 2009).

Características de los procesos

Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. Desde el punto de vista de segmentación se pueden distinguir macro-procesos y procesos operativos.

- Macro-proceso: es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.
- Proceso operativo: es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad.

Identificación de procesos

En este apartado se hace una distinción entre tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo, Véase los tipos de procesos (Bravo et al, 2009).

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

Procesos del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macro-procesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio (Bravo, 2009).

Por ejemplo, en una empresa constructora:

- *Construcción de obras*, desde la captación del cliente hasta el servicio post-entrega.
- *Servicios de corte y perforación de estructuras*. Desde el diagnóstico hasta la verificación de calidad del servicio, pasando por todas las actividades de realización de este.

Por lo tanto, se dice, que los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización (Bravo et al, 2009).

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno (Bravo et al, 2009).

Por ejemplo:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de anticipos
- Pago de remuneraciones
- Declaración y pago de impuestos
- Servicios de alimentación
- Impresión de formularios
- Reposición de maquinarias
- Reparación de maquinarias

Modelamiento visual de los procesos

El modelamiento visual de los procesos es la nueva propuesta de la teoría de modelos para lograr la participación de todas las personas de la organización. Es vital, porque ya pasaron los tiempos en que unos pocos modelos eran sólo entendidos por pocos especialistas (Bravo et al, 2009).

Para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización, se utiliza tres modelos:

- Mapa de procesos global
- Mapa de procesos de ámbito
- Flujograma de información

Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S.N. 004-2013-pcm – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

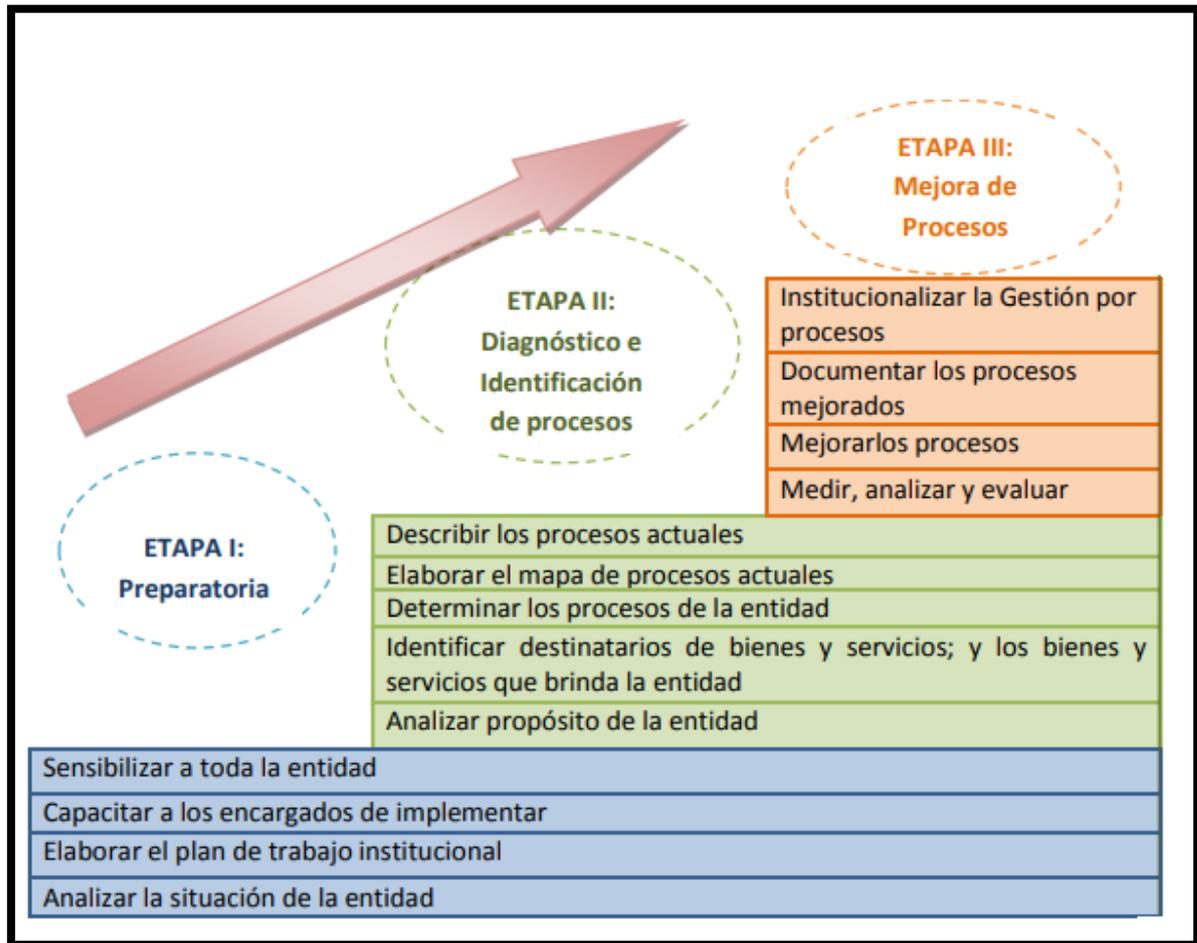
La presente metodología ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

En consecuencia, la implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios, y contribuyendo a alcanzar los resultados esperados. Teniendo en cuenta que la adopción de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública representa un cambio cultural, la presente Metodología busca facilitar y apoyar ese cambio.

La Metodología hace énfasis en aspectos prioritarios que son indispensables para iniciar y avanzar en la implementación de la gestión por procesos. Asimismo, presenta orientaciones y pautas metodológicas para su implementación, las que deben desarrollarse por cada entidad dependiendo de su naturaleza, particularidades y grado de avance. Conforme se muestra en el Gráfico, la Metodología establece tres (3) grandes etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos.

Figura 1

Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados



Nota: La figura muestra las etapas a seguir para asegurar la correcta implementación de la gestión por procesos

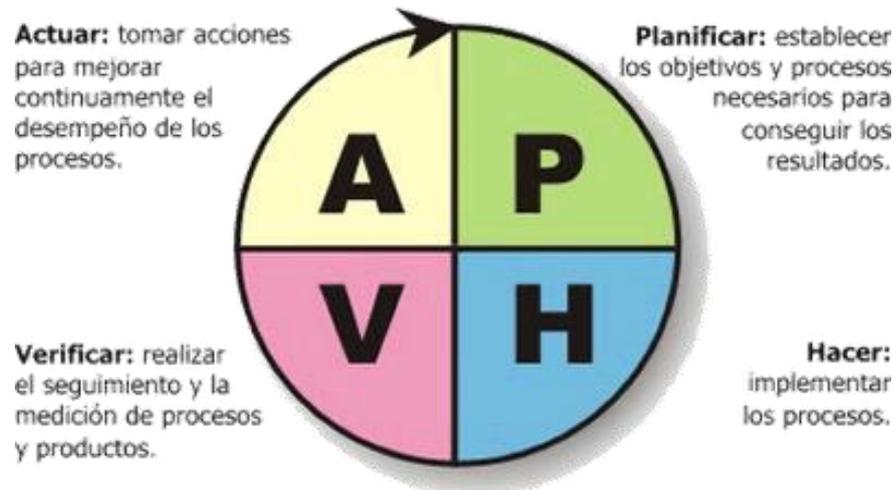
Metodología del ciclo PHVA en la gestión por procesos

El ciclo PHVA, también conocido como ciclo Deming. En español sería PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. Los resultados de la implantación de este ciclo permiten a las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando de forma continua la calidad, reduciendo costos, optimizando productividad, reduciendo precios, incrementando la participación del mercado e incrementando la rentabilidad de la organización.

Según la ISO 9001 2008: Aparece como una nota dentro del apartado 0.2 Enfoque basado en procesos. Durante la versión de la norma sugiere la utilización de esta metodología como una herramienta de mejora más.

Figura 2

Ciclo PHVA para la mejora de procesos



Nota: De acuerdo a la ISO 9001:2008 es un enfoque basado en procesos

Planificar

En esta etapa se debe: Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, Establecer los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, Identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Esto es porque el Sistema de Gestión de Calidad tiene que planificarse teniendo en cuenta el contexto de la empresa, las necesidades y las expectativas de las partes interesadas, así como todos los requisitos del cliente. Esta puede ser la fase de diseño del Sistema de Gestión de Calidad, como el alcance, la identificación y la definición de los procesos, etc.

Hacer

Implementar lo planificado. La norma ISO 9001 en este sentido la empresa tiene que determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Por ello tiene que considerar:

Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes y necesita obtener de los proveedores externos. No se podrá planificar y dedicar a ver pasar el tiempo, se tiene que asegurar de que todo va bien. Con recursos hace referencia a personas, infraestructura, conocimientos, entre otros.

Verificar

En esta etapa es necesario realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados.

En dicha etapa la empresa debe determinar:

Qué necesita seguimiento y medición, los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos, Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición y cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La empresa tiene que evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. En este sentido tiene que conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

Actuar

Es necesario tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. El capítulo 10 Mejora, indica que la empresa tiene que determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implantar cualquier acción que sea necesaria para cumplir con los requisitos del cliente.

Deben incluir:

Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas, corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados. Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Los ejemplos de mejora se pueden incluir en la corrección, las acciones correctivas, la mejora continua, el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

Dimensión Eficiencia de procesos

La eficiencia de los procesos parte por mejorar la calidad de lo ofrecido, sin embargo para que esto suceda el modelo de Gestión por Procesos, debe en primer lugar estar orientado a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, es decir, debe considerar tanto al entorno externo, como al entorno interno, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. Uno de los indicadores a considerar en empresas del sector construcción puede ser la de las solicitudes atendidas que estén de acuerdo al proceso, por ejemplo, la siguiente fórmula (Mallar, 2010).

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ solicitudes que son atendidas de acuerdo al proceso}}{\text{N}^\circ \text{ Total de solicitudes registradas}} * 100$$

Dimensión Eficacia de procesos

En tanto, la eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad que tiene la organización en función del logro de lo que se propone, por ello al establecer el diseño de procesos, el rendimiento aumenta porque no existirá tiempos en esfuerzos inútiles. Es decir, la eficacia de procesos aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo. En el caso de la empresa constructora, un indicador de eficacia sería el de la ejecución de proyectos en fecha programada, como consecuencia de un objetivo trazado (Mallar, 2010).

$$\frac{\text{Ejecución de proyectos en la fecha programada}}{\text{N}^\circ \text{ Total de proyectos en carpeta}} * 100$$

Dimensión satisfacción de clientes

En un sentido amplio la satisfacción, es el cumplimiento de las expectativas del usuario, que implica el sentimiento de bienestar y placer por obtener lo que se desea y espera de un determinado servicio. Por ello, los niveles de satisfacción es una forma directa de medir la complacencia de las expectativas, necesidades y deseos de los usuarios. Por tanto, se dice que existe una relación estrecha entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Para medir o expresarlo mediante un indicador de gestión para la empresa constructora, se ha planteado el siguiente indicador.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que se sienten satisfechos con los servicios}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} * 100$$

Por el lado de la variable calidad de servicio, se tiene las siguientes definiciones, así como sus respectivas dimensiones en función del modelo SERVQUAL.

Calidad de servicio

Berry, Parasuraman y Zeithaml (1993)

La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía”

La calidad puede ser vista como excepción o especial, dentro de las organizaciones; considerándola, en primer lugar, como diferente, de clase superior y otorgándole un sentido de exclusividad. En segundo lugar, como equivalente a excelencia, o el logro de un estándar muy alto, pero en circunstancias muy limitadas, dependiendo por lo general, por la reputación de la institución. Y en tercer lugar implica alcanzar estándares mínimos Clemenza, Gotera y Araujo (2010).

Otra definición es la que propone Pizzo (2013) en donde la calidad de servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

También puede asumirse como perfección asegurándose la carencia de errores. Aún más, este enfoque exige que dicha perfección sea entregada de manera consistente basada en concepción de cero defectos, y la de hacer las cosas bien. En cuanto a cero defectos intrínsecamente está ligado a la noción de cultura de calidad. En una cultura de calidad todos en la organización son igualmente responsables del producto final. (Clemenza et al., 2010)

En este sentido, la calidad del servicio busca responder a las necesidades de los consumidores, por tanto, la calidad queda supeditada "al juicio que el consumidor emite sobre la excelencia y superioridad de un producto" (Berry et al.,1993)

En el contexto de los servicios la calidad se define bajo el supuesto que todos los miembros de la empresa y todos los aspectos relacionados con la organización, se implican para alcanzarla. Se centra así en una premisa: si se logra la implicación de todos los miembros de la organización en la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que realiza, se obtiene la calidad en todo lo relacionado a la organización, es decir, la calidad deja de ser un calificativo exclusivo para un producto y pasa a ser un concepto que envuelve todas las actividades en las que esté inmersa la organización. (Berry et al.,1993)

En la actualidad, mejorar el servicio desde la óptica del cliente es lo que produce beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una mejora en el servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios.

Beneficios de la calidad de servicios

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas. Los verdaderos clientes son como los alquileres: se mantienen y generan ingresos a los fondos de la empresa.

La mejora de la calidad conduce a una subida de la eficacia operacional que produce resultados que van más allá de los que usualmente se relacionan con las economías de escala.

La realidad es que los errores en el servicio y la necesaria labor de seguimiento de estos añaden costes al sistema de "entrega" del servicio. Desde el mayor uso de tiempo de los

ordenadores hasta más líneas telefónicas para atender los problemas de los clientes, los descuidos en el servicio afectan directamente el saldo final de beneficios de las empresas.

Por otro lado, los clientes perciben la calidad como un concepto que incorpora más de una dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Por ejemplo, se dice que las siguientes ocho dimensiones de la calidad se aplican a todos los productos y servicios: desempeño, características, confiabilidad, adaptabilidad, durabilidad, utilidad, estética y percepción de la calidad (más o menos equivalente a prestigio) (Clemenza et al., 2010).

La importancia se puede guiar por los siguientes aspectos, mencionados por Anónimo (2013): La competencia es cada vez mayor, por ende, los servicios ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación. Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores. Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que, si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva.

Dimensión Fiabilidad o Confiabilidad:

Es la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud. Significa brindar el servicio en forma correcta desde el primer momento. Aquí se incluyen todos los elementos para permitirle al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización. En su sentido más amplio, la confiabilidad significa el cumplimiento, por parte de la empresa de sus promesas, lo convenido acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios. Los clientes desean hacer negocios con las organizaciones cuando cumplen sus promesas, particularmente las relacionadas con los atributos del servicio básico (Zeithaml, 2002). Para esta dimensión se plantea el siguiente indicador en función del cumplimiento de entregas oportunas de los proyectos.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ entregas oportunas de los proyectos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de entregas programas por periodo}} * 100$$

Dimensión Capacidad de Respuesta o Responsabilidad:

La responsabilidad se define como la disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud. La responsabilidad es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud con para hacerle frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través de un lapso de tiempo donde debe esperar para recibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención de sus problemas, La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente (Clemenza et al., 2010). Para esta dimensión se plantea el siguiente indicador en función del número de quejas registradas.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ quejas registradas por retrasos de entregas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de quejas registradas}} * 100$$

Dimensión: Seguridad:

En esta dimensión, el cliente coloca en manos de la organización sus problemas y siente la certeza de que serán resueltos de la mejor manera posible. La seguridad implica credibilidad, integridad y honestidad. Es probable que esta dimensión adquiera particular importancia para aquellos servicios donde los clientes perciben involucrarse en un gran riesgo o en los cuales se sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados, por ejemplo, los servicios financieros, de seguros, de corretaje, médicos y legales (Zeithmal et al., 2002). Existen organizaciones, que, debido a la naturaleza de sus operaciones, deben procurar construir confianza y lealtad entre las personas de contacto más importantes y los clientes individuales. Esta idea se refleja en el concepto del banquero personal, el cual significa que coordinará todos sus servicios financieros. Uno de los riesgos inherentes que corre la compañía cuando construye este tipo de relaciones personales consiste en que el cliente seguirá al empleado del servicio si éste abandona la compañía (Zeithmal et al., 2002). Durante las primeras etapas de una relación es posible que el cliente utilice las evidencias tangibles para valorar la dimensión de la seguridad. En este caso las evidencias físicas como los títulos profesionales, los reconocimientos, los premios y los certificados especiales pueden brindar al nuevo cliente la seguridad sobre un determinado proveedor de servicios profesionales. Para esta dimensión se plantea el indicador basado en el grado de pertinencia en el que el cliente regresaría a contratar más de un servicio, como consecuencia de la seguridad que ha logrado percibir.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que contratan más de un servicio}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} * 100$$

Dimensión Empatía:

Es tratar a los clientes como persona. La empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada donde la organización le brinda y transmite a sus clientes un servicio personalizado o adecuado y le genera la idea de ser únicos y especiales. Los clientes quieren sentirse importantes comprendidos para las empresas prestadoras el servicio. La organización cuando se conduce bajo esta dimensión requiere desarrollar un fuerte compromiso con el cliente, conociendo al detalle sus características y sus especiales requerimientos (Zeithmal et al., 2002). De acuerdo a la definición, el indicador que se plantea para esta dimensión es el de recomendaciones por parte de los clientes por los servicios ofrecidos, por ello la fórmula queda expresada en:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que recomendarían los servicios}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} * 100$$

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la gestión por procesos influye en la calidad del servicio de la empresa L&M Seminario Group S.A.C., Trujillo 2021?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo la gestión por procesos influye en la calidad del servicio de la empresa L&M Seminario Group S.A.C, Trujillo 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa L&M Seminario Group SAC
- Diseñar el modelo de la gestión por procesos a implementar.
- Implementar la gestión por procesos de acuerdo al modelo propuesto.
- Evaluar económica, social y ambientalmente la implementación de la gestión por procesos.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La gestión por procesos influye de manera significativa y positiva en la calidad de servicio de la empresa L&M Seminario Group SAC.

Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión por procesos

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	INSTRUMENTOS
GESTIÓN POR PROCESOS	La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, y de aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa a través de la eficiencia y eficacia empresarial, en donde el propósito sea elevar el nivel de satisfacción de los clientes (Bravo, 2009).	Las dimensiones a considerar para la gestión por procesos son la identificación de procesos, la eficiencia, la eficacia.	Identificación de procesos	% Identificación de procesos operativos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ procesos operativos caracterizados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de procesos registrados}} * 100$	Ficha resumen documental
			Eficiencia	% Calidad del proceso	$\frac{\text{N}^\circ \text{ solicitudes que son atendidas de acuerdo al proceso}}{\text{N}^\circ \text{ Total de solicitudes registradas}} * 100$	Ficha resumen documental
			Eficacia	% Eficiencia de los proyectos ejecutados	$\frac{\text{Ejecución de proyectos en la fecha programada}}{\text{N}^\circ \text{ Total de proyectos en carpeta}} * 100$	Ficha resumen documental
			Satisfacción de los clientes	% Nivel de satisfacción de los clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que se sienten satisfechos con los servicios}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} * 100$	Cuestionario NPS

Nota: La tabla muestra la operacionalización de la variable gestión por procesos y sus dimensiones

Tabla 2

Operacionalización de la variable Calidad de servicio

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	INSTRUMENTOS
CALIDAD DE SERVICIO	La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1993)	Las dimensiones usadas para medir la calidad de servicio están basadas en la metodología SERVQUAL, en donde dichas dimensiones son fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía.	Fiabilidad	% Cumplimiento en entrega de proyectos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ entregas oportunas de los proyectos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de entregas programas por periodo}} * 100$	Ficha resumen documental
			Capacidad de respuesta	% Quejas atendidas por el retraso de proyectos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ quejas registradas por retrasos de entregas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de quejas registradas}} * 100$	Ficha resumen documental
			Empatía	% Contratación de próximos servicios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que contratarían nuevos servicios}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} * 100$	Cuestionario NPS
				% Nivel de recomendación por los servicios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que recomendarían los servicios}}{\text{N}^\circ \text{ Total de clientes}} * 100$	Cuestionario NPS

Nota: La tabla muestra la operacionalización de la variable calidad de servicio y sus dimensiones

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Aplicada

Vargas (2020) La investigación aplicada constituye un enlace importante entre ciencia y sociedad. Con ella, los conocimientos son devueltos a las áreas de demanda ubicadas en el contexto donde se da la situación que será intervenida, mejorada o transformada. Por ello se dice que este tipo de investigación explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana (p.155).

De acuerdo con esta definición, la presente investigación se centra en manipular la variable calidad de servicio, para ver el efecto que produce la implementación de la gestión por procesos a fin de encontrar soluciones prácticas, para la realidad problemática identificada.

Diseño de investigación

El diseño experimental es aquel, donde el investigador manipula una variable experimental no comprobada, bajo condiciones estrictamente controladas. Su propósito es describir de qué modo y porque causa se produce o puede producirse un fenómeno. En otras palabras, busca predecir el futuro, elaborar pronósticos y 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 (p.56).

El grado es pre-experimental, es aquella en la que el investigador trata de aproximarse a una investigación experimental pero no tiene los medios de control suficientes que permitan la validez interna

En este sentido al lograr implementar la gestión por procesos como estímulo, se espera ver cambios en la variable calidad de servicio, luego de dicha implementación, entre los escenarios pre y post test.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población 1:

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. (Wigodski, 2015) Partiendo de esta definición la población corresponde a los 37 clientes que intervinieron en la contratación de proyectos público y privados en el periodo Enero a Marzo del 2021.

Población 2:

Los 7 macro-procesos de la empresa L&M Seminario Group SAC

Muestra 1:

El tipo de muestreo corresponde al no probabilístico, donde los elementos son elegidos a juicio del investigador (Bernart, 2014). En este sentido la muestra será la misma que la población, es decir, se considera los 37 clientes registrados en Enero a Marzo del 2021.

Muestra 2:

Los procesos operativos de la empresa que son la gestión administrativa y la gestión operativa.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas:

Análisis documental: El análisis documental es una técnica en investigación que se encarga de organizar un conjunto de operaciones a fin de encaminarlas y representarlas en un documento, en la cual su contenido se organiza de una forma diferente de su forma original, con la finalidad de posibilitar su recuperación posterior e identificarlo de manera rápida (Peña y Pirela, 2007).

Encuesta: Esta técnica es un método de recolección de datos a partir de un muestreo de personas, con el propósito de generar resultados para un segmento de población más grande. Es decir, constituyen una fuente de información fundamental para la investigación de carácter básico y/o aplicado (Otzen y Manterola, 2017).

Ficha resumen documental: Este instrumento, consiste en la elaboración de tablas para el recojo de datos cuantitativos para medir ambas variables a través de indicadores de gestión y así poder determinar los escenarios pre y post test de la investigación.

Encuesta NPS: Este instrumento sirve para medir la satisfacción y recomendación de los encuestados a través de preguntas establecidas con un rango de respuestas de 0 a 10, en donde la calificación es de 0-6 (detractores) 7-8 (Pasivos) 9-10 (promotores).

Validez

La validez de la presente investigación está enfocada en evaluar previamente los instrumentos a ser utilizados en la recolección de datos, en este sentido se espera que 3 docentes especialistas en las variables de estudio (gestión por procesos y calidad de servicio) de la Universidad Privada del Norte, evalúen a través de la matriz de evaluación de expertos todos los criterios considerados para su respectiva aplicación,

de tal manera que se puedan obtener resultados beneficiosos para la empresa. (Ver anexo 7 y 8)

2.4. Procedimiento

Análisis y tratamiento de datos

Una vez realizada el trabajo de campo, que consiste en el levantamiento de información de datos cuantitativos se procederá a analizar los datos obtenidos, determinando así la información que se deberá medir, para ello se establecerán tablas y gráficos, los cuales se realizarán en el programa - Microsoft Excel, mientras que su interpretación y la redacción correspondiente se hará en el programa Microsoft Word. Para el tratamiento de datos, se utilizará la prueba estadística T de Student, puesto que dicha prueba es la necesaria para investigaciones experimentales con resultados cuantitativos, asimismo, para dicho tratamiento es necesario utilizar el programa estadístico SPSS versión 25, el cual ayudará a establecer la significancia bilateral.

Aspectos éticos

-Criterio de derecho de autor: Todas las teorías y antecedentes que dan soporte a la presente investigación han sido citadas de acuerdo a las normas APA 6ta edición, con el fin de respetar a los derechos de autores y darle credibilidad a la información

-Criterio de confidencialidad: Se emitirá una carta de uso de información a la empresa L&M Seminario, en donde se sustenta que la información brindada es con fines académicos y que solo se mostrarán la información que ellos crean conveniente.

-Criterio del código de ética del colegio de ingenieros: Se tendrá en cuenta al artículo 15 del código de ética que menciona que los ingenieros deben promover y defender la integridad, el honor y la dignidad de su profesión, contribuyendo con su conducta a que el consenso público se forme y mantenga un cabal sentido de respeto hacia ella y

sus miembros, basado en la honestidad e integridad con que la misma se desempeña.

Por consiguiente, deben ser honestos e imparciales. Sirviendo con fidelidad al público, a sus empleadores y a sus clientes, deben esforzarse por incrementar el prestigio, la calidad y la idoneidad de la ingeniería y deben apoyar a sus instituciones profesionales y académicas.

Los principios que guiarán su conducta serán: La lealtad profesional, La honestidad, El honor profesional, La responsabilidad, La solidaridad, Respeto, Justicia, Inclusión Social.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Análisis de la situación actual de la empresa L&M Seminario Group SAC

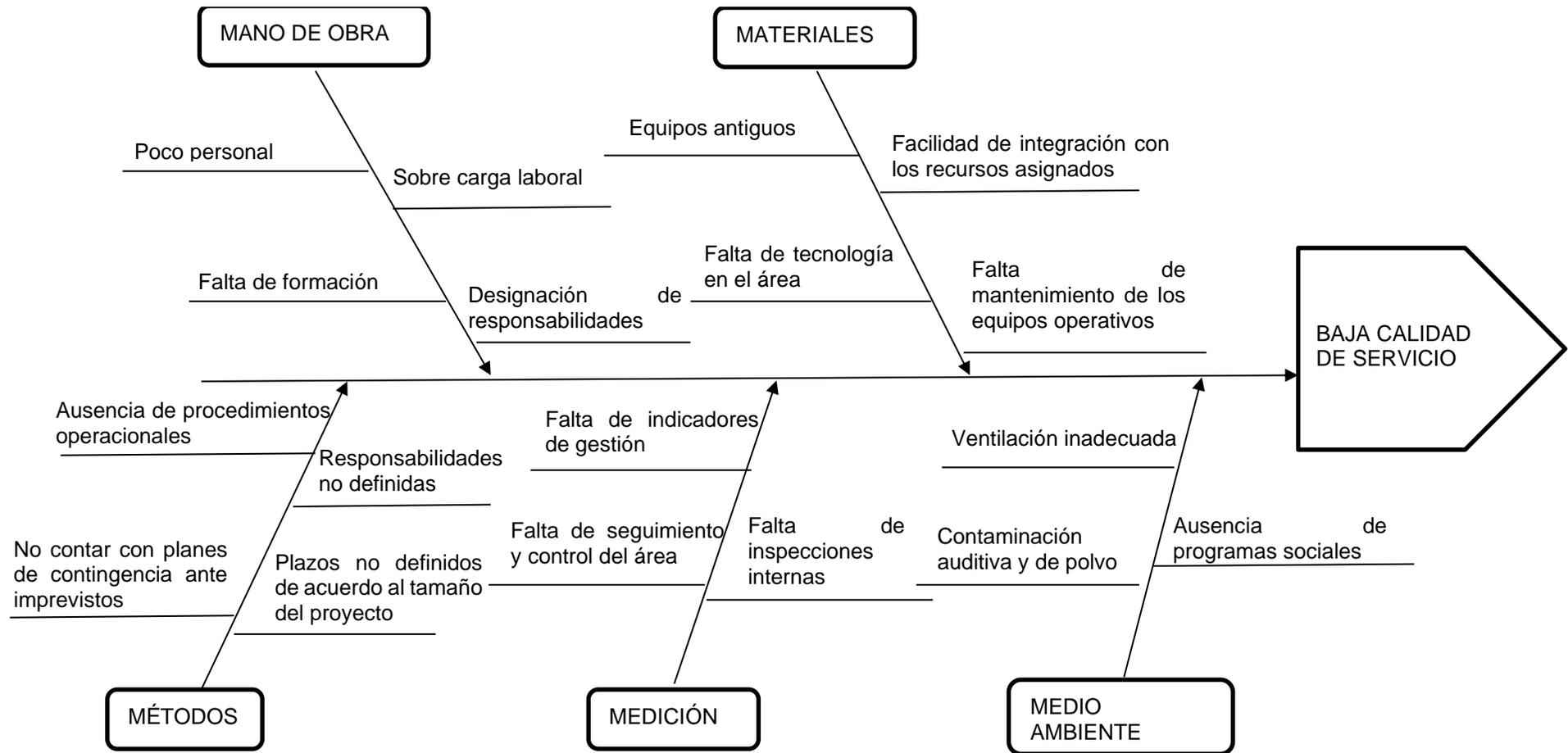
El análisis general, se realiza con el propósito de conocer el funcionamiento de la empresa y los procesos que la integran. En este sentido, se hizo un reconocimiento general de las instalaciones a fin de conocer el modelo de negocio, así como los recursos involucrados y personal asignado a las diferentes áreas.

Por otro lado, se pudo evidenciar que en la empresa L&M Seminario Group SAC existen procesos, sin embargo, estos no están formalizados o documentados de una forma explícita, en otras palabras, no están difundidos, por lo que la mayoría de las actividades se realizan de manera informal o en función a procedimientos empíricos que se desarrolla de forma cotidiana. Por lo tanto, la falta de documentación en la empresa conlleva a que no se cuente con un procedimiento concreto para cada actividad en los procesos operativos, lo que significa que es común ver que las actividades se realizan según el proceder de los colaboradores.

Por ello, sobre la base de lo mencionado anteriormente y con lo observado en la empresa se ha podido llegar a la conclusión de que L&M Seminario Group SAC, urge de la implementación de la gestión por procesos, priorizando todos los procesos operativos que son la parte donde mayor insatisfacción ocasiona, ya que, según lo analizado, los clientes manifiestan su incomodidad por los retrasos en las entregas de proyectos lo que automáticamente conlleva a una baja calidad por los servicios ofrecidos.

Para adentrarse más en la realidad de la baja calidad de servicio es necesario, mapear las causas raíz que generan los problemas antes mencionados, para ello se utilizará el diagrama de Ishikawa, el cual dará un mejor panorama de lo ya mencionado.

Diagrama de Ishikawa para la identificación de las causas que originan la baja calidad del servicio



Resultados de la variable Gestión por procesos – Pre Test

Indicador: Identificación de procesos operativos – Pre Test

Tabla 4

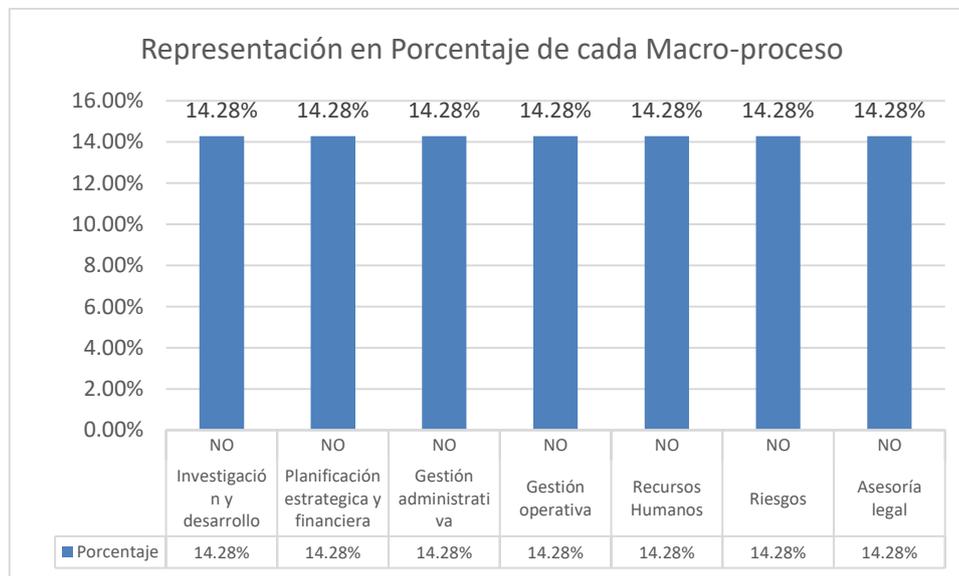
Identificación de los procesos operativos – Pre Test

	Tipo de proceso	Nombre del proceso	Proceso Caracterizado	Representación en Porcentaje de cada Macro - Proceso
Procesos de la constructora L&M Seminario Group	Estratégico	Investigación y desarrollo	NO	14.28%
	Estratégico	Planificación estratégica y financiera	NO	14.28%
	Misional	Gestión administrativa	NO	14.28%
	Misional	Gestión operativa	NO	14.28%
	Soporte	Recursos Humanos	NO	14.28%
	Soporte	Riesgos	NO	14.28%
	Soporte	Asesoría legal	NO	14.28%
Representación del total de procesos				100%

Nota: La tabla muestra el total de procesos que maneja la empresa L&M Seminario Group, en donde además se puede apreciar que ningún proceso ha sido caracterizado y/o documentado.

Figura 4

Representación en porcentaje de los macro-procesos – Pre Test



Nota: La figura muestra que, de acuerdo a la identificación de los procesos operativos, tanto la gestión administrativa como la gestión operativa representan un 14.28% es decir tienen el mismo peso que todos los demás procesos, sin embargo, es preciso decir que ninguno de ellos ha sido documentado.

Indicador: Calidad del proceso – Pre Test

Tabla 5

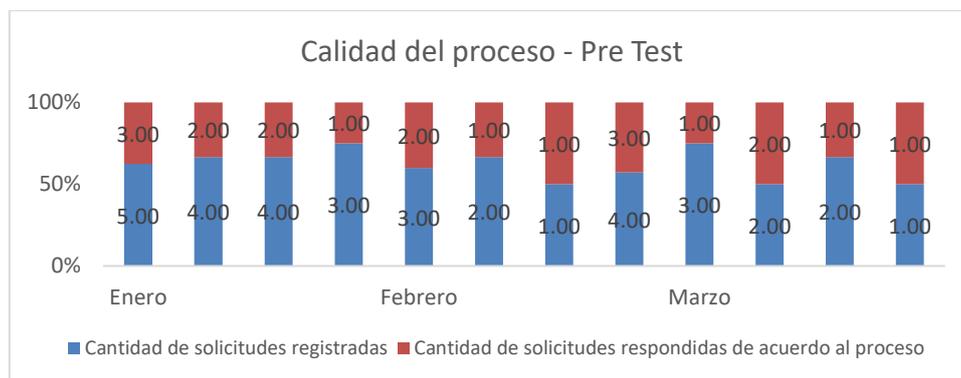
Solicitudes atendidas de acuerdo al proceso – Pre Test

Mes	N° de semana	Cantidad de solicitudes registradas	Cantidad de solicitudes atendidas de acuerdo al proceso	Cantidad de solicitudes no respondidas
Enero	Semana 1	5.00	3.00	2.00
	Semana 2	4.00	2.00	2.00
	Semana 3	4.00	2.00	2.00
	Semana 4	3.00	1.00	2.00
Febrero	Semana 1	3.00	2.00	1.00
	Semana 2	2.00	1.00	1.00
	Semana 3	1.00	1.00	0.00
	Semana 4	4.00	3.00	1.00
Marzo	Semana 1	3.00	1.00	2.00
	Semana 2	2.00	2.00	0.00
	Semana 3	2.00	1.00	1.00
	Semana 4	1.00	1.00	0.00
Total		34.00	20.00	14.00
		100%	58.82%	41.18%

Nota: La tabla muestra que del total de las 34 solicitudes ingresadas solo un 58.82% han sido atendidas de acuerdo al proceso, es decir que no hay una adecuada atención en respuesta de las solicitudes registradas, lo que complica la gestión del negocio, ya que está dejando de atender a todos sus clientes.

Figura 5

Solicitudes atendidas de acuerdo al proceso – Pre Test



La figura muestra el detalle del total de las solicitudes que han sido registradas y del total de solicitudes que han sido respondidas de acuerdo al proceso en los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2021.

Indicador: Eficiencia de los proyectos ejecutados – Pre Test

Tabla 6

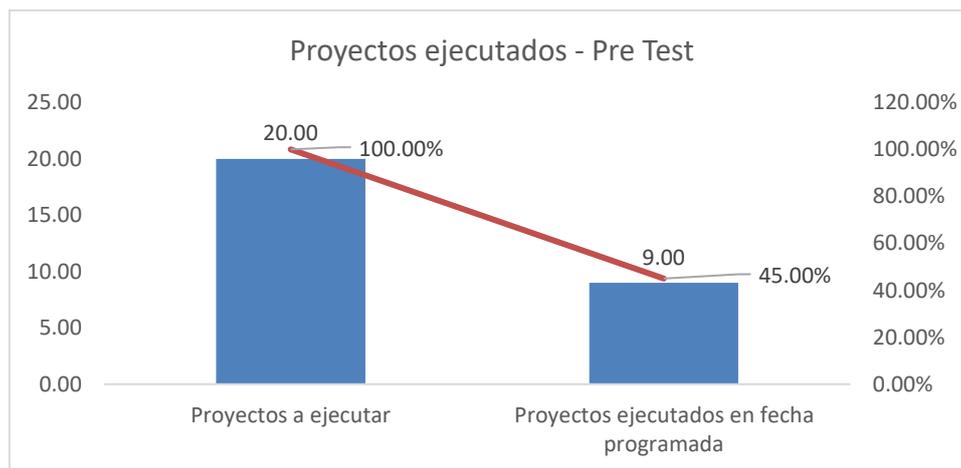
Eficiencia de los proyectos ejecutados – Pre Test

Mes	Nº de semana	Cantidad de solicitudes registradas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Proyectos a ejecutar	Eficiencia de los Proyectos ejecutados en fecha programada
Enero	Semana 1	5.00	3.00	3.00	1.00
	Semana 2	4.00	2.00	2.00	0.00
	Semana 3	4.00	2.00	2.00	1.00
	Semana 4	3.00	1.00	1.00	0.00
Febrero	Semana 1	3.00	2.00	2.00	1.00
	Semana 2	2.00	1.00	1.00	0.00
	Semana 3	1.00	1.00	1.00	1.00
	Semana 4	4.00	3.00	3.00	2.00
Marzo	Semana 1	3.00	1.00	1.00	1.00
	Semana 2	2.00	2.00	2.00	1.00
	Semana 3	2.00	1.00	1.00	0.00
	Semana 4	1.00	1.00	1.00	1.00
Total		34.00	20.00	20.00	9.00
				100.00%	45.00%

Nota: La tabla muestra el número de proyectos a ejecutar de acuerdo a las semanas de los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2021, en donde los proyectos a ejecutar son 20.

Figura 6

Eficiencia de los proyectos ejecutados – Pre Test



La tabla muestra que, de los 20 proyectos en carpeta a ser ejecutados, los cuales representan el 100%, solo un 45% han sido ejecutados de acuerdo al cronograma.

Indicador: Nivel de satisfacción de los clientes – Pre Test

Tabla 7

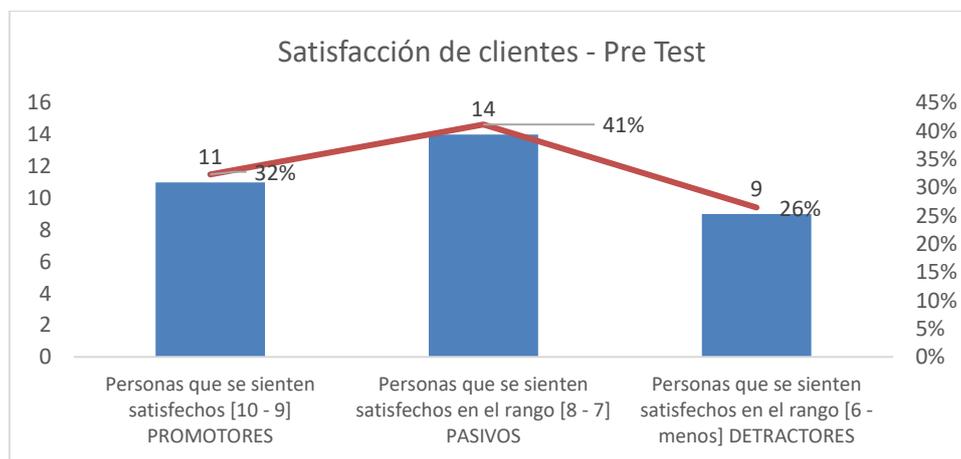
Nivel de satisfacción de los clientes – Pre Test

Mes	N° de Semana	Número de atenciones realizadas	Personas que se sienten satisfechos [10 - 9] PROMOTORES	Personas que se sienten satisfechos en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que se sienten satisfechos en el rango [6 - menos] DETRACTORES
Enero	Semana 1	5.00	2	1	2
	Semana 2	4.00	2	2	0
	Semana 3	4.00	1	0	3
	Semana 4	3.00	1	2	0
Febrero	Semana 1	3.00	1	1	1
	Semana 2	2.00	0	2	0
	Semana 3	1.00	1	0	0
	Semana 4	4.00	1	2	1
Marzo	Semana 1	3.00	2	1	0
	Semana 2	2.00	0	1	1
	Semana 3	2.00	0	1	1
	Semana 4	1.00	0	1	0
		34.00	11	14	9
		100%	32%	41%	26%

Nota: La tabla muestra el número respecto a si son promotores, pasivos y detractores, de acuerdo a la experiencia obtenida por lo servicios contratados en los meses de Enero, Febrero y Marzo.

Figura 7

Nivel de satisfacción de los clientes – Pre Test



La figura muestra que, de los 34 proyectos realizados a cada cliente, solo un 32%, manifiesta haber tenido una satisfacción plena, mientras que un 41% son quienes no están satisfechos del todo, debido a factores como demoras en las entregas oportunas, quejas y otros.

Resultados de la variable Calidad de servicio – Pre Test

Indicador: Cumplimiento en la entrega de proyectos – Pre Test

Tabla 8

Cumplimiento en la entrega de proyectos – Pre Test

Mes	N° de semana	Número de atenciones realizadas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Numero de entregas programadas de los proyectos	Numero de entregas oportunas	Grado de cumplimiento de los proyectos
Enero	Semana 1	5.00	3.00	3.00	1.00	33.33%
	Semana 2	4.00	2.00	2.00	2.00	100.00%
	Semana 3	4.00	2.00	2.00	1.00	50.00%
	Semana 4	3.00	1.00	1.00	1.00	100.00%
Febrero	Semana 1	3.00	2.00	2.00	1.00	50.00%
	Semana 2	2.00	1.00	1.00	1.00	100.00%
	Semana 3	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00%
	Semana 4	4.00	3.00	3.00	1.00	33.33%
Marzo	Semana 1	3.00	1.00	1.00	0.00	0.00%
	Semana 2	2.00	2.00	2.00	1.00	50.00%
	Semana 3	2.00	1.00	1.00	1.00	100.00%
	Semana 4	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00%
Total		34.00	20.00	20.00	10.00	50.00%
				100.00%	50.00%	50.00%

Nota: La tabla muestra el cumplimiento de en la entrega de proyectos, respecto a la cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso en los meses de Enero, Febrero y Marzo.

Figura 8

Cumplimiento en la entrega de proyectos – Pre Test



Nota: La figura muestra que existe un grado de cumplimiento entre 33% a 100%, lo que en promedio representa un 50% de eficiencia respecto al grado de cumplimiento, es decir que la gestión no es del todo eficiente.

Indicador: Quejas por proyectos retrasados – Pre Test

Tabla 9

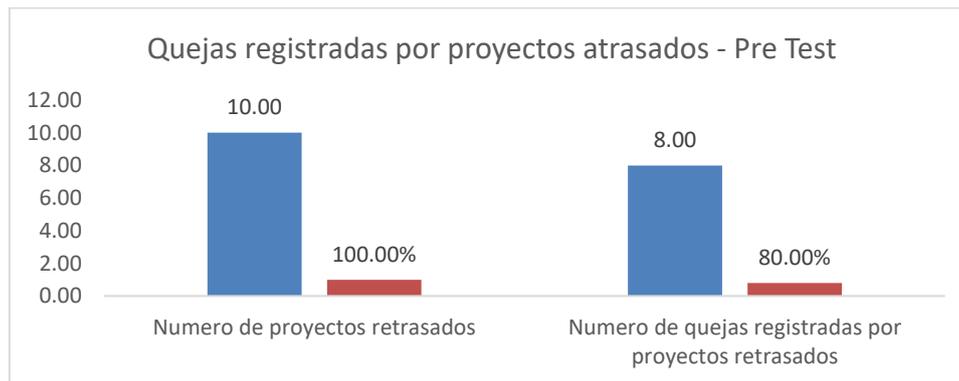
Quejas por proyectos retrasados – Pre-Test

Mes	N° de semana	Número de atenciones realizadas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Numero de entregas programadas de los proyectos	Numero de entregas oportunas	Número de proyectos retrasados	Número de quejas registradas por proyectos retrasados
Enero	Semana 1	5.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00
	Semana 2	4.00	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00
	Semana 3	4.00	2.00	2.00	1.00	1.00	0.00
	Semana 4	3.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
Febrero	Semana 1	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
	Semana 2	2.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	Semana 3	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00
	Semana 4	4.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00
Marzo	Semana 1	3.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00
	Semana 2	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
	Semana 3	2.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	Semana 4	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00
Total		34.00	20.00	20.00	10.00	10.00	8.00
						100.00%	80.00%

Nota: La tabla muestra el número de quejas por proyectos retrasados, en donde de los 20 proyectos a ser entregados en los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2021 se pudo registrar 10 proyectos retrasados, de los cuales hay 8 clientes que han manifestado sus quejas.

Figura 9

Quejas por proyectos retrasados – Pre Test



Nota: La figura muestra el porcentaje de quejas por proyectos retrasados, en donde del 100% de retrasos, existe un 80% de quejas por parte de los clientes en los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2021.

Indicador: Contratación de próximos servicios – Pre-Test

Tabla 10

Contratación de próximos servicios – Pre Test

Mes	N° de Semana	Número de atenciones realizadas	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [6 - menos] DETRACTORES
Enero	Semana 1	5.00	3	0	2
	Semana 2	4.00	2	0	2
	Semana 3	4.00	2	1	1
	Semana 4	3.00	2	1	0
Febrero	Semana 1	3.00	1	2	0
	Semana 2	2.00	1	1	0
	Semana 3	1.00	1	0	0
	Semana 4	4.00	2	1	1
Marzo	Semana 1	3.00	1	2	0
	Semana 2	2.00	1	0	1
	Semana 3	2.00	0	2	0
	Semana 4	1.00	0	1	0
		34.00	16	11	7
		100%	47%	32%	21%

Nota: La tabla muestra el número de personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia adquirida, en donde solo 16 personas estarían dispuestas a seguir contando con los servicios ofrecidos en futuras ocasiones en una escala de 9-10, por lo que se debe mejorar la gestión del negocio.

Figura 10

Contratación de próximos servicios – Pre Test



Nota: La figura muestra que el 47% de clientes si volverían a contratar los servicios de la empresa, un 32% lo pensaría y un 21% preferiría optar por contar con los servicios de otra empresa.

Indicador: Nivel de recomendación – Pre Test

Tabla 11

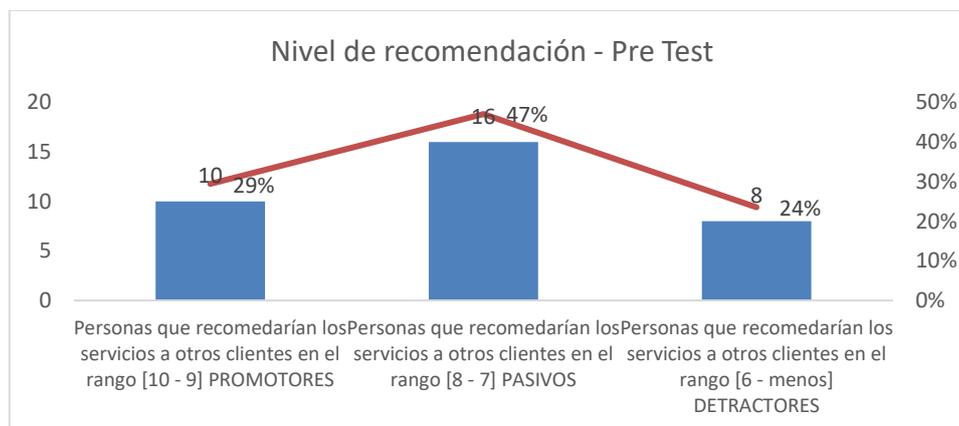
Nivel de recomendación – Pre Test

Mes	N° de Semana	Número de atenciones realizadas	Personas que recomendarían los servicios a otros clientes en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que recomendarían los servicios a otros clientes en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que recomendarían los servicios a otros clientes en el rango [6 - menos] DETRACTORES
Enero	Semana 1	5.00	2	2	1
	Semana 2	4.00	1	3	0
	Semana 3	4.00	1	2	1
	Semana 4	3.00	2	1	0
Febrero	Semana 1	3.00	0	1	2
	Semana 2	2.00	0	1	1
	Semana 3	1.00	0	1	0
	Semana 4	4.00	2	1	1
Marzo	Semana 1	3.00	1	2	0
	Semana 2	2.00	1	0	1
	Semana 3	2.00	0	1	1
	Semana 4	1.00	0	1	0
		34.00	10	16	8
		100%	29%	47%	24%

Nota: La tabla muestra el número de personas que recomendarían los servicios ofrecidos de acuerdo a la experiencia adquirida, en donde solo 10 personas estarían dispuestas a recomendar los servicios a sus amigos o familiares en una escala de 9-10, por lo que se concluye que la empresa no satisface del todo a sus clientes.

Figura 11

Nivel de recomendación – Pre Test



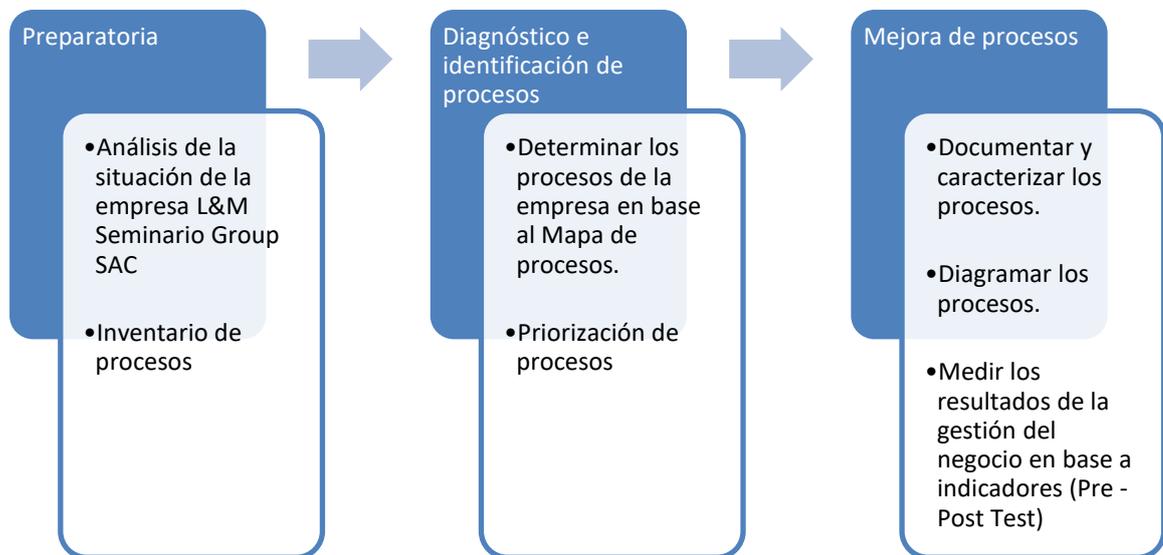
Nota: La figura muestra que el 29% de clientes si recomendarían contratar los servicios de la empresa, un 47% tal vez recomendaría y un 24% preferiría no recomendaría definitivamente.

3.2 Diseñar el modelo de la gestión por procesos a implementar.

De acuerdo a lo estipulado por la metodología en gestión por procesos emitido por la Secretaría de gestión pública del Perú (2018) se deberá tener en cuenta las 3 etapas que son: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos. En este sentido en la siguiente figura se resume los pasos para lograr la implementación en la empresa L&M Seminario Group SAC.

Figura 12

Diseño del modelo de gestión por procesos



Fuente: Adaptado del documento orientador en gestión por procesos de la SGP (2018)

3.3 Implementar la gestión por procesos de acuerdo al modelo propuesto.

La implementación de la gestión por procesos de acuerdo al modelo propuesto, se muestra en anexos.

Resultados de la variable Gestión por procesos – Post Test

Indicador: Identificación de procesos operativos – Post Test

Tabla 12

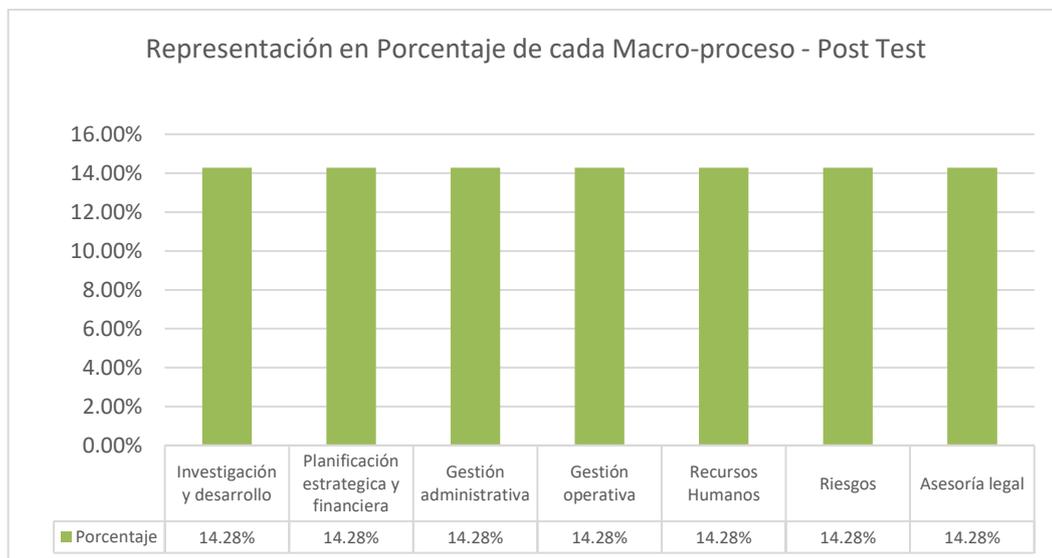
Identificación de los procesos operativos – Post Test

Procesos de la	Tipo de proceso	Nombre del proceso	Proceso Caracterizado	Porcentaje
constructora L&M Seminario Group	Estratégico	Investigación y desarrollo	SÍ	14.28%
	Estratégico	Planificación estratégica y financiera	SÍ	14.28%
	Misional	Gestión administrativa	SÍ	14.28%
	Misional	Gestión operativa	SÍ	14.28%
	Soporte	Recursos Humanos	SÍ	14.28%
	Soporte	Riesgos	SÍ	14.28%
	Soporte	Asesoría legal	SÍ	14.28%
Representación del total de procesos				100%

Nota: La tabla muestra el total de procesos que maneja la empresa L&M Seminario Group, en donde, luego de implementar la gestión por procesos, se ha podido caracterizar al 100% de los procesos (estratégicos, misionales y de soporte).

Figura 13

Representación en porcentaje de los macro-procesos – Post Test



Nota: La figura muestra que, de acuerdo a la identificación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, estos han sido caracterizados en su totalidad, es decir que la suma de todos los procesos (que están representados en 14.28% individualmente) da un 100%

Indicador: Calidad del proceso – Post Test

Tabla 13

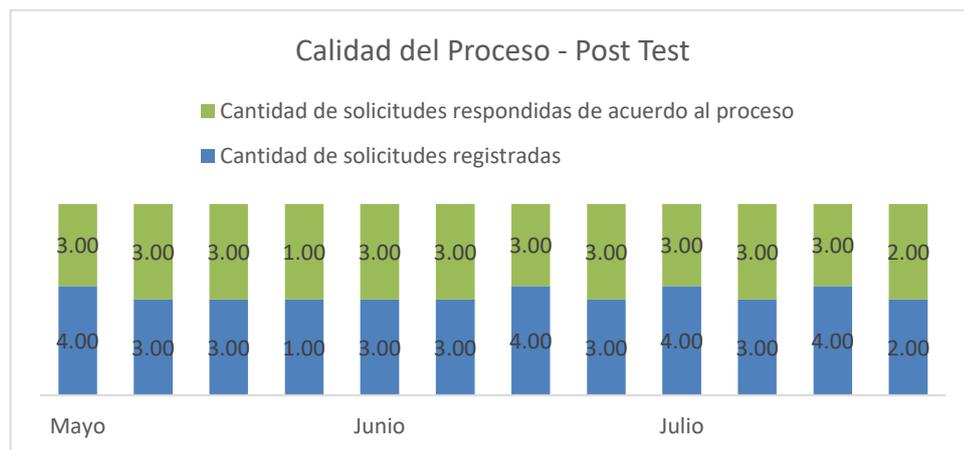
Solicitudes atendidas de acuerdo al proceso – Post Test

Mes	N° de semana	Cantidad de solicitudes registradas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Cantidad de solicitudes no respondidas
Mayo	Semana 1	4.00	3.00	1.00
	Semana 2	3.00	3.00	0.00
	Semana 3	3.00	3.00	0.00
	Semana 4	1.00	1.00	0.00
Junio	Semana 1	3.00	3.00	0.00
	Semana 2	3.00	3.00	0.00
	Semana 3	4.00	3.00	1.00
	Semana 4	3.00	3.00	0.00
Julio	Semana 1	4.00	3.00	1.00
	Semana 2	3.00	3.00	0.00
	Semana 3	4.00	3.00	1.00
	Semana 4	2.00	2.00	0.00
Total		37.00	33.00	4.00
		100%	89.19%	10.81%

Nota: La tabla muestra que, del total de las 37 solicitudes ingresadas, luego de la implementación de la gestión por procesos, ahora hay un 89.19% de solicitudes atendidas de acuerdo al proceso, es decir que que hubo una mejora frente al 58.82% registrado en el pre test, lo que evidencia una influencia positiva.

Figura 14

Solicitudes atendidas de acuerdo al proceso – Post Test



La figura muestra el detalle del total de las solicitudes que han sido registradas y el total de solicitudes que han sido respondidas de acuerdo al proceso, evidenciando casi un 90% en cumplimiento de las solicitudes respondidas, para Mayo, Junio y Julio del 2021.

Indicador: Eficiencia de los proyectos ejecutados – Post Test

Tabla 14

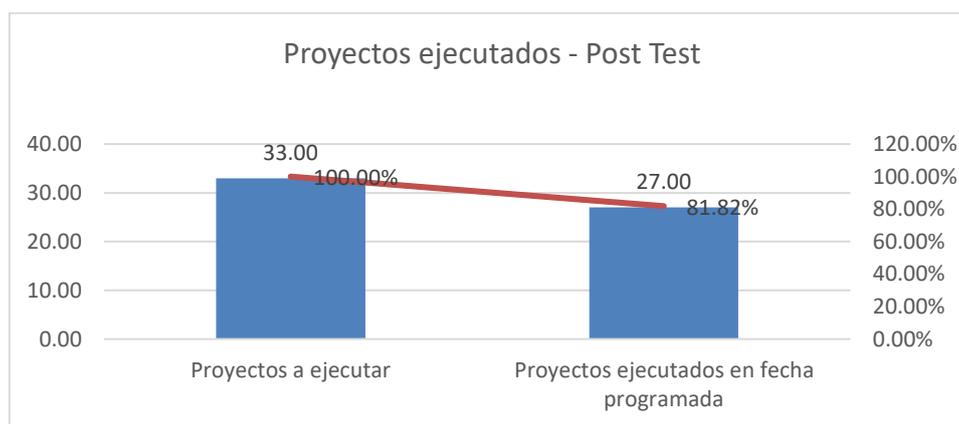
Eficiencia de los proyectos ejecutados – Post Test

Mes	Nº de semana	Cantidad de solicitudes registradas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Proyectos a ejecutar	Proyectos ejecutados en fecha programada
Mayo	Semana 1	4.00	3.00	3.00	3.00
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	2.00
	Semana 3	3.00	3.00	3.00	2.00
	Semana 4	1.00	1.00	1.00	1.00
Junio	Semana 1	3.00	3.00	3.00	2.00
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	3.00
	Semana 3	4.00	3.00	3.00	2.00
	Semana 4	3.00	3.00	3.00	2.00
Julio	Semana 1	4.00	3.00	3.00	3.00
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	2.00
	Semana 3	4.00	3.00	3.00	3.00
	Semana 4	2.00	2.00	2.00	2.00
Total		37.00	33.00	33.00	27.00
				100.00%	81.82%

Nota: La tabla muestra el número de proyectos a ejecutar de acuerdo a las semanas de los meses de Mayo, Junio y Julio del 2021, en donde los proyectos a ejecutar son 33 frente a los 20 anteriores.

Figura 15

Eficiencia de los proyectos ejecutados – Post Test



La tabla muestra que, de los 33 proyectos en carpeta a ser ejecutados, los cuales representan el 100%, luego de realizar la implementación de la gestión por procesos, ahora existe un 81.82% de ejecución en fecha programada, frente al 45% mostrado en el pre test, lo que indica una influencia positiva.

Indicador: Nivel de satisfacción de los clientes – Post Test

Tabla 15

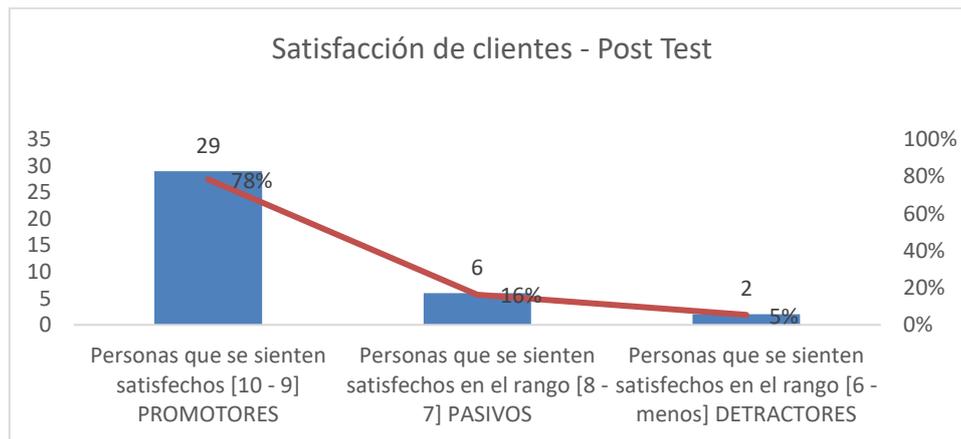
Nivel de satisfacción de los clientes – Post Test

Mes	Nº de Semana	Número de atenciones realizadas	Personas que se sienten satisfechos [10 - 9] PROMOTORES	Personas que se sienten satisfechos en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que se sienten satisfechos en el rango [6 - menos] DETRACTORES
Mayo	Semana 1	4.00	3	1	0
	Semana 2	3.00	3	0	0
	Semana 3	3.00	2	0	1
	Semana 4	1.00	1	0	0
Junio	Semana 1	3.00	3	0	0
	Semana 2	3.00	2	1	0
	Semana 3	4.00	3	1	0
	Semana 4	3.00	3	0	0
Julio	Semana 1	4.00	3	0	1
	Semana 2	3.00	2	1	0
	Semana 3	4.00	3	1	0
	Semana 4	2.00	1	1	0
		37.00	29	6	2
		100%	78%	16%	5%

Nota: La tabla muestra el número respecto a si son promotores (37), pasivos (6) y detractores (2), de acuerdo a la experiencia obtenida por lo servicios contratados en los meses de Mayo, Junio y Julio.

Figura 16

Nivel de satisfacción de los clientes – Post Test



La figura muestra que, de los 37 proyectos realizados a cada cliente, luego de la implementación de la gestión por procesos ahora un 78%, manifiesta haber tenido una satisfacción plena (promotores), frente al 32% registrado en el pre test.

Resultados de la variable Calidad de servicio – Post Test

Indicador: Cumplimiento en la entrega de proyectos – Post Test

Tabla 16

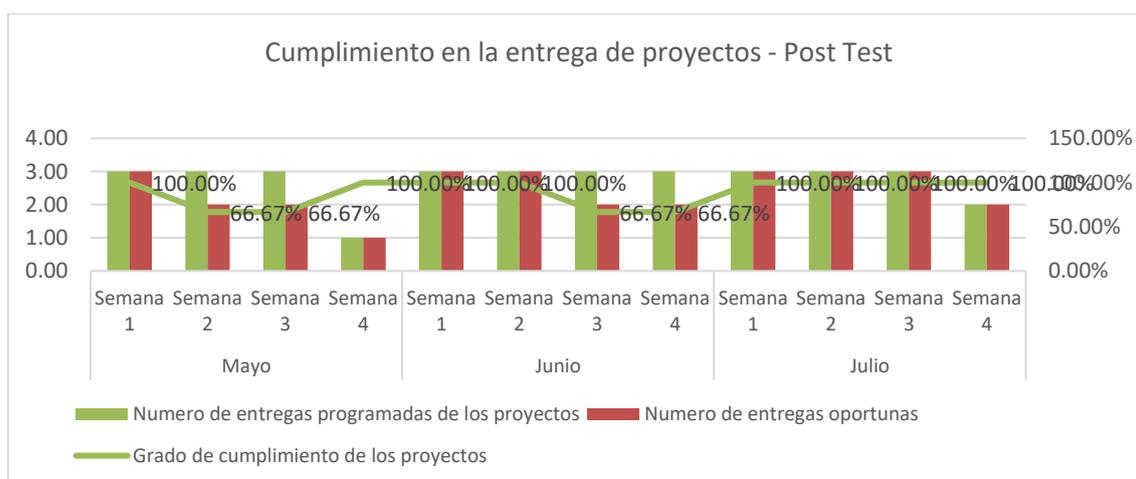
Cumplimiento en la entrega de proyectos – Post Test

Mes	N° de semana	Número de atenciones realizadas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Numero de entregas programadas de los proyectos	Numero de entregas oportunas	Grado de cumplimiento de los proyectos
Mayo	Semana 1	4.00	3.00	3.00	3.00	100.00%
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	2.00	66.67%
	Semana 3	3.00	3.00	3.00	2.00	66.67%
	Semana 4	1.00	1.00	1.00	1.00	100.00%
Junio	Semana 1	3.00	3.00	3.00	3.00	100.00%
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	3.00	100.00%
	Semana 3	4.00	3.00	3.00	2.00	66.67%
	Semana 4	3.00	3.00	3.00	2.00	66.67%
Julio	Semana 1	4.00	3.00	3.00	3.00	100.00%
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	3.00	100.00%
	Semana 3	4.00	3.00	3.00	3.00	100.00%
	Semana 4	2.00	2.00	2.00	2.00	100.00%
Total		37.00	33.00	33.00	29.00	87.88%
				100.00%	87.88%	87.88%

Nota: La tabla muestra el cumplimiento de en la entrega oportuna de proyectos, en donde del total de 33 entregas programadas, se han entregado oportunamente 29 de ellas, evidenciando una mejora.

Figura 17

Cumplimiento en la entrega de proyectos – Post Test



La figura muestra que existe un grado de cumplimiento del 87.88%, esto gracias a la implementación de la gestión por procesos, frente al 50% registrado en el pre test, lo que significa que hay una influencia favorable.

Indicador: Quejas por proyectos retrasados – Post Test

Tabla 17

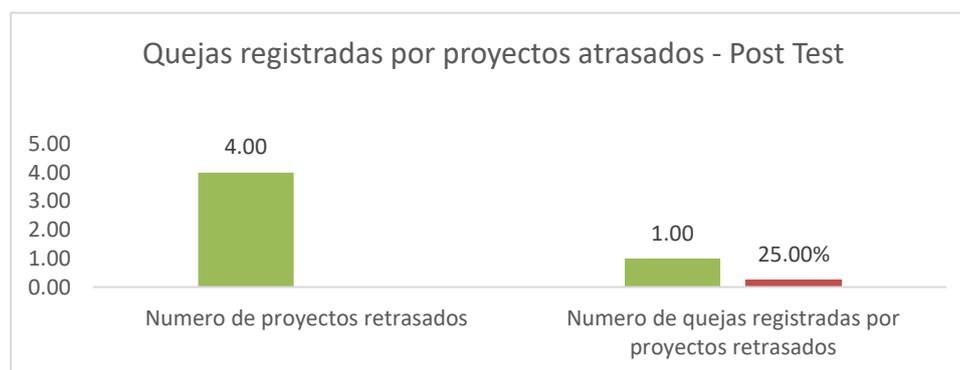
Quejas por proyectos retrasados – Post Test

Mes	N° de semana	Número de atenciones realizadas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Número de entregas programadas de los proyectos	Número de entregas oportunas	Número de proyectos retrasados	Número de quejas registradas por proyectos retrasados
Mayo	Semana 1	4.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	0.00
	Semana 3	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	0.00
	Semana 4	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
Junio	Semana 1	3.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00
	Semana 3	4.00	3.00	3.00	2.00	1.00	0.00
	Semana 4	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	0.00
Julio	Semana 1	4.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00
	Semana 2	3.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00
	Semana 3	4.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00
	Semana 4	2.00	2.00	2.00	2.00	0.00	1.00
Total		37.00	33.00	33.00	29.00	4.00	1.00
				100.00%			25.00%

Nota: La tabla muestra el número de quejas por proyectos retrasados, en donde de los 33 proyectos a ser entregados en los meses de Mayo, Junio y Julio del 2021 se pudo registrar 4 proyectos retrasados, de los cuales solo hubo 1 cliente que han manifestado sus quejas, es decir se redujeron las quejas considerablemente, gracias a la implementación de la gestión por procesos.

Figura 18

Quejas por proyectos retrasados – Post Test



Nota: La figura muestra el porcentaje de quejas por proyectos retrasados, en donde luego de realizar la implementación de la gestión por procesos, ahora hay solo un 25% de quejas por parte de los clientes, frente al 80% registrado con anterioridad en el pre test.

Indicador: Contratación de próximos servicios – Post Test

Tabla 18

Contratación de próximos servicios – Post Test

Mes	N° de Semana	Número de atenciones realizadas	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [6 - menos] DETRACTORES
Mayo	Semana 1	4.00	4	0	0
	Semana 2	3.00	3	0	0
	Semana 3	3.00	2	1	0
	Semana 4	1.00	1	0	0
Junio	Semana 1	3.00	3	0	0
	Semana 2	3.00	2	1	0
	Semana 3	4.00	3	1	0
	Semana 4	3.00	2	1	0
Julio	Semana 1	4.00	3	1	0
	Semana 2	3.00	3	0	0
	Semana 3	4.00	3	1	0
	Semana 4	2.00	2	0	0
		37.00	31	6	0
		100%	84%	16%	0%

Nota: La tabla muestra el número de personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia adquirida, en donde, luego de la implementación de la gestión por procesos, ahora 31 personas estarían dispuestas a seguir contando con los servicios ofrecidos en futuras ocasiones en una escala de 9-10, frente a las 16 personas registradas en el pre test, reflejando una influencia positiva.

Figura 19

Contratación de próximos servicios – Post Test



Nota: La figura muestra que luego de implementar la gestión por procesos, ahora hay un 84% de clientes si volverían a contratar los servicios de la empresa, aumentado considerablemente respecto al 47% registrado en el pre test, evidenciando una influencia positiva.

Indicador: Nivel de recomendación – Post Test

Tabla 19

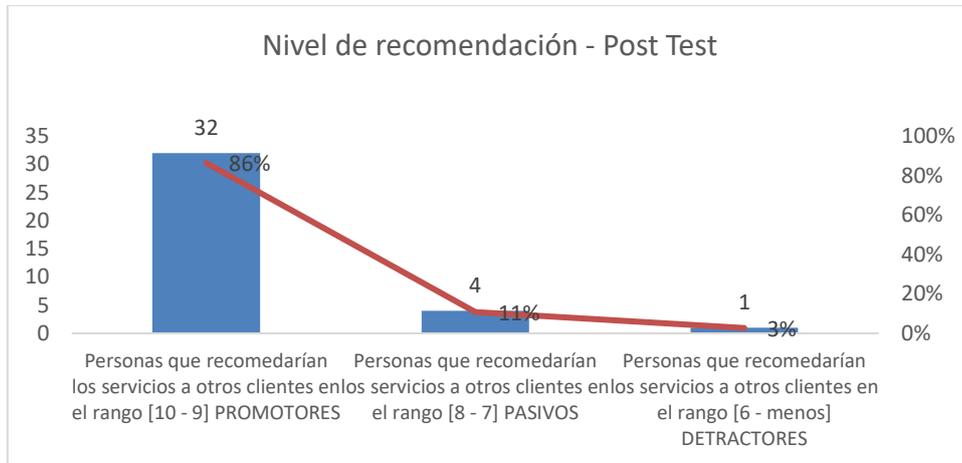
Nivel de recomendación – Post Test

Mes	N° de Semana	Número de atenciones realizadas	Personas que recomendarían los servicios a otros clientes en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que recomendarían los servicios a otros clientes en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que recomendarían los servicios a otros clientes en el rango [6 - menos] DETRACTORES
Mayo	Semana 1	4.00	3	1	0
	Semana 2	3.00	2	1	0
	Semana 3	3.00	2	1	0
	Semana 4	1.00	1	0	0
Junio	Semana 1	3.00	3	0	0
	Semana 2	3.00	2	0	1
	Semana 3	4.00	4	0	0
	Semana 4	3.00	3	0	0
Julio	Semana 1	4.00	4	0	0
	Semana 2	3.00	3	0	0
	Semana 3	4.00	3	1	0
	Semana 4	2.00	2	0	0
		37.00	32	4	1
		100%	86%	11%	3%

Nota: La tabla muestra el número de personas que recomendarían los servicios ofrecidos de acuerdo a la experiencia adquirida, en donde, luego de implementar la gestión por procesos, 32 personas estarían dispuestas a recomendar los servicios a sus amigos o familiares en una escala de 9-10, lo que indica un incremento favorable respecto a las 10 personas que indicaron que recomendarían los servicio en el pre test.

Figura 20

Nivel de recomendación – Post Test



Nota: La figura muestra que, luego de implementar la gestión por procesos un 86% de clientes si recomendarían contratar los servicios de la empresa, frente al 29% registrado en el pre test.

3.4 Evaluar económica, social y ambientalmente la implementación de la gestión por procesos.

Evaluación económica

Tabla 20
Presupuesto de la investigación

Presupuesto de la Investigación						
Recursos	CANT	COSTO S/.	COSTO TOTAL S/	TASA DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
Recursos Humanos						
Tesista 1	1	S/ 1,200.00	S/ 3,600.00			
Tesista 2	1	S/ 1,200.00	S/ 3,600.00			
Asesor	1	S/ 3,000.00	S/ 9,000.00			
Recursos materiales						
Impresiones	3	S/ 30.00	S/ 90.00			
Espiralados	3	S/ 15.00	S/ 45.00			
Laptop	2	S/ 2,000.00	S/ 4,000.00	25%	S/	1,000.00
Impresora	1	S/ 650.00	S/ 650.00	25%	S/	162.50
Escritorio	1	S/ 300.00	S/ 300.00	10%	S/	30.00
Perforador	1	S/ 10.00	S/ 10.00	10%	S/	1.00
Recursos en servicios						
Servicio de Internet	1	S/ 90.00	S/ 270.00			
Servicio móvil	2	S/ 50.00	S/ 300.00			
Total		S/ 8,545.00	S/ 21,865.00		S/	1,193.50

Nota: La siguiente tabla muestra el monto de los recursos que han sido necesarios para la elaboración de la presente investigación, en donde el monto total requerido para realizar dicha investigación asciende a S/. 21,865.00 mientras que su depreciación acumulada es de S/. 1,193.50 de acuerdo a la tasa de depreciación vigente.

Tabla 21
Presupuesto de la implementación de la gestión por procesos

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN		Anual	
Fase 1	Realización de la fase preparatoria		
	Análisis de la situación de la empresa L&M Seminario Group SAC	S/	300.00
	Inventario de procesos	S/	200.00
Fase 2	Diagnóstico e identificación de procesos		
	Elaboración del mapa procesos	S/	250.00
	Priorización de procesos	S/	150.00
Fase 3	Mejora de procesos		
	Documentación y caracterización de procesos	S/	900.00
	Diagramación de procesos	S/	300.00
	Medición de resultados entre pre vs post test	S/	500.00
Total		S/	2,600.00

Nota: La siguiente tabla muestra que, de acuerdo a las 3 fases de la metodología de la gestión por procesos, el monto requerido para dicha implementación corresponde a S/. 2,600.00

Tabla 22
Estado de Resultados del 2021
Proyección del Flujo de caja a partir del Estado de Resultados del 2021 de L&M Seminario Group SAC

Partidas		2021		2022		2023		2024
Ventas Netas	S/	42,175.00	S/	43,524.60	S/	44,917.39	S/	46,354.74
Costo de ventas	-S/	22,350.00	-S/	23,065.20	-S/	23,803.29	-S/	24,564.99
Utilidad Bruta	S/	19,825.00	S/	20,459.40	S/	21,114.10	S/	21,789.75
Gastos de administración	-S/	1,120.00	-S/	1,155.84	-S/	1,192.83	-S/	1,231.00
Gastos de ventas	-S/	1,120.00	-S/	1,155.84	-S/	1,192.83	-S/	1,231.00
Utilidad de Operación	S/	17,585.00	S/	18,147.72	S/	18,728.45	S/	19,327.76
Gastos financieros								
Utilidad antes de impuestos	S/	17,585.00	S/	18,147.72	S/	18,728.45	S/	19,327.76
Impuesto a la renta	-S/	602.00	-S/	621.26	-S/	641.14	-S/	661.66
Utilidad Neta	S/	16,983.00	S/	17,526.46	S/	18,087.30	S/	18,666.10

Nota: La siguiente tabla muestra el estado de resultados del 2021 y la respectiva proyección de los años siguientes 2022 al 2024, en donde para poder estimar los siguientes años se tomó en consideración la tasa de crecimiento del PBI, el cual es de 3.20% para el 2021.

Tabla 23

Estimación del flujo de caja operativo

Flujo de Caja Operativo		2021		2022		2023		2024
Utilidad Neta	S/	16,983.00	S/	17,526.46	S/	18,087.30	S/	18,666.10
(+) Depreciación	S/	1,193.50	S/	1,193.50	S/	1,193.50	S/	1,193.50
Flujo de Caja Operativo Total	S/	18,176.50	S/	18,719.96	S/	19,280.80	S/	19,859.60

Nota: La siguiente tabla muestra la estimación del flujo de caja operativo, el cual de acuerdo a la teoría económica es el reporte financiero en el que aún no se descuenta la salida de dinero, por tanto, debe sumarse la depreciación que se descontó en el estado de resultados.

Tabla 24

Estimación del flujo de caja libre

Flujo de Caja Libre		2021		2022		2023		2024
Flujo de Caja Operativo Total			S/	18,719.96	S/	19,280.80	S/	19,859.60
(-) Inversiones								
Presupuesto de la investigación	-S/	21,865.00						
Presupuesto de la implementación de la gestión por procesos	-S/	2,600.00						
Flujo de Caja Libre Total	-S/	24,465.00	S/	18,719.96	S/	19,280.80	S/	19,859.60

Nota: La siguiente tabla muestra el flujo de caja libre, que es el reporte financiero, que indica cuanto de dinero quedaría para los inversionistas o la empresa, luego de descontar la inversión en el primer periodo.

Tabla 25

Evaluación de indicadores económicos

Indicadores Económicos	
Van	S/ 20,196.63
Tir	58.53%
IR	1.83

Nota: La siguiente tabla muestra los resultados de la viabilidad de la investigación y de la implementación, en donde lo beneficios a obtener luego de evaluar el horizonte de evaluación asciende a S/. 20,196.63 (VAN), asimismo, ofrece una tasa de retorno del 58.53%, la cual al ser superior a la tasa de descuento del (14%) se acepta su viabilidad, finalmente el índice de rentabilidad indica que, por cada sol invertido, la investigación deja 0.83 céntimos.

Evaluación social

La evaluación social de construir viviendas, bajo la modalidad de proyectos privados, parten por ser adquiridas por personas con poder adquisitivo medio/alto.

Por otro lado, en cuanto a proyectos sociales (Fondo Mi-vivienda, entre otros), parte por ser una alternativa en que los programas estatales sólo entregan acceso a financiamiento a destinatarios con menores recursos, ésta no es una modalidad común. En tal sentido, si se opta por realizar la adquisición de viviendas por proyectos sociales se espera:

- Atender con el proyecto a las personas con bajos recursos, en donde se ofrecerá condiciones de seguridad y confort rigiéndose por los parámetros aceptados para la construcción de viviendas.
- Reducir las malas condiciones de habitabilidad de las poblaciones con menores recursos.
- Contar con condiciones de seguridad, y salubridad para la población de bajos recursos.
- Tener una población incentivada y motivada para acceder al anhelado techo propio.

Evaluación ambiental

En lo que respecto a la evaluación ambiental se ha podido disminuir los niveles de contaminación en la edificación de cada uno de los proyectos, pues, la empresa Seminario Group es consciente que los niveles de contaminación de empresas del sector construcción ocasionan grandes cantidades de smog (por la utilización de equipos a motores diésel). Sin embargo, al tener en cuenta una auditoria, se pudo determinar que es importante el uso de equipos eléctricos, en este sentido, ahora la empresa cuenta con maquinaria sofisticada, lo que ha traído consigo no solo mejoras en la reducción de la contaminación, sino que además trajo consigo beneficios monetarios, pues el realizar las operaciones con este tipo de máquinas hace que los costos de luz se reduzcan y hace que la mano de obra sea reemplazada en más de un 50%

Figura 21

Maquinaria adquirida a motor eléctrico



Tabla 26

Ahorro en impacto ambiental

Ahorro en Luz	Mensual	Anual	Ahorro
Coste de Luz (monofásica tensión 220 V)	S/.340.00	S/. 4080.00	S/.450.00
Coste de Luz (trifásica – tensión 380 V)	S/. 280.00	S/.3630.00	

Nota: El ahorro mostrado en la siguiente tabla corresponde al evaluado en el año 2021

3.5 Validación de hipótesis

Para realizar la validación de hipótesis (variable dependiente), se utilizará la prueba estadística de la T de Student, la cual se utiliza para validar hipótesis a través de datos cuantitativos, con una muestra menor a 30 datos. Asimismo, para realizar el análisis de la validación y contrastación de hipótesis se utilizó el programa Microsoft Excel.

Validación del indicador: Cumplimiento en la entrega de proyectos

Tabla 27

Resultados Pre vs Post Test – Cumplimiento en la entrega de proyectos

Resultados Pre Test	Resultados Post Test
Grado de cumplimiento de los proyectos	Grado de cumplimiento de los proyectos
33.33%	100.00%
100.00%	66.67%
50.00%	66.67%
100.00%	100.00%
50.00%	100.00%
100.00%	100.00%
0.00%	66.67%
33.33%	66.67%
0.00%	100.00%
50.00%	100.00%
100.00%	100.00%
0.00%	100.00%

Criterios de decisión para aceptar o rechazar la hipótesis

H_0 : (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en el cumplimiento en la entrega de proyectos antes y después de la gestión por procesos.

H_1 : (Hipótesis Alternativa): Existen diferencias significativas en el cumplimiento en la entrega de proyectos antes y después de la gestión por procesos.

Regla de decisión

Regla de decisión, Aceptar H1 si $P \leq 0.05$

Rechazar H0 si $P > 0.05$ (aceptar H1)

Tabla 28

Prueba T de Student para el indicador cumplimiento en la entrega de proyectos

<i>Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales</i>	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0.51388889	0.88888889
Varianza	0.16393098	0.02693603
Observaciones	12	12
Varianza agrupada	0.0954335	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	-2.9734214	
P(T<=t) una cola	0.00350653	
Valor crítico de t (una cola)	1.71714437	
P(T<=t) dos colas	0.00701306	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07387307	

Nota: Como el valor de $p=0.007$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, el cumplimiento en la entrega de proyectos en ambos grupos es diferentes, y se concluye que si hay un impacto favorable de la gestión por procesos respecto al indicador cumplimiento en la entrega de proyectos.

Validación del indicador: Quejas atendidas por retrasos

Tabla 29

Resultados Pre vs Post Test – Quejas por retrasos

Número de quejas registradas por proyectos retrasados	Número de quejas registradas por proyectos retrasados
1.00	0.00
0.00	0.00
0.00	0.00
0.00	0.00
1.00	0.00
0.00	0.00
1.00	0.00
2.00	0.00
1.00	0.00
1.00	0.00
0.00	0.00
1.00	1.00

Crterios de decisión para aceptar o rechazar la hipótesis

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en el número de quejas registradas por proyectos retrasados antes y después de la gestión por procesos.

H₁: (Hipótesis Alterna): Existen diferencias significativas en el número de quejas registradas por proyectos retrasados antes y después de la gestión por procesos.

Regla de decisión

Regla de decisión, Aceptar H₁ si $P \leq 0.05$

Rechazar H₀ si $P > 0.05$ (aceptar H₁)

Tabla 30

Prueba T de Student para el indicador Quejas por retrasos

<i>Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales</i>	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0.66666667	0.08333333
Varianza	0.42424242	0.08333333
Observaciones	12	12
Varianza agrupada	0.25378788	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	2.83633145	
P(T<=t) una cola	0.0048038	
Valor crítico de t (una cola)	1.71714437	
P(T<=t) dos colas	0.0096076	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07387307	

Nota: Como el valor de $p=0.009$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna H_1 : Por lo tanto, el número de quejas en ambos grupos es diferentes, y se concluye que si hay un impacto favorable de la gestión por procesos respecto al indicador cumplimiento en la entrega de proyectos.

Validación del indicador: Contratación de próximos servicios

Tabla 31

Resultados Pre vs Post Test – Contratación de próximos servicios

Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [10 - 9] PROMOTORES
3	4
2	3
2	2
2	1
1	3
1	2
1	3
2	2
1	3
1	3
0	3
0	2

Criterios de decisión para aceptar o rechazar la hipótesis

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en la contratación de próximos servicios antes y después de la gestión por procesos.

H₁: (Hipótesis Alterna): Existen diferencias significativas en la contratación de próximos servicios antes y después de la gestión por procesos.

Regla de decisión

Regla de decisión, Aceptar H₁ si $P \leq 0.05$

Rechazar H₀ si $P > 0.05$ (aceptar H₁)

Tabla 32

Prueba T de Student para el indicador contratación de servicios

<i>Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales</i>	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	1.333333333	2.583333333
Varianza	0.787878788	0.628787879
Observaciones	12	12
Varianza agrupada	0.708333333	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	-3.638034376	
P(T<=t) una cola	0.000725995	
Valor crítico de t (una cola)	1.717144374	
P(T<=t) dos colas	0.001451991	
Valor crítico de t (dos colas)	2.073873068	

Nota: Como el valor de $p=0.001$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna H_1 : Por lo tanto, la contratación de próximos servicios, y se concluye que si hay un impacto favorable de la gestión por procesos respecto al indicador cumplimiento en la entrega de proyectos.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La principal limitación que tuvo la presente investigación fue la ausencia de información respecto a los trabajos operativos, puesto que como la empresa es nueva, no se contaba con una base sólida respecto a la estandarización de los procesos operativos en general, por ello, se optó por realizar un análisis de todos procesos identificándose 7 marco-procesos, de los cuales se llegó a priorizar a aquellos que representan a los procesos misionales.

Por otro lado, y de acuerdo a los resultados encontrados, se evidencia que luego de implementar la gestión por procesos de acuerdo a la metodología emitida por la secretaría de gestión pública del Perú se documentó a los 7 principales Macro-procesos, para mejorar varios aspectos de la empresa dentro de ellos la satisfacción de los clientes, ya que, en un primer momento en un cuestionario aplicado a los clientes (Enero, Febrero y Marzo del 2021), el nivel de satisfacción fue bajo con un 32% en la escala de promotores (calificación entre 9 y 10), sin embargo, luego de la implementación en una segunda medición (Mayo, Junio y Julio del 2021) respecto al nivel de satisfacción este porcentaje aumento a 78% en la misma escala, evidenciando así una mejora beneficiosa, lo cual coincide con la investigación de Clemente (2020), en donde, luego de implementar la gestión por procesos el autor registró que de los proyectos entregados el 66% de clientes indica que el servicio y la satisfacción fueron buenos, asimismo, un 32% indico que el servicio y la satisfacción fue muy bueno y solo el 2% indico que los servicios fueron deficientes. Por otro lado, el cumplimiento de servicios antes de la implementación fue de 75%, los cuales están de acuerdo al proceso del sistema, y las no conformidades representan el 25% restante. Sin embargo, luego de la implementación y de algunos

ajustes el cumplimiento por servicios, este indicador aumento a un 97% evidenciando así que la propuesta resulto ser eficiente, mientras que las no conformidades se redujeron a un mínimo 3%.

En consecuencia, a lo antes mencionado, también se pudo evidenciar una mejoría en la reducción de quejas por proyectos retrasados, en donde inicialmente en los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2021 de los 20 proyectos en cartera a ser entregados se pudo registrar 10 proyectos retrasados, de los cuales hay 8 clientes que han manifestado sus quejas por dichos retrasos, lo que quiere decir que del 100% de retrasos, existe un 80% de quejas por parte de los clientes, sin embargo, luego de caracterizar al macro-proceso denominado gestión operativa y a sus subprocesos (planificación, ejecución y entrega de proyectos), este indicador disminuyo, por lo que para los meses de Mayo, Junio y Julio del 2021 de los 33 proyectos a ser entregados se registró a 4 proyectos retrasados, de los cuales solo hubo 1 cliente que ha manifestado su queja, lo cual en porcentaje expresa un 25% de quejas por parte de los clientes. Estos resultados coinciden con lo presentado por Philco (2020), quien en su investigación manifestó que luego de identificar a los 3 problemas de mayor impacto que tienen en el servicio y representan los puntos críticos de fricción, (reclamos, tiempo de atención del servicio, cobro por reparaciones) de los 304 reclamos registrados en el 2018, los cuales representan un 39.80%, se los pudo reducir gracias a la implementación de la gestión por procesos y para el año 2019, estos disminuyeron a 183 reclamos representando por un 21.12%, lo que indicaría una reducción de casi un 50%, por otro lado, la implementación de procesos, mejoro el tiempo de atención del servicio post venta en un 17% de 140 tickets cerrados dentro del tiempo establecido en el 2018 a 164 tickets cerrados para el 2019, y que el rediseño del proceso de cobro de reparaciones incrementó en un 18% de 229 órdenes

de servicios obtenidas en el 2018 a 271 órdenes para el año 2019. En este sentido, se llega a convenir que a través de la implementación de la gestión por procesos mejora en general los servicios ofrecidos al cliente, porque organiza, y hace eficiente las distintas operaciones en pro del cliente y de la empresa.

Asimismo, de acuerdo a Incio y Rodríguez (2017) quienes propusieron realizar el diseño de un sistema de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes y calidad de servicio en la ejecución de obras. Dentro de sus principales hallazgos manifiestan que en un inicio un 20% de clientes considera que la calidad de servicio es buena, un 33% considera que la entrega de proyectos es oportuna, y hay un 50% de no conformidades, por lo que, al desarrollar el diseño de dicho sistema y además de desarrollar la identificación de procesos y procedimientos, así como la creación de formatos. Los resultados mejoraron para una segunda medición, en donde la calidad de servicio aumenta a 50%, así también la entrega de proyectos incremento a un 50%, mientras que las no conformidades redujeron a un 0%, es decir que logran obtener beneficios positivos. Por lo tanto, se puede contrastar que dichos resultados se asemejan a los encontrados en la presente investigación, pues según el indicador de cumplimiento de entrega oportuna de proyectos luego de la implementación de la gestión por procesos (identificación, caracterización y diagramación de procesos) existe un cumplimiento de 87.88%, frente al 50% registrado en el pre test, lo que significa que hay existen resultados beneficiosos.

Por consiguiente y según los resultados mostrados permiten corroborar que, esta investigación tiene implicancias favorables, por el lado de las implicancias teóricas se tiene que, existe suficientes bases conceptuales que fundamentan que la gestión por procesos es una metodología ágil para poder implementar en todo tipo de organización independientemente del tamaño de la empresa, en este sentido, se

espera que con el trabajo mostrado, esta investigación sea un precedente para futuras investigaciones que opten por la mejora continua en las organizaciones del sector construcción. Por el lado de las implicancias prácticas, la gestión por procesos es una herramienta útil que, al incorporarla, mejora la gestión del negocio, porque abarca todos los procesos (desde los estratégicos hasta las de apoyo), además porque al medir los indicadores de la variable manipulada (calidad de servicio) reconfirma que existe un impacto significativo en pro de la organización.

4.2 Conclusiones

- Se determinó que existe un nivel de influencia significativo de la gestión por procesos sobre la calidad de servicio, ya que, según las pruebas realizadas a través de la T de Student, demuestran que los 3 indicadores evaluados (Cumplimiento en la entrega de proyectos, quejas atendidas por retrasos y contratación de próximos servicios) tienen una significancia positiva debido a que el valor $p < 0.05$ (ver tablas 19, 21 y 23).
- Se realizó un diagnóstico situacional a través de la plataforma estratégica y se pudo identificar a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo relevante es que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,20 contra 0,49 de las debilidades, con un resultado total de 2,69. Y las oportunidades son favorables con un 1.57 frente al 1.41 de las amenazas con un peso ponderado total de 2.98
- Se diseñó el modelo de la gestión por procesos de acuerdo a la metodología de gestión por procesos emitida por la secretaria de gestión pública del Perú (2018), en donde se pudo identificar a las 3 principales fases preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos.
- Se implementó la gestión por procesos de acuerdo a la metodología elegida, en donde se pudo identificar a los 7 principales Macro-procesos, dentro de los cuales se priorizó a la gestión administrativa y a la gestión operativa, puesto que dichos macro-procesos, hacen parte de los procesos misionales y eran los que carecían de ciertas deficiencias.
- La evaluación económica concluye que por realizar la implementación de la gestión por procesos los beneficios monetarios ascienden a S/. 20,196.63

(VAN), con una tasa de retorno del 58.53%, y un índice de rentabilidad de 1.83.

En relación a lo ambiental, al contar con equipos nuevos traera consigo mejoras en la reducción de la contaminación, y en la reducción de costos de luz en un 50%

REFERENCIAS

- Alvarez, E., & Valladares, J. (2019). *Estandarización de procesos operativos en la calidad de servicio de una empresa distribuidora de Lubricantes, Trujillo 2019*, publicada por la Universidad Privada del Norte en Trujillo. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Arrascue, J., & Segura, E. (2016). *Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del Norte – Clinifer, 2015*. Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Bernart, R. (2014). *Tipos de muestreo*. Obtenido de <https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-no-probabilistico/>
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Madrid, España: Editorial: Díaz de Santos.
- Boquera, P. (2015). *Planificación y control de empresas constructoras*. Valencia, España: Universitat Politècnica de Valencia.
- Bravo, J. (2009). *Modelo de gestión por procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Cabrera, J. (Mayo de 2020). *Retos de la industria de la construcción post COVID-19*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/04/retos-de-la-industria-de-la-construccion-post-covid-19/>
- Caci, D. (2019). *Calidad en la Industria de la Construcción Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Profesional de Ingeniería Civil.
- Clemente, J. (2020). *Implementación del sistema de gestión de calidad en una empresa de servicios de mantenimiento para la construcción*. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Clemenza, C., Gotera, A., & Araujo, R. (2010). *Calidad de los Servicios prestados por el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria*. Zulia, Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia.
- Córdova, J., & Alberto, C. (2018). *Medición de la eficiencia en la industria de la construcción y su relación con el capital de trabajo*. Cuenca, Ecuador: Revista: Ingeniería de construcción RIC.

- Delgado, D. J., & Romero, L. (2014). *Satisfacción de las necesidades del cliente en el sector vivienda: el caso del Valle de Toluca*. Toluca, Mexico: Revista de ingeniería, investigación y tecnología.
- González, A., & Leal, L. (2019). *Herramientas para la gestión por procesos en empresas de servicios de Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad El Bosque.
- Hernández, R., Medina, A., & Hernández, G. (2012). *MEJORAMIENTO DE PROCESOS CLAVE A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO*. Argentina: Universidad de Misiones .
- Incio, M., & Rodríguez, J. (2017). *Diseño de un sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio de ejecución de obras de la empresa Cei EIRL*. Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Mallar, M. Á. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. Misiones, Argentina: Revista: visión de futuro.
- Orueta, I., & Echague, M. (2017). *La financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica*. España: Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Arica, Chile: Universidad de Tarapacá.
- Peña, T., & Pirela, J. (2007). *La complejidad del análisis documental*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Philco, L. (2020). *Gestión por procesos para mejorar el servicio al cliente en una empresa de Soluciones Modulares*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Puerto, D. P. (2019). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Colombia: Revista de negocios de la Universidad del Norte.
- Rojas, C., Niebles, W., & Pacheco, C. (2020). *Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas, Colombia 2020*. Barranquilla, Colombia: Universidad de Sucre.
- Vargas, Z. (2010). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Revista: Educación.
- Wigodski, J. (2015). *Metodología de la investigación: población y muestra*. Colombia: Revista: Cuadernos de Administración .

Zavaleta, Y. (2020). *Estandarización de procesos y su influencia en la satisfacción del cliente de la empresa Bicisport SAC en la ciudad de Trujillo, 2020*” publicada por la Universidad Privada del Norte en Trujillo. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.

Zeithaml, V. (2002). *Consumer perceptions of Price. Quality and value: A*. EE.UU: Journal of Marketing.

Anexo 2: Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión por procesos y su influencia en la calidad del servicio de la empresa L&M Seminario Group SAC, Trujillo 2021							
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN					
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	POBLACIÓN	METODOLOGÍA
¿De qué manera la gestión por procesos influye en la calidad del servicio de la empresa L&M Seminario Group S.A.C., Trujillo 2021?	Determinar cómo la gestión por procesos influye en la calidad del servicio de la empresa L&M Seminario Group S.A.C, Trujillo 2021.	GESTIÓN POR PROCESOS	Identificación de procesos	% Identificación de procesos operativos	Ficha resumen documental	Los 37 clientes que intervinieron en la contratación de proyectos público y privados en el periodo Enero a Marzo del 2021.	Tipo: Aplicada Diseño: Pre-experimental
			Eficiencia	% Calidad del proceso	Ficha resumen documental		
			Eficacia	% Eficacia de los proyectos ejecutados	Ficha resumen documental		
			Satisfacción de clientes	% Nivel de satisfacción de los clientes	Cuestionario NPS		
HIPÓTESIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	
La gestión por procesos influye de manera significativa y positiva en la calidad de servicio de la empresa L&M Seminario Group SAC.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la situación actual de la empresa L&M Seminario Group SAC Diseñar el modelo de la gestión por procesos a implementar. Implementar la gestión por procesos de acuerdo al modelo propuesto. Evaluar económica, social y ambientalmente la implementación de la gestión por procesos. 	CALIDAD DE SERVICIO	Fiabilidad	% Cumplimiento en entrega de proyectos	Ficha resumen documental	Se considera los 62 clientes registrados en Enero a Marzo del 2021.	
			Capacidad de respuesta	% Quejas atendidas por el retraso de proyectos	Ficha resumen documental		
			Empatía	% Contratación de próximos servicios	Cuestionario NPS		
				% Nivel de recomendación por los servicios	Cuestionario NPS		

Anexo 3: Alfa de Combrach

Coefficiente alfa de Cronbach

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

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

3
0.6486
1.5766

K : El número de ítems
 Si²: Sumatoria de Varianzas de los Items
 ST² : Varianza de la suma de los Items
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = 0.883$$

Entre más cerca de 1 esta α, más alto es el grado de confiabilidad

CONFIABILIDAD:

Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos.

Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Ejemplo, si un test de inteligencia emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsecuentes, tal prueba no es confiable.

RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS

		N	%
Casos	Valido	37	100
	Excluido	0	0
	Total	37	100

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,883	3

K	3
Suma Vi	0.6486
Vt	1.5766
Alfa	0.883

Anexo 4: Diseño del instrumento para la variable – Gestión por procesos

Calidad del proceso

Tabla 33

Ficha para el recojo de información de calidad del proceso

Mes	Nº de semana	Cantidad de solicitudes registradas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Cantidad de solicitudes no respondidas
Enero	Semana 1			
	Semana 2			
	Semana 3			
	Semana 4			
Febrero	Semana 1			
	Semana 2			
	Semana 3			
	Semana 4			
Marzo	Semana 1			
	Semana 2			
	Semana 3			
	Semana 4			

Proyectos ejecutados

Tabla 34

Ficha para el recojo de información de proyectos ejecutados

Mes	Nº de semana	Cantidad de solicitudes registradas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Proyectos a ejecutar	Proyectos ejecutados en fecha programada
Mayo	Semana 1				
	Semana 2				
	Semana 3				
	Semana 4				
Junio	Semana 1				
	Semana 2				
	Semana 3				
	Semana 4				
Julio	Semana 1				
	Semana 2				
	Semana 3				
	Semana 4				

Anexo 5: Diseño del instrumento para la variable – Calidad del servicio

Cumplimiento

Tabla 35

Ficha para el recojo de información de cumplimiento de proyectos

Mes	N° de semana	Número de atenciones realizadas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Numero de entregas programadas de los proyectos	Numero de entregas oportunas	Grado de cumplimiento de los proyectos
Enero	Semana 1					
	Semana 2					
	Semana 3					
	Semana 4					
Febrero	Semana 1					
	Semana 2					
	Semana 3					
	Semana 4					
Marzo	Semana 1					
	Semana 2					
	Semana 3					
	Semana 4					
Total						

Quejas por retrasos

Tabla 36

Ficha para el recojo de información de quejas por retrasos

Mes	N° de semana	Número de atenciones realizadas	Cantidad de solicitudes respondidas de acuerdo al proceso	Numero de entregas programadas de los proyectos	Numero de entregas oportunas	Número de proyectos retrasados	Número de quejas registradas por proyectos retrasados
Enero	Semana 1						
	Semana 2						
	Semana 3						
	Semana 4						
Febrero	Semana 1						
	Semana 2						
	Semana 3						
	Semana 4						
Marzo	Semana 1						
	Semana 2						
	Semana 3						
	Semana 4						

Contratación de próximos servicios de acuerdo a la encuesta NPS

Tabla 37

Ficha para el recojo de información de próximos servicios

Mes	N° de Semana	Número de atenciones realizadas	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [10 - 9] PROMOTORES	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [8 - 7] PASIVOS	Personas que contratarían próximos servicios de acuerdo a la experiencia en el rango [6 - menos] DETRACTORES
Enero	Semana 1				
	Semana 2				
	Semana 3				
	Semana 4				
Febrero	Semana 1				
	Semana 2				
	Semana 3				
	Semana 4				
Marzo	Semana 1				
	Semana 2				
	Semana 3				
	Semana 4				

Anexo 6: Diseño del cuestionario – Calidad del servicio

Cuestionario NPS

Buenos días, tardes (según corresponda) estimado cliente, el siguiente cuestionario consta de 3 preguntas, los cuales están orientados a mejorar la calidad del servicio ofrecido por la empresa L&M Seminario Group SAC, por lo que sus respuestas serán totalmente confidenciales, agradecemos su participación.

Instrucción: Marque con una X en el número que crea conveniente de acuerdo a su criterio, le rogamos que sea lo más honesto posible.

Pregunta 1: Teniendo en cuenta su completa experiencia con los servicios ofrecidos por L&M Seminario Group SAC ¿En qué medida del 0 al 10 usted se siente satisfecho?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pregunta 2: En relación a las obras o proyectos ejecutados por la empresa L&M Seminario Group SAC ¿En qué medida usted contrataría próximos servicios en una escala del 0 al 10?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pregunta 3: En relación a las obras o proyectos ejecutados por la empresa L&M Seminario Group SAC ¿En qué medida usted recomendaría a sus amigos o familiares contratar los servicios ofrecidos por la empresa en una escala del 0 al 10?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anexo 7: Validación del instrumento de la variable – Gestión por procesos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA L&M SEMINARIO GROUP SAC, TRUJILLO 2021	
Línea de investigación:	Gestión por procesos	
Apellidos y nombres del experto:		
El instrumento de medición pertenece a la variable:	V1- Gestión por procesos	

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?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			

Firma del experto:

Anexo 8: Validación del instrumento de la variable – Calidad de servicio

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA L&M SEMINARIO GROUP SAC, TRUJILLO 2021	
Línea de investigación:	Gestión de la innovación y mejora continua en los negocios	
Apellidos y nombres del experto:		
El instrumento de medición pertenece a la variable:	V2- Calidad de servicio	

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?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			

Firma del experto:

Anexo 9: Implementación de la gestión por procesos

Fase 1: Preparatoria

Análisis de la situación actual de la empresa L&M Seminario Group SAC

Plataforma estratégica

Visión

"Ser la Entidad Técnica con mayor cobertura en el programa Techo Propio reconocida por la calidad de Viviendas de Interés Social en el norte del Perú"

Misión

"Somos una empresa orientada a brindar servicios sociales bajo el programa Techo Propio realizando Viviendas de Interés Social a familias peruanas y así contribuir con el déficit habitacional en el Perú"

Objetivos

Contribuir a disminuir el déficit habitacional en el Perú.

Consolidar la marca L & M Seminario Group S.A.C. como representante en el mercado actual de Construcción en Sitio Propio.

Consolidar la marca L & M Seminario Group S.A.C. como representante en el mercado actual de Construcción en Sitio Propio

Generar un impacto positivo en el entorno al ejecutar los proyectos sociales.

Promover la mejora de la calidad de los materiales y mano de obra en la construcción de Viviendas de interés social

Análisis del Micro-entorno

Tabla 38

Análisis de Porter

FACTOR	DESCRIPCIÓN
<p>Poder de negociación con los clientes</p>	<p>La principal actividad de L&M Seminario Group es brindar servicios de construcción para el sector público y privado, ofreciendo la mejor calidad en las obras, ofreciendo además precios justos, por lo tanto, el nivel de negociación que tienen los clientes es baja, debido a la gran cantidad de empresas del mismo rubro lo que se diferencia de la competencia es en el servicio de atención al cliente.</p>
<p>Rivalidad entre las empresas</p>	<p>La rivalidad entre empresas es alta, existen muchas empresas dentro del sector construcción, especialmente en la región La Libertad, debido a que los ofertantes para el sector es bastante amplio. Por consiguiente, la rivalidad entre las empresas que compiten en la industria, es alta, pues muchas de las empresas optan por no solo ofrecer los servicios de construcción, sino también incursionan en los acabados finales de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los clientes.</p>
<p>Amenaza de los nuevos entrantes</p>	<p>La amenaza es baja, si una industria promete una alta rentabilidad, cada vez más empresas pueden decidir explorar la oportunidad de buenas ganancias. Sin embargo, es importante detectar a las nuevas entrantes porque pueden amenazar la participación de mercado de los competidores existentes. La probabilidad de que nuevas compañías entren en una industria está en función de las barreras de entrada y las represalias que esperan de los participantes actuales de la industria. Sin embargo, hoy en día existen empresas que operan con fuertes redes de contactos, en tal sentido, a los nuevos participantes les resultará difícil establecer la</p>

confianza ya generada porque hay un gran número de empresas ya posicionadas.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es bajo ya que existe gran cantidad de empresas del mismo rubro (construcción), por ello la empresa se diferencia de su competencia por la calidad de obras a entregadas. Asimismo, exige a sus proveedores proporcionar los mejores materiales de construcción en las mejores marcas contando con una política de crédito entre 30 a 45 días dependiendo del monto a financiar.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja o nula, puesto que no existen empresas que ofrezcan algo sustituto a la construcción, sin embargo, se debe tener en cuenta a algunos programas lanzados por el gobierno. Por otro lado, al no existir productos sustitutos ni con el precio final ni el financiamiento que se otorga. Muchas de las compañías han empezado a diversificar sus servicios hacia el sector industrial y minero, pues, en estos sectores, obtienen una mayor rentabilidad. Por consiguiente, existe una oportunidad para la empresa, contando con los recursos y activos de la casa matriz, de desarrollar un servicio de tercerización en la construcción.

Matriz EFI

Leyenda Matriz EFI

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

Tabla 39

Matriz EFI

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Programas exclusivos de inteligencia comercial	0.12	3	0.33
2	Adecuada relación con los líderes del mercado para la formación de consorcios	0.11	4	0.44
3	Convenio para el saneamiento administrativo y legal de obras	0.12	4	0.44
4	Respaldo financiero de parte de la banca nacional debido al buen historial crediticio	0.12	4	0.44
5	Convenios con el gobierno nacional	0.11	4	0.44
6	Convenios con las principales compañías de investigación de mercado para determinar los requerimientos del consumidor final	0.01	3	0.03
7	Ejecución de una política de compras centralizadas para lograr economías de escala	0.02	4	0.04
8	Política efectiva de inventario cero (<i>just in time</i>) debido a la escala actual de operaciones	0.03	4	0.04
sub total fortalezas		0.64		2.20
Debilidades				
1	Baja participación de mercado y consiguiente falta de economías de escala en relación a adquisiciones urbanas (Gestión de adquisiciones urbanas)	0.11	2	0.22
2	Riesgo de no poder conseguir personal de amplia experiencia y capacidad en cuanto a la gestión y control de proyectos en caso aumente las operaciones	0.01	2	0.02
3	Falta de un almacén centralizado ante un eventual crecimiento de las operaciones (Construcción)	0.01	1	0.01
4	Falta de un programa de responsabilidad social que logre una mejor relación con los obreros, así como un mayor desempeño y conciencia de los mismos en temas de seguridad y salud ocupacional (Construcción)	0.01	2	0.02
5	Demora en la atención de licitaciones	0.11	1	0.11
6	Procesos operativos no documentados de la gestión operativa	0.11	1	0.11
sub total debilidades		0.36		0.49
Total		1.00		2.87

Nota: Si el resultado es menor a la media establecida de 2.5 quiere decir que la empresa, tiene una parte interna débil, de lo contrario si es mayor a la media quiere decir que la empresa tiene una parte interna

fuerte. En tal sentido, la empresa posee importantes fortalezas con un subtotal de 2.20, siendo mayor al puntaje de las debilidades 0.49, se concluye que la empresa L&M Seminario tiene un ambiente fuerte.

Análisis del Macro-entorno

Tabla 40

Análisis Septel

MACROENTORNO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<p>POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promulgación de leyes como la Ley del Leasing Inmobiliario, permitirá un mayor número de familias cuenten con su propia vivienda. Lo que conduce a ampliar la cobertura de nuevos servicios por medio de nuevas unidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Situación política inestable: falta de liderazgo político para saber concertar, negociar, impulsar nuevas inversiones con el sector privado. Lo que trae consigo un clima de desconfianza en los inversionistas y se paralizan obras de gran potencial en el sector. Burocracia, corrupción y nepotismo en algunas áreas estratégicas de licitaciones del Estado. En este sentido habrá demoras en los trámites para dar la buena pro en los grandes proyectos (tramitología).

<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de infraestructura, Perú se ubica en el puesto 89 de 140 a nivel mundial en calidad de infraestructura según el Foro Económico Mundial 2018. Ayudará a generar nuevas obras y nuevos puestos de trabajo directos e indirectos. • Políticas económicas pro mercado que promueve la inversión pública y privada como fuente principal para el desarrollo del país. Se prevé un potencial ingreso de clientes nuevos con mayor poder adquisitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decrecimiento en el gasto público por proyectos de inversión para el periodo 2016-2018(Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)-Programación Multianual de Presupuesto 2016-2018. Generaría la posibilidad de una disminución de licitaciones de obras para el sector público. • Volatilidad en el tipo de cambio con proyecciones 3,9-4.10 e inflación fuera del rango meta para el periodo 2021-2022. Esta amenaza al acceso para acceder a préstamos en moneda local por elevación de tasa interés en el sistema bancario.
<p>SOCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciencia respecto a los criterios de responsabilidad social. Se debe de aprovechar para mejorar la imagen de la empresa como socialmente responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor inclusión social y mayor conflictos sociales, existencia de extorsionadores en construcción civil. Conduce a un mal entorno para la inversión y el crecimiento sostenido.
<p>TECNOLÓGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor inversión y promoción en ciencia, tecnología e innovación. Al contar con un sistema de gestión empresarial se mejora la calidad y rendimiento de todas las actividades y procesos en la gestión operativa. En tal sentido se espera disminuir los costes operacionales y un aumento en la productividad. 	
<p>ECOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas estrictas de control medioambiente. Fuente (Memoria Anual 2019, Ministerio del Medioambiente). Por lo tanto, ello generaría la desaparición de actividades comerciales ilegales en el sector de la construcción. Lo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda de insumos y/o materiales que no afectan al medioambiente. Por lo tanto habrá un aumento en costos de los productos terminados.

	que conduce a la estandarización de las buenas practicas entre todas las empresas generando una competencia igualitaria	
COMPETITIVO	<ul style="list-style-type: none">• Reglamento de la Ley 9783, Ley de seguridad y salud en el trabajo. Mejora la cultura de prevención de riesgos para hacer a la empresa más sostenible	

Matriz EFE

Leyenda Matriz EFE

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

Tabla 41

Matriz EFE

Factores determinantes de éxito				
Oportunidades		Peso	Valor	Ponderación
1	Alta demanda por el boom de la construcción	0.13	3	0.40
2	Simplificación de trámites y normas como la del "silencio administrativo"	0.02	4	0.09
3	Programas sociales por parte del Gobierno central ("Mi-vivienda", "Techo Propio", "Mi Casa", entre otros)	0.02	4	0.09
4	Actual déficit de infraestructura, principalmente en vivienda y otras industrias	0.13	3	0.40
5	Mayor preferencia de la población por la adquisición de viviendas en departamentos que forman parte de condominios	0.13	3	0.40
6	Mayores facilidades en el manejo de proyectos de construcción por parte de las empresas que poseen equipos propios	0.02	3	0.07
7	Tendencia por techos verdes (jardines) en la construcción de condominios mediante la reutilización de aguas grises. Implementación del bono de vivienda sostenible promovido por el Fondo Mi-vivienda	0.02	2	0.04
8	Estándar de construcción antisísmica para condominios multifamiliares	0.02	2	0.04
9	Identificación de segmentos no atendidos (Demanda insatisfecha)	0.02	2	0.04
		0.51		1.57
Amenazas		Peso	Valor	Ponderación
1	Extorsión de grupos sindicales ligados a la industria de la construcción	0.13	3	0.39
2	Tramitología y corrupción en la obtención de permisos en ciertas municipalidades	0.13	3	0.39
3	Riesgo que en las próximas elecciones sea elegido un gobierno que implemente prácticas estatistas respecto al capital privado	0.02	2	0.04
4	Potencial incremento del costo de mano de obra por repunte en el crecimiento de la industria de la construcción en el corto plazo	0.02	2	0.04
5	Potencial incremento en los aranceles o derechos de importación de equipos críticos para construcción	0.02	2	0.04
6	Capacidad limitada de las redes de provisión de agua y alcantarillado (desagüe) en la ciudad de Lima. Potencial advenimiento de un Fenómeno de El Niño (moderado - fuerte)	0.13	3	0.39
7	Cambio de políticas gubernamentales	0.04	3	0.12
		0.49		1.41
TOTAL		1.00		2.98

Nota: La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) cuenta con 16 factores determinantes de éxito, nueve oportunidades y siete amenazas, que se han identificado como relevantes. En conclusión, se obtuvo un valor ponderado de 2.98, lo cual indica un valor ligeramente superior al promedio (2.50) en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Matriz FODA

Tabla 42 Matriz FODA

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F01 Programas exclusivos de inteligencia comercial</p> <p>F02 Adecuada relación con los líderes del mercado para la formación de consorcios</p> <p>F03 Convenio para el saneamiento administrativo y legal de obras</p> <p>F04 Respaldo financiero de parte de la banca nacional debido al buen historial crediticio</p> <p>F05 Convenios con el gobierno</p> <p>F06 Convenios con las principales compañías de investigación de mercado para determinar los requerimientos del consumidor final</p> <p>F07 Ejecución de una política de compras centralizadas para lograr economías de escala</p> <p>F08 Política efectiva de inventario cero (<i>just in time</i>) debido a la escala actual de operaciones</p>	<p>D01 Baja participación de mercado y consiguiente falta de economías de escala en relación a adquisiciones urbanas (Gestión de adquisiciones urbanas)</p> <p>D02 Riesgo de no poder conseguir personal de amplia experiencia y capacidad en cuanto a la gestión y control de proyectos en caso aumente las operaciones</p> <p>D03 Falta de un almacén centralizado ante un eventual crecimiento de las operaciones (Construcción)</p> <p>D04 Falta de un programa de responsabilidad social que logre una mejor relación con los obreros.</p> <p>D05 Demora en la atención de licitaciones</p> <p>D06 Procesos operativos no documentados de la gestión operativa</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O01 Alta demanda por el boom de la construcción</p> <p>O02 Simplificación de trámites y normas como la del "silencio administrativo"</p> <p>O03 Programas sociales por parte del Gobierno central (Mi-vivienda)</p> <p>O04 Actual déficit de infraestructura, principalmente en vivienda y otras industrias</p> <p>O05 Mayor preferencia de la población por la adquisición de viviendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - E1: Realizar estudios de prospección cada 03 meses a fin de explotar la capacidad para llevar a cabo proyectos innovadores que comprendan los conceptos de "techos verdes" y reutilización parcial de aguas residuales (F01, F05, O01, O05, O07) 	<ul style="list-style-type: none"> - E2: Mejorar la estandarización de los procesos operativos a fin de aprovechar la demanda insatisfecha y el déficit de la infraestructura, para aumentar la rentabilidad de la empresa en un corto y mediano plazo. (D06, D01, O03)

O06 Mayores facilidades en el manejo de proyectos de construcción por parte de las empresas que poseen equipos propios

O07 Tendencia por techos verdes (jardines) en la construcción de condominios mediante la reutilización de aguas grises. Implementación del bono de vivienda sostenible promovido por el Fondo Mi-vivienda

O08 Estándar de construcción antisísmica para condominios multifamiliares

O09 Identificación de segmentos no atendidos (Demanda insatisfecha)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A01 Extorsión de grupos sindicales ligados a la industria de la construcción	- E3: Lograr sinergias a través de los gremios afines para lograr implementar un programa conjunto de responsabilidad social. (A01, F06).	- E5: Elaborar procedimientos para la agilización de documentos que no tienen luz verde (A02, D05, D06)
A02 Tramitología y corrupción en la obtención de permisos en ciertas municipalidades	- E4: Establecer programas de beneficio social entre la empresa y los municipios donde se ejecutarán los próximos proyectos, con el propósito de beneficiar a la sociedad (A03, A04, F05, F02).	
A03 Riesgo que en las próximas elecciones sea elegido un gobierno que implemente prácticas estatistas respecto al capital privado		
A04 Potencial incremento del costo de mano de obra por repunte en el crecimiento de la industria de la construcción en el corto plazo		
A05 Potencial incremento en los aranceles o derechos de importación de equipos críticos para construcción		
A06 Capacidad limitada de las redes de provisión de agua y alcantarillado (desagüe) Potencial advenimiento de un Fenómeno de El Niño (moderado - fuerte)		
A07 Cambio de políticas gubernamentales		

Cuadro de mando integral (CMI)

Tabla 43

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	VARIABLE	INDICADOR	FRECUENCIA	RANGO	META O UMBRAL	ORIGEN
Financiera	Incrementar las utilidades y la distribución de dividendos	Rentabilidad del patrimonio	Semestral	10%	15%	Administrador Financiero
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción del cliente	Mensual	10%	20%	Administrador
	Crecer en la región La Libertad	Nivel de clientes conseguidos	Trimestral	5%	10%	Administrador
Procesos Internos	Reducir los tiempos de entrega de obras	Porcentaje de obras entregadas a tiempo	Semestral	80%	100%	Administrador
Aprendizaje y conocimiento	Capacitar y motivación laboral a los colaboradores	Porcentaje de personal capacitado	Semestral	90%	100%	Administrador

Análisis de los procesos

Actualmente la empresa L&M Seminario Group SAC no cuenta con la identificación plena de todos los procesos, por tal motivo, al no tenerlos, es que se presenta el siguiente listado, en donde se presenta la descripción de cada uno de ellos y el tipo de proceso que corresponde.

Tabla 44

Identificación de procesos empresariales

ID	Proceso	Objetivo	Tipo de proceso	Documentado
P1	Planificación estratégica y financiera	Asegurar la adecuada gestión de los recursos empresariales y la mejora continua de acuerdo a los servicios ofrecidos por la empresa, con el propósito de conseguir las metas establecidas.	Estratégico	No
P2	Investigación y desarrollo	Identificar y buscar poblaciones prospecto para las futuras inversiones de acuerdo a los requerimientos públicos y/o privados.	Estratégico	No
P3	Gestión comercial	Establecer los lineamientos necesarios para garantizar el ofrecimiento de los proyectos u obras a ser realizadas por la empresa.	Misional	No
P4	Gestión logística	Liderar la correcta administración de recursos y materiales, con el fin de contribuir a la ejecución de los proyectos.	Misional	No
P5	Gestión operativa	Establecer procedimientos y controles para velar por el cumplimiento de la planificación, ejecución y entrega de proyectos.	Misional	No
P6	Recursos Humanos	Asegurar la contratación del personal idóneo para cada actividad empresarial, así como velar por las prestaciones de acuerdo a ley	Apoyo	No
P7	Asesoría Legal	Ser el apoyo jurídico de todas las actividades empresariales que involucren a todos los procesos de la empresa	Apoyo	No

Luego de establecer el listado de los procesos, el siguiente paso es realizar la priorización de los procesos clave o que son el Core-Business del negocio.

ESCALA PONDERATIVA SELECCIÓN DE PROCESOS	
CONTRIBUCIÓN	DIFICULTAD
BAJA= 1-5	BAJA= 1-5
ALTA= 6-10	ALTA= 6-10

Figura 22: Leyenda para la ponderación de procesos

Nota: Esta escala, permite identificar que procesos tienen mayor grado de dificultad para realizarse y cuál proceso contribuye y es más importante en la generación de valor

Tabla 45

Priorización de procesos

ID	Proceso	Dificultad			Contribución			Procesos a ser prioritarios
		Peso	Calificación	Total	Peso	Calificación	Total	
P1	Planificación estratégica y financiera	0.2	5	1	0.2	7	1.40	No
P2	Investigación y desarrollo	0.1	8	0.8	0.1	9	0.90	No
P3	Gestión comercial	0.2	8	1.60	0.2	8	1.60	Sí
P4	Gestión logística	0.2	9	1.80	0.2	10	2.00	Sí
P5	Gestión operativa	0.2	8	1.60	0.2	7	1.40	Sí
P6	Recursos Humanos	0.1	5	0.50	0.1	6	0.60	No
P7	Asesoría Legal	0.1	3	0.30	0.1	4	0.40	No

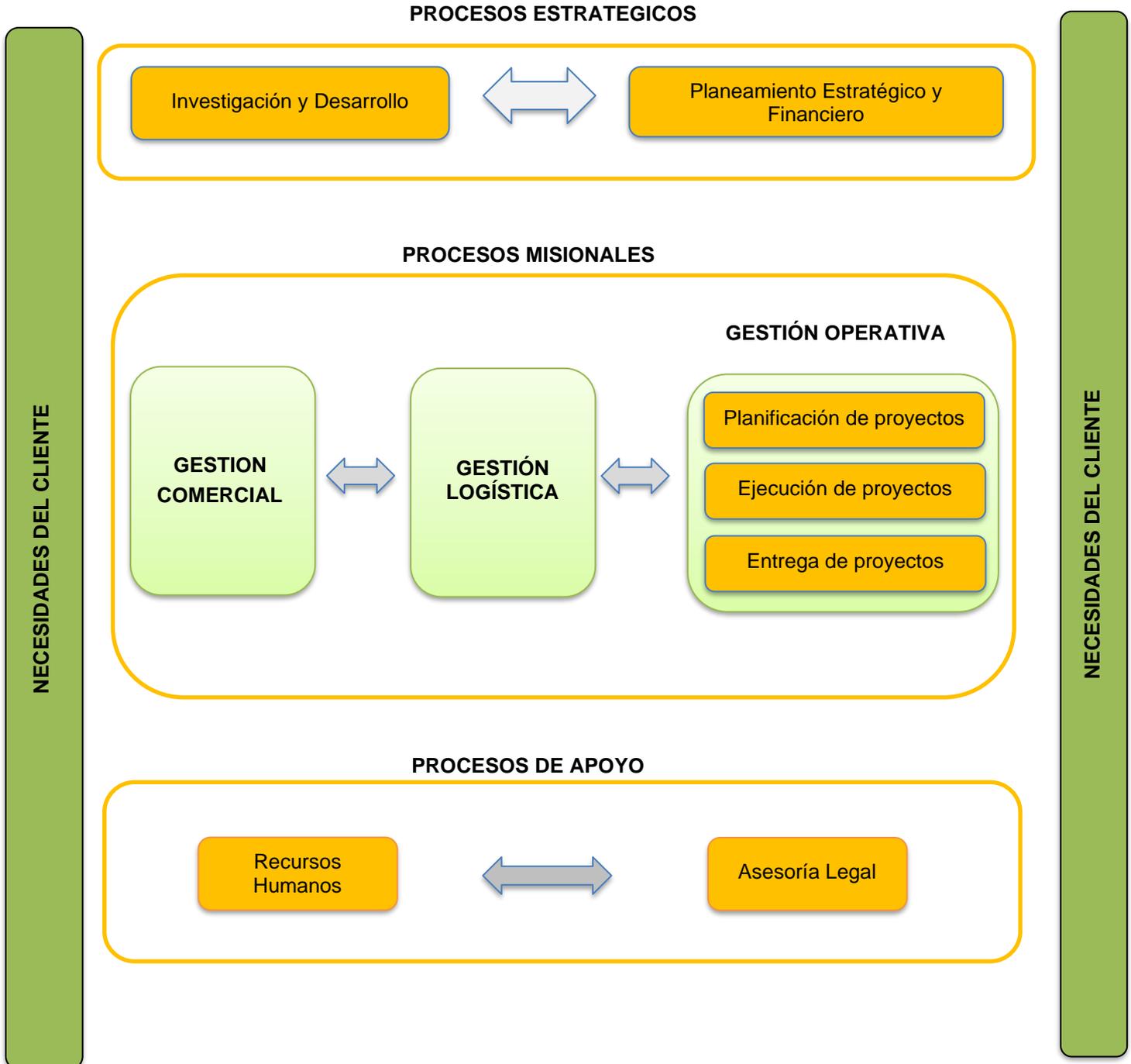
Nota: De acuerdo a la priorización de procesos, se llega a determinar que los procesos de gestión comercial, gestión logística y gestión operativa tienen que ser estandarizados de manera inmediata, puesto que son los procesos core del negocio y dependerá mucho de ellos el sostenimiento empresarial.

Fase 2: Diagnóstico e identificación de procesos

Mapa de procesos

Figura 23

Mapa de procesos



Nota: La figura muestra la identificación de procesos en los 3 niveles a través del Mapa de procesos, de los cuales se priorizará, los procesos misionales.

Inventario de procesos

Tabla 46
Inventario de procesos

¿Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1	
	Código	Macro-procesos	Código	Subproceso
ESTRATÉGICOS	E01	Investigación y Desarrollo	E01.01	Búsqueda catastral de terrenos
			E01.02	Prospectos para inversiones
			E01.03	Evaluación de prospectos
	E02	Planeamiento Estratégico y Financiero	E02.01	Direccionamiento estratégico
			E02.02	Toma de decisiones económica y financiera
			E02.03	Evaluación presupuestal de las inversiones a corto plazo
MISIONALES	M01	Gestión Comercial	M01.01	Admisión de proyectos
	M02	Gestión Logística	M02.01	Aprovisionamiento de materiales
			M02.02	Distribución y transporte de materiales
	M03	Gestión Operativa	M03.02	Planificación de proyectos
			M03.03	Ejecución de proyectos
			M03.04	Entrega de proyectos
APOYO	A01	Recursos Humanos	A01.01	Reclutamiento y selección de personal
			A01.02	Capacitación
			A01.03	Evaluación del desempeño
	A03	Asesoría Legal	A02.04	Planillas y remuneraciones
			A02.02	Elaboración de informes en base a las disposiciones legales

Nota: De acuerdo al inventario de procesos, se puede evidenciar que existen dos procesos estratégicos (investigación y desarrollo y planeamiento estratégico financieros), tres procesos misionales (gestión comercial, gestión logística y gestión operativa) y 2 procesos de apoyo (recursos humanos y la asesoría legal).

Fase 3: Mejora de procesos

Documentación o caracterización de procesos

Tabla 47

Proceso estratégico – Investigación y desarrollo

Código	E01	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0		
Nombre	Investigación y desarrollo				
Objetivo	Identificar y buscar poblaciones prospecto para las futuras inversiones de acuerdo con los requerimientos públicos y/o privados.				
Responsable	Gestor de proyectos				
Base Legal	Política institucional interna Auditoría interna				
Alcance	Inicia con la búsqueda de futuros prospectos y finaliza con la elaboración de la ficha técnica				
Proveedores	Entrada/Insumos	Proceso		Salidas	Usuarios/ Clientes
Gerencia General Secretaria Gestión operativa Gestión administrativa	Informes catastrales de posibles obras Solicitudes de recursos y necesidades de información Documentación y registro de terrenos	<p>Planear: Realizar informes con varias alternativas de los prospectos.</p> <p>Hacer: Identificar el tipo de proyecto a ejecutar y realizar presupuestos.</p> <p>Verificar: Revisar informes y aplicar métodos de control en relación con el presupuesto asignado para la realización del proyecto a ser ejecutado.</p> <p>Actuar: Ajustar las disconformidades encontradas y tomar nuevos controles en caso sean deficientes (tomar nuevas acciones).</p>		Informes terminados en base a las búsquedas catastrales Asignación de recursos Generación de bases de datos de los registros	Gerencia General Gestión administrativa Gestión operativa
Indicador	N° prospectos a ejecutar / N° total prospectos identificados N° actividades cumplidas/ N° total actividades programadas				
Elaborado por: - Angulo Briones, Sergio - Seminario Narro, Miguel		Revisado por: Gerente General de la empresa Seminario Group SAC		Fecha: 20/12/2021	

Tabla 48

Proceso estratégico – Planeamiento estratégico financiero

Código	E02	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0		
Nombre	Planeamiento estratégico y financiero				
Objetivo	Asegurar la adecuada gestión de los recursos empresariales y la mejora continua de acuerdo a los servicios ofrecidos por la empresa, con el propósito de conseguir las metas establecidas.				
Responsable	Gerente General				
Base Legal	SINAPLAN 2021 (Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico) CEPLAN 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico)				
Alcance	Inicia con la realización del direccionamiento estratégico y termina con la revisión y seguimiento de lo establecido.				
Proveedores	Entrada/Insumos	Proceso		Salidas	Usuarios/ Clientes
Gerencia General Secretaria Gestión comercial Clientes	Informes de la situación actual de la empresa Documentación con los responsables de cada área	<p>Planear: Realizar la misión, visión, objetivos, metas e indicadores.</p> <p>Hacer: Iniciar con la ejecución de los planes establecidos.</p> <p>Verificar: Realizar el despliegue e implementación del direccionamiento estratégico-financiero.</p> <p>Actuar: Dar seguimiento constante a los entregables en base a lo planificado, realizar informes mensuales de los objetivos alcanzados.</p>		Plataforma estratégica definida Informe de propuestas comerciales Generación de fichas de control	Gerencia General Gestión comercial Todos los procesos Gestión operativa
Indicador	N° metas alcanzadas / N° total metas trazadas N° objetivos cumplidos / N° total objetivos planteados				
Elaborado por: - Angulo Briones, Sergio - Seminario Narro, Miguel		Revisado por: Gerente General de la empresa Seminario Group SAC		Fecha: 20/12/2021	

Tabla 49

Proceso misional – Gestión comercial

Código	M01	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0	
Nombre	Gestión comercial			
Objetivo	Establecer los lineamientos necesarios para garantizar el ofrecimiento de los proyectos u obras a ser realizadas por la empresa.			
Responsable	Supervisor de la gestión comercial			
Base Legal	Política interna Políticas externas Reglamento interno de trabajo			
Alcance	Inicia con la recepción de los diferentes documentos de proyectos en cartera y termina con el envío de ofertas al sector público y privado			
Proveedores	Entrada/Insumos	Proceso	Salidas	Usuarios/ Clientes
Gerencia General Gestión comercial Clientes	Documentación de las normativas de la gestión organizacional Documentación con propuestas técnicas y económicas de los proyectos	Planear: Realizar las propuestas comerciales en relación al tamaño del proyecto. Hacer: Implementar y mantener el enfoque de seguimiento y medición establecido para cada proyecto. Verificar: Verificar que los proyectos ofrecidos tengan toda la documentación legal, técnica y económica. Actuar: Tomar acciones correctivas y preventivas ante posibles sucesos no considerados en las ofertas realizadas por la gestión comercial.	Informe consolidado de normativas organizacionales Informe de propuestas comerciales Cierre de contratos	Gerencia General Gestión comercial Todos los procesos Gestión operativa
Indicador	N° proyectos ejecutados / N° total proyectos en cartera N° proyectos vendidos / N° total de proyectos ejecutados N° Proyectos entregados/ N° total de proyectos promocionados			
Elaborado por: - Angulo Briones, Sergio - Seminario Narro, Miguel		Revisado por: Gerente General de la empresa Seminario Group SAC	Fecha: 20/12/2021	

Tabla 50

Proceso misional – Gestión logística

Código	M02	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0	
Nombre	Gestión logística			
Objetivo	Liderar la correcta administración de recursos y materiales, con el fin de contribuir a la ejecución de los proyectos.			
Responsable	Jefe de logística			
Base Legal	Política interna			
Alcance	Inicia con la solicitud de los recursos y/o materiales y finaliza con el envío de materiales a obra.			
Proveedores	Entrada/Insumos	Proceso	Salidas	Usuarios/ Clientes
Cientes	Requerimientos de clientes	Planear: Realizar el listado de equipos, realizar el listado de proveedores, seleccionar proveedores	Informe final de requerimientos	Obreros
Gestor de proyectos	Ofertas de proveedores	Hacer: Gestionar las solicitudes para el envío de materiales, realizar ordenes de compras, dar seguimiento a proveedores	Informe detallado de cada proveedor	Supervisores
Supervisores	Documentación para adquisiciones	Verificar: Verificar que los materiales estén en buen estado para el éxito de las obras, supervisar que todo lo solicitado llegue según lo programado. Actuar: Tomar acciones correctivas de las incidencias que se puedan suscitar antes y durante del proceso logístico.	Informe de entradas y salidas de mercancías	Gestión operativa
Indicador	N° de incidencias por niveles de stock N° de materiales en mal estado			
Elaborado por: - Angulo Briones, Sergio - Seminario Narro, Miguel		Revisado por: Gerente General de la empresa Seminario Group SAC	Fecha: 20/12/2021	

Tabla 51

Proceso misional – Gestión operativa

Código	M03	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0	
Nombre	Gestión operativa			
Objetivo	Establecer procedimientos y controles para velar por el cumplimiento de la planificación, ejecución y entrega de proyectos			
Responsable	Gestor de proyectos			
Base Legal	Política interna Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo LEY N° 29783			
Alcance	Inicia con la solicitud de los recursos y/o materiales y finaliza con el envío de materiales a obra.			
Proveedores	Entrada/Insumos	Proceso	Salidas	Usuarios/ Clientes
Jefe de logística	Base de datos de los proyectos en cartera	<p>Planear: Realizar el cronograma de actividades operativas, elaborar planes de contingencia, establecer condiciones.</p> <p>Hacer: Realizar la programación y aseguramiento de las operaciones</p> <p>Verificar: Verificar que se cumplan las áreas de conocimiento establecidas para la planificación y ejecución de proyectos</p> <p>Actuar: Anotar incidencias, tomar medidas de los incumplimientos y realizar reportes</p>	Informe consolidado de proyectos en cartera	Obreros
Gestor de proyectos	Bases de planificación de proyectos		Informe final de la planificación de proyectos	Supervisores
Supervisores	Bases de ejecución de proyectos		Informe final de la ejecución de proyectos	Gestión operativa
	Documentación para la entrega de proyectos		Informe de calidad para la entrega de proyectos	
Indicador	N° de actividades cumplidas/ N° actividades programadas N° de proyectos planificados/ N° total de proyectos en cartera N° de proyectos ejecutados/ N° total de proyectos planificados			
Elaborado por:		Revisado por:	Fecha:	
<ul style="list-style-type: none"> - Angulo Briones, Sergio - Seminario Narro, Miguel 		Gerente General de la empresa Seminario Group SAC	20/12/2021	

Tabla 52

Proceso de apoyo – Recursos Humanos

Código	A01	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0	
Nombre	Recursos Humanos			
Objetivo	Asegurar la contratación del personal idóneo para cada actividad empresarial, así como velar por las prestaciones de acuerdo a ley			
Responsable	Jefe de Recursos humanos			
Base Legal	Política interna Ley 29783: Derechos y deberes de los trabajadores Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo LEY N° 29783			
Alcance	Inicia con la solicitud de personal para las operaciones y finaliza con la inducción de personal y entrega de epps			
Proveedores	Entrada/Insumos	Proceso	Salidas	Usuarios/ Clientes
Jefe de Recursos Humanos	Necesidades de personal	<p>Planear: Realizar el proceso de selección de personal de acuerdo a los requerimientos solicitados.</p> <p>Hacer: Realizar la inducción y capacitación del nuevo personal.</p> <p>Verificar: Verificar que los documentos de los ingresantes estén conformes, verificar que los epps sean los adecuados de acuerdo con el tipo de proyecto a ejecutar</p> <p>Actuar: Anotar las posibles causales de rotación de personal para establecer acciones de retención de personal y así evitar mayores costos en capacitaciones.</p>	Informe	Obreros
	Plan de capacitación		Informe final del plan de capacitación	Administrador
Supervisor de proyectos	Plan de vinculación de personal		Informe final de la vinculación del nuevo personal	Supervisor de proyectos
	Solicitudes de capacitación		Informe de las capacitaciones realizadas	
Indicador	N° de obreros contratados / N° total de obreros en carpeta Índice de rotación Ausentismo laboral Accidentes laborales Incidentes laborales			
Elaborado por:		Revisado por: Gerente General de la empresa Seminario Group SAC	Fecha: 20/12/2021	
<ul style="list-style-type: none"> - Angulo Briones, Sergio - Seminario Narro, Miguel 				

Tabla 53

Proceso de apoyo – Asesoría legal

Código	A02	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0	
Nombre	Asesoría Legal			
Objetivo	Ser el apoyo jurídico de todas las actividades empresariales que involucren a todos los procesos de la empresa			
Responsable	Asesor legal			
Base Legal	Auditoría interna Auditoría externa			
Alcance	Inicia con la solicitud de procesos judiciales debido al incumplimiento de obras y termina con la resolución de conflictos			
Proveedores	Entrada/Insumos	Proceso	Salidas	Usuarios/ Clientes
Gerente General	Resultados de auditoría interna	<p>Planear: Realizar la revisión minuciosa de cada proyecto, para establecer los pros y contras que pueden haber generado las disconformidades de parte de los clientes.</p> <p>Hacer: Establecer consensos con los clientes, a fin de generar soluciones internas en donde no se vean perjudicadas ambas partes.</p> <p>Verificar: Verificar el cumplimiento de contratos establecidos, verificar la asignación de responsabilidades de acuerdo al tipo de proyecto ejecutado.</p> <p>Actuar: Hacer frente a las posibles demandas de los clientes, velando por el bienestar de la compañía</p>	Resultados de las decisiones judiciales	Gerente General
Auditor	Estado de las acciones correctivas		Asignación de recursos	Asistente de gerencia
Clientes	Documentación y registro de los procesos		Resultados de las inspecciones gerenciales	Auditor Clientes
Indicador	N° de demandas ganadas / N° total de demandas registradas N° de resolución de conflictos de manera interna			
Elaborado por: - Angulo Briones, Sergio - Seminario Narro, Miguel		Revisado por: Gerente General de la empresa Seminario Group SAC		Fecha: 20/12/2021

Diagrama de procesos

Nombre del proceso: Investigación y desarrollo

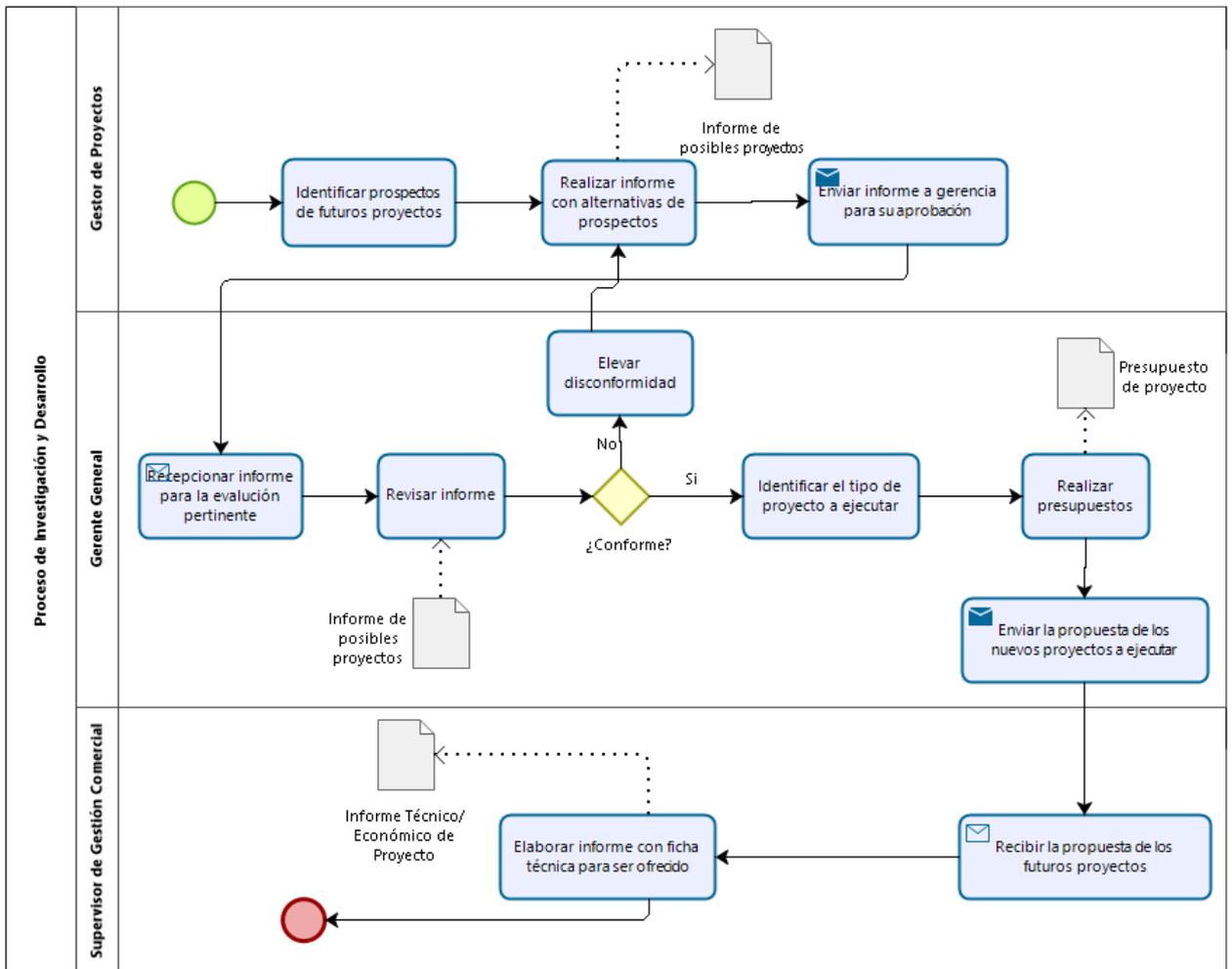
Objetivo del proceso: Identificar y buscar poblaciones prospecto para las futuras inversiones de acuerdo a los requerimientos públicos y/o privados.

Responsable: Gestor de proyectos

Alcance: Inicia con la búsqueda de futuros prospectos y finaliza con la elaboración de la ficha técnica

Figura 24

Diagrama del proceso de investigación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento del Macro-proceso de Investigación y Desarrollo

Tabla 54

Procedimiento del proceso de Investigación y Desarrollo

Ítem	Actividad	Actor
1	Identificar prospectos de futuros proyectos	Gestor de proyectos
2	Realizar informe con alternativas de prospectos	Gestor de proyectos
3	Enviar informe a gerencia para su aprobación	Gestor de proyectos
4	Recepcionar informe para la evaluación pertinente	Gerente
5	Revisar informe	Gerente
6	Identificar el tipo de proyecto a ejecutar	Gerente
7	Realizar presupuestos	Gerente
8	Enviar la propuesta de los nuevos proyectos a ejecutar	Gerente
9	Recibir la propuesta de los futuros proyectos	Supervisor de gestión comercial
10	Elaborar informe con ficha técnica para ser ofrecido	Supervisor de gestión comercial

Nota: El procedimiento del proceso de investigación y desarrollo comprende 10 actividades de los cuales participan 3 actores.

Nombre del proceso: Planificación estratégica financiera

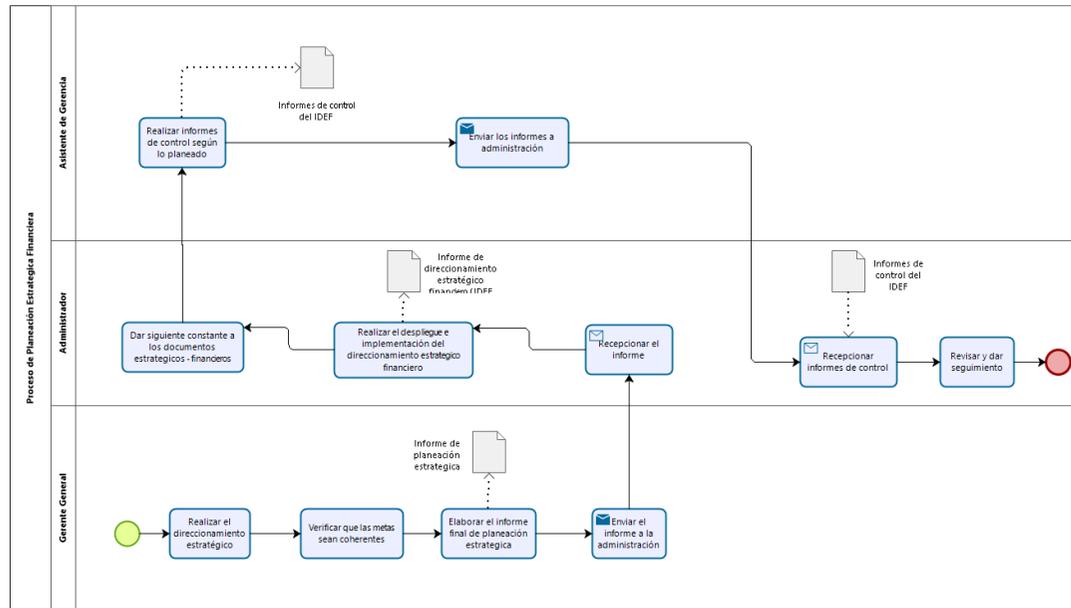
Objetivo del proceso: Asegurar la adecuada gestión de los recursos empresariales y la mejora continua de acuerdo a los servicios ofrecidos por la empresa, con el propósito de conseguir las metas establecidas.

Responsable: Gerente general

Alcance: Inicia con la realización del direccionamiento estratégico y termina con la revisión y seguimiento de lo establecido.

Figura 25

Diagrama del proceso de planificación estratégica financiera



Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento del Macro-proceso de Planificación estratégica financiera

Tabla 55

Procedimiento del proceso de Planificación estratégica financiera

Ítem	Actividad	Actor
1	Realizar el direccionamiento estratégico	Gerente
2	Verificar que las metas sean coherentes	Gerente
3	Elaborar el informe final de planeación estratégica	Gerente
4	Enviar el informe a la administración	Gerente
5	Recepcionar el informe	Administrador
6	Realizar el despliegue e implementación del direccionamiento estratégico financiero	Administrador
7	Dar siguiente constante a los documentos estratégicos - financieros	Administrador
8	Realizar informes de control según lo planeado	Asistente de gerencia
9	Enviar los informes a administración	Asistente de gerencia
10	Recepcionar informes de control	Administrador
11	Revisar y dar seguimiento	Administrador

Nota: El procedimiento del proceso de planificación estratégica financiera comprende 11 actividades de los cuales participan 3 actores.

Nombre del proceso: Gestión comercial

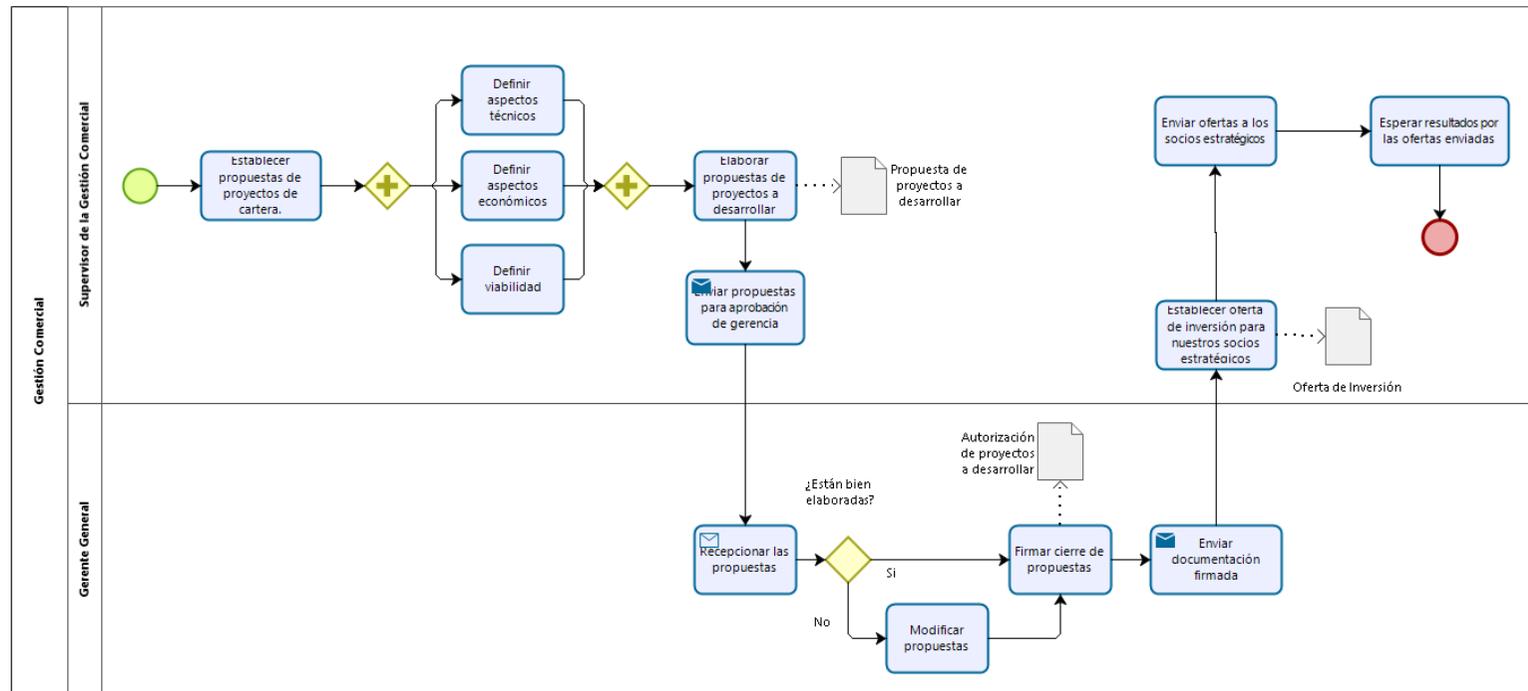
Objetivo del proceso: Establecer los lineamientos necesarios para garantizar el ofrecimiento de los proyectos u obras a ser realizadas por la empresa.

Responsable: Supervisor de la gestión comercial

Alcance: Inicia con la recepción de los diferentes documentos de proyectos en cartera y termina con el envío de ofertas al sector público y privado.

Figura 26

Diagrama del procesos de gestión comercial



Fuente: *Elaboración propia*

Descripción del procedimiento del Macro-proceso de Gestión comercial

Tabla 56

Procedimiento del proceso de Gestión comercial

Ítem	Actividad	Actor
1	Establecer propuestas de proyectos de cartera.	Supervisor de gestión comercial
2	Definir aspectos técnicos	Supervisor de gestión comercial
3	Definir aspectos económicos	Supervisor de gestión comercial
4	Definir viabilidad	Supervisor de gestión comercial
5	Elaborar propuestas de proyectos a desarrollar	Supervisor de gestión comercial
6	Enviar propuestas para aprobación de gerencia	Supervisor de gestión comercial
7	Recepcionar las propuestas	Gerente
8	Modificar propuestas	Gerente
9	Firmar cierre de propuestas	Gerente
10	Enviar documentación firmada	Gerente
11	Establecer oferta de inversión para nuestros socios estratégicos	Supervisor de gestión comercial
12	Enviar ofertas a los socios estratégicos	Supervisor de gestión comercial
13	Esperar resultados por las ofertas enviadas	Supervisor de gestión comercial

Nota: El procedimiento del proceso de gestión comercial comprende 13 actividades de los cuales participan 3 actores.

Nombre del proceso: Gestión logística

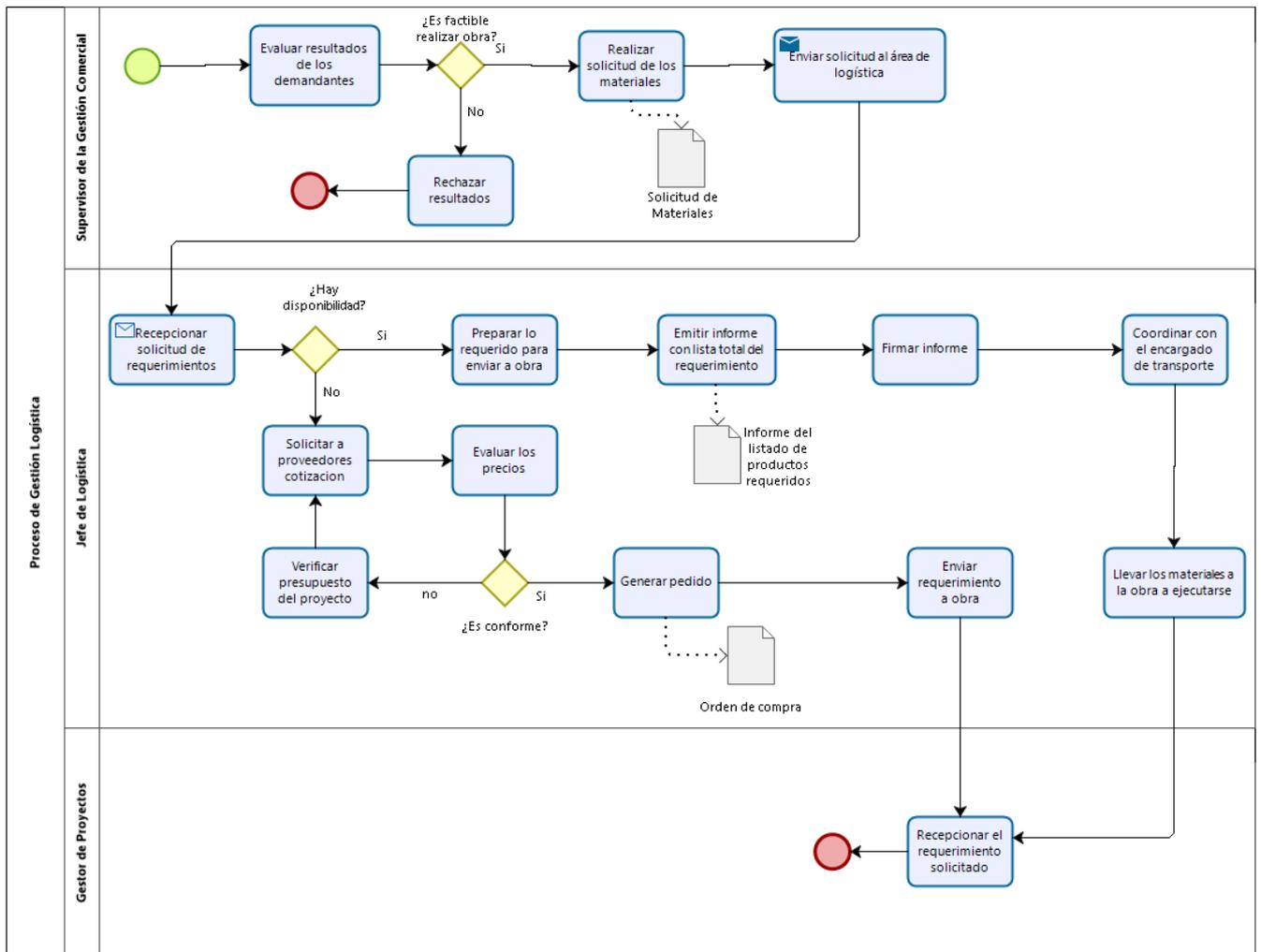
Objetivo del proceso: Liderar la correcta administración de recursos y materiales, con el fin de contribuir a la ejecución de los proyectos

Responsable: Jefe de logística

Alcance: Inicia con la solicitud de los recursos y/o materiales y finaliza con el envío de materiales a obra.

Figura 27

Diagrama del proceso de gestión logística



Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento del Macro-proceso de Gestión logística

Tabla 57

Procedimiento del proceso de Gestión logística

Ítem	Actividad	Actor
1	Evaluar resultados de los demandantes	Supervisor de gestión comercial
2	Realizar solicitud de los materiales	Supervisor de gestión comercial
3	Enviar solicitud al área de logística	Supervisor de gestión comercial
4	Recepcionar solicitud de requerimientos	Jefe de logística
5	Solicitar a proveedores cotización	Jefe de logística
6	Evaluar los precios	Jefe de logística
7	Verificar presupuesto del proyecto	Jefe de logística
8	Generar pedido	Jefe de logística
9	Preparar lo requerido para enviar a obra	Jefe de logística
10	Emitir informe con lista total del requerimiento	Jefe de logística
11	Firmar informe	Jefe de logística
12	Coordinar con el encargado de transporte	Jefe de logística
13	Llevar los materiales a la obra a ejecutarse	Jefe de logística
14	Recepcionar el requerimiento solicitado	Gestor de proyectos

Nota: El procedimiento del proceso de gestión logística comprende 14 actividades de los cuales participan 3 actores.

Nombre del proceso: Gestión operativa

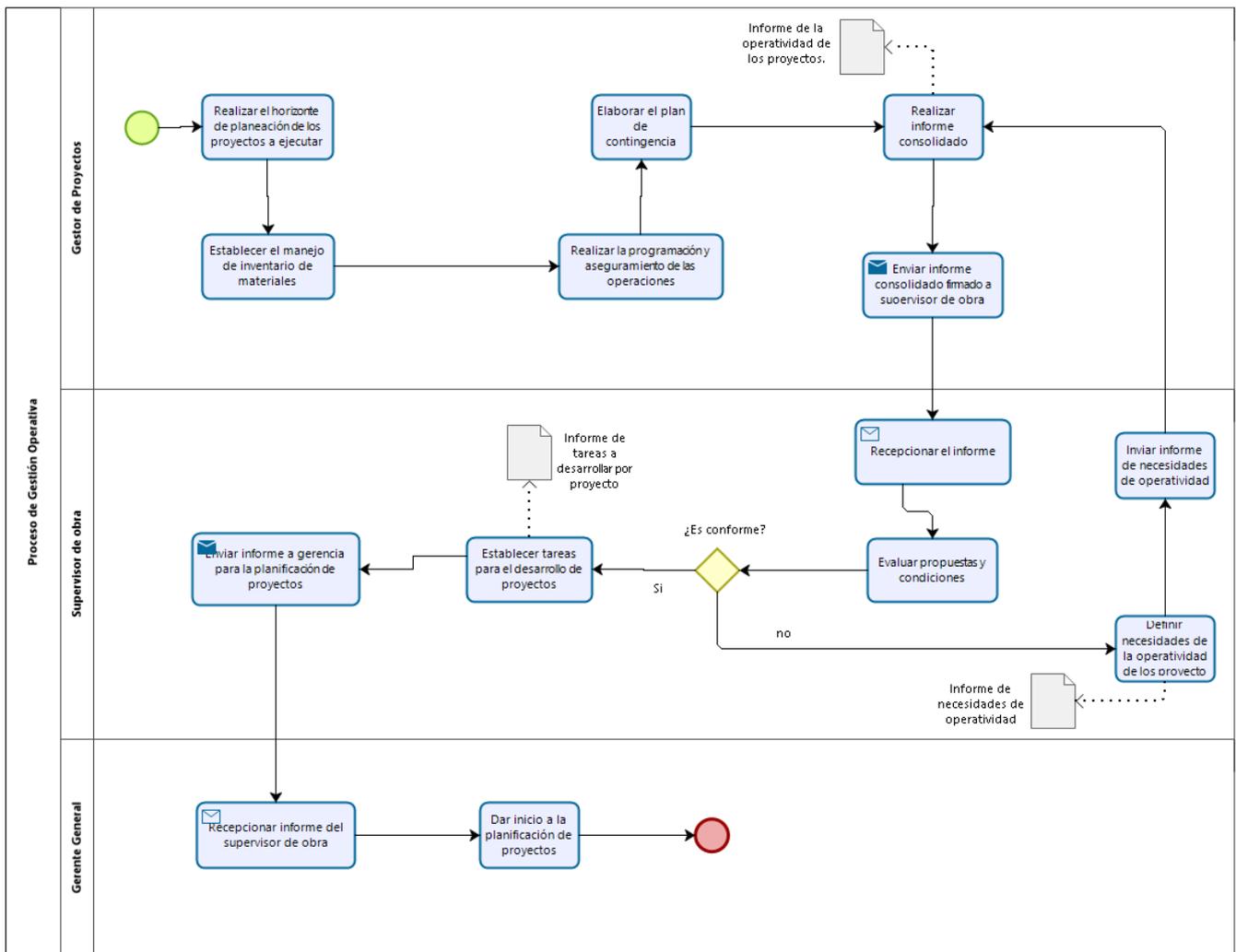
Objetivo del proceso: Establecer procedimientos y controles para velar por el cumplimiento de la planificación, ejecución y entrega de proyectos

Responsable: Gestor de proyectos

Alcance: Inicia con la solicitud de los recursos y/o materiales y finaliza con el envío de materiales a obra.

Figura 28

Diagrama del proceso de gestión operativa



Fuente: *Elaboración propia*

Descripción del procedimiento del Macro-proceso de Gestión operativa

Tabla 58

Procedimiento del proceso de Gestión operativa

Ítem	Actividad	Actor
1	Realizar el horizonte de planeación de los proyectos a ejecutar	Gestor de proyectos
2	Establecer el manejo de inventario de materiales	Gestor de proyectos
3	Realizar la programación y aseguramiento de las operaciones	Gestor de proyectos
4	Elaborar el plan de contingencia	Gestor de proyectos
5	Realizar informe consolidado	Gestor de proyectos
6	Enviar informe consolidado firmado a supervisor de obra	Gestor de proyectos
7	Recepcionar el informe	Supervisor de obra
8	Evaluar propuestas y condiciones	Supervisor de obra
9	Definir necesidades de la operatividad de los proyectos	Supervisor de obra
10	Enviar informe de necesidades de operatividad	Supervisor de obra
11	Establecer tareas para el desarrollo de proyectos	Supervisor de obra
12	Enviar informe a gerencia para la planificación de proyectos	Supervisor de obra
13	Recepcionar informe del supervisor de obra	Gerente
14	Iniciar la planificación de proyectos	Gerente

Nota: El procedimiento del proceso de gestión operativa comprende 14 actividades de los cuales participan 3 actores.

Nombre del proceso nivel 1: Planificación de proyectos

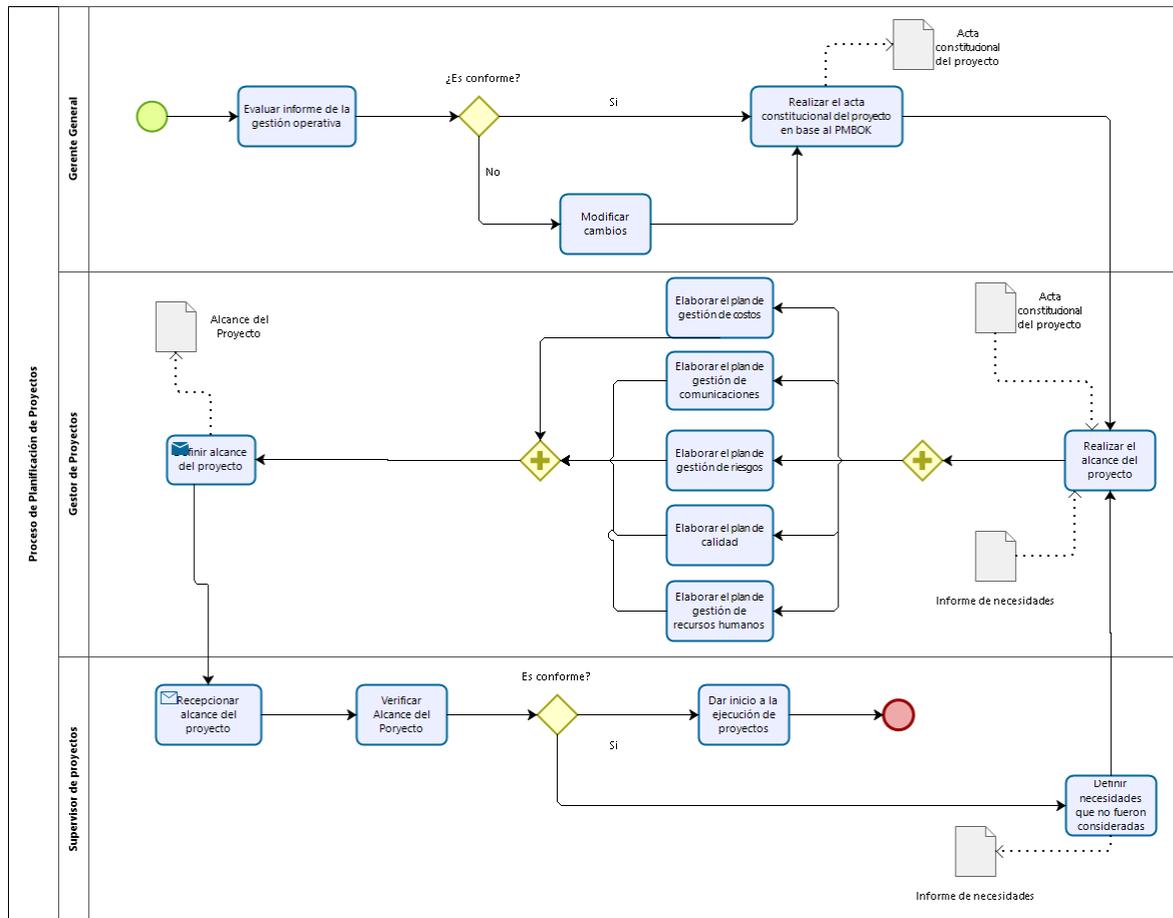
Objetivo del proceso: Establecer el acta constitucional del proyecto a ser ejecutado, mediante las gestiones correspondientes.

Responsable: Gestor de proyectos

Alcance: Inicia con la evaluación de la gestión operativa y termina con la ejecución de proyectos

Figura 29

Diagrama del proceso nivel 1- Planificación de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento del Proceso-nivel 1 de Planificación de proyectos

Tabla 59

Procedimiento del proceso nivel 1 de Planificación de proyectos

Ítem	Actividad	Actor
1	Evaluar informe de la gestión operativa	Gerente
2	Modificar cambios	Gerente
3	Realizar el acta constitucional del proyecto en base al PMBOK	Gerente
4	Realizar el alcance del proyecto	Gestor de proyectos
5	Elaborar el plan de gestión de costos	Gestor de proyectos
6	Elaborar el plan de gestión de comunicaciones	Gestor de proyectos
7	Elaborar el plan de gestión de riesgos	Gestor de proyectos
8	Elaborar el plan de calidad	Gestor de proyectos
9	Elaborar el plan de gestión de recursos humanos	Gestor de proyectos
10	Definir alcance del proyecto	Gestor de proyectos
11	Recepcionar alcance del proyecto	Supervisor de proyectos
12	Verificar Alcance del Proyecto	Supervisor de proyectos
13	Dar inicio a la ejecución de proyectos	Supervisor de proyectos

Nota: El procedimiento del proceso nivel 1 de planificación de proyectos comprende 13 actividades de los cuales participan 3 actores.

Nombre del proceso nivel 1: Ejecución de proyectos

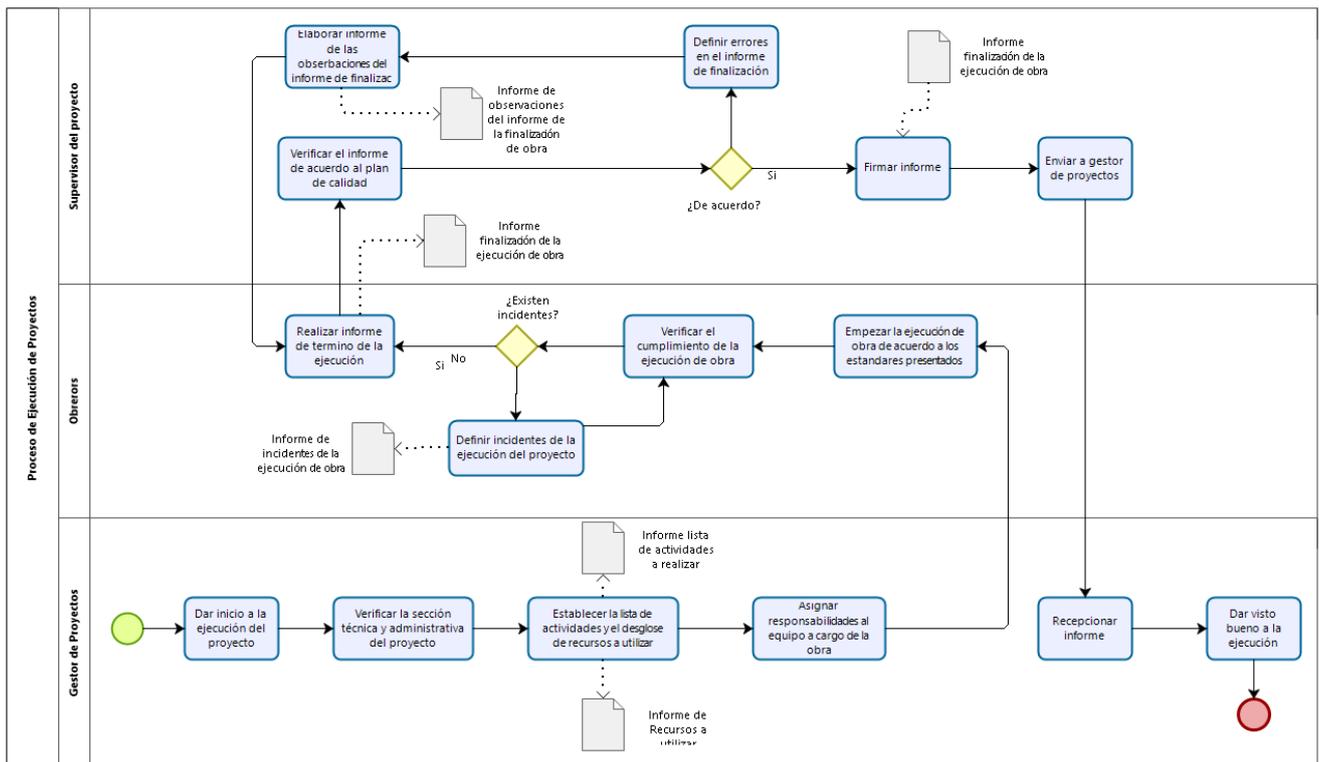
Objetivo del proceso: Dar inicio a la ejecución de proyectos tanto a nivel público como privado

Responsable: Gestor de proyectos

Alcance: Inicia con la ejecución del proyecto y termina con el visto bueno de la obra concluida

Figura 30

Diagrama del proceso nivel 1- Ejecución de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento del Proceso-nivel 1 de Ejecución de proyectos

Tabla 60

Procedimiento del proceso nivel 1 de Ejecución de proyectos

Ítem	Actividad	Actor
1	Dar inicio a la ejecución del proyecto	Gestor de proyectos
2	Verificar la sección técnica y administrativa del proyecto	Gestor de proyectos
3	Establecer la lista de actividades y el desglose de recursos a utilizar	Gestor de proyectos
4	Asignar responsabilidades al equipo a cargo de la obra	Gestor de proyectos
5	Empezar la ejecución de obra de acuerdo a los estándares presentados	Obreros
6	Verificar el cumplimiento de la ejecución de obra	Obreros
7	Definir incidentes de la ejecución del proyecto	Obreros
8	Realizar informe de término de la ejecución	Obreros
9	Verificar el informe de acuerdo al plan de calidad	Supervisor del proyecto
10	Definir errores en el informe de finalización	Supervisor del proyecto
11	Elaborar informe de las observaciones del informe de finalización	Supervisor del proyecto
12	Firmar informe	Supervisor del proyecto
13	Enviar a gestor de proyectos	Supervisor del proyecto
14	Recepcionar informe	Gestor de proyectos
15	Dar visto bueno a la ejecución	Gestor de proyectos

Nota: El procedimiento del proceso nivel 1 de ejecución de proyectos comprende 15 actividades de los cuales participan 3 actores.

Nombre del proceso nivel 1: Entrega de proyectos

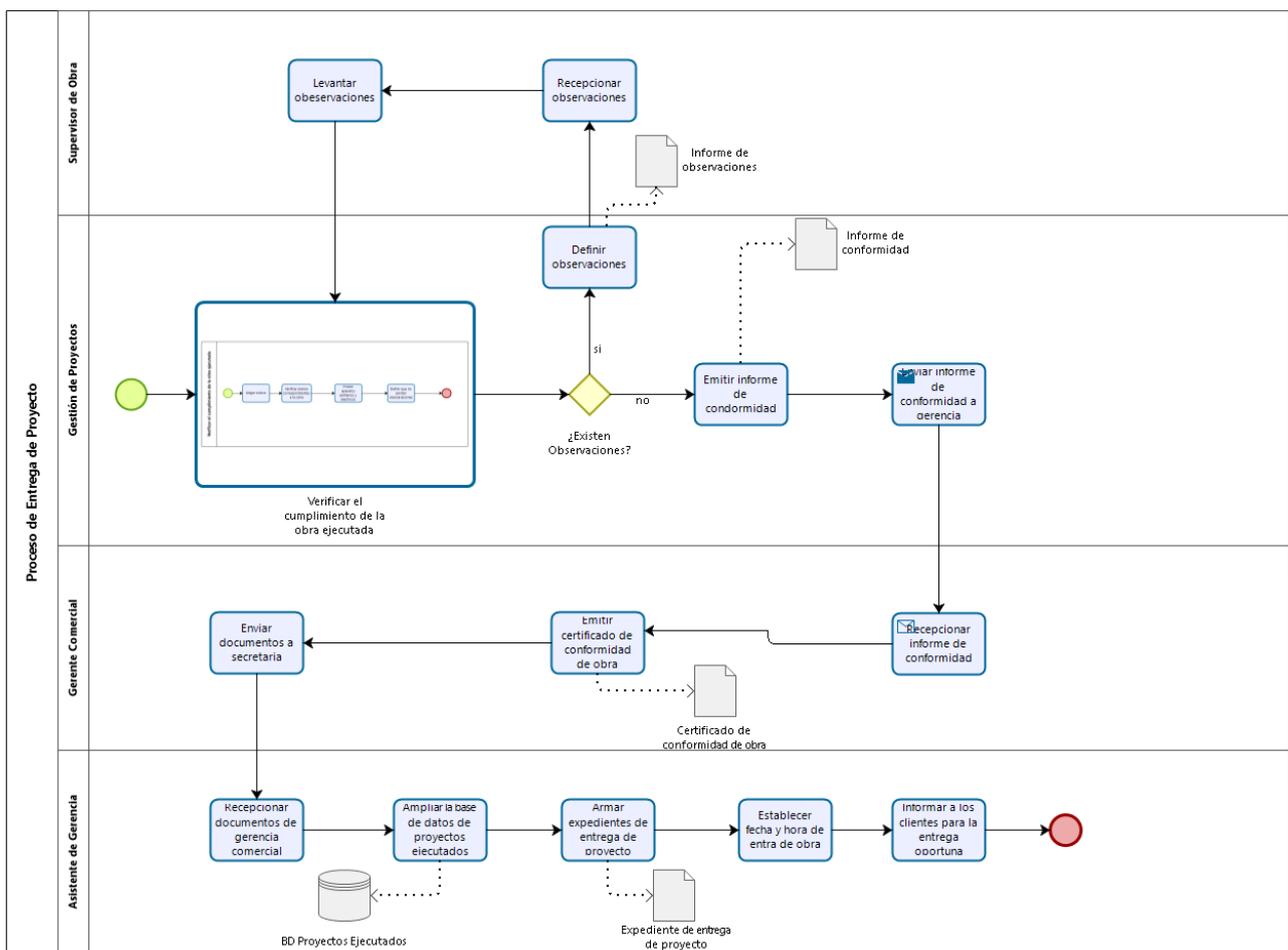
Objetivo del proceso: Velar por el cumplimiento de las obras a ser entregadas a los clientes

Responsable: Gestor de proyectos

Alcance: Inicia con la verificación del cumplimiento de obras y termina con informar a los clientes la entrega de obras.

Figura 31

Diagrama del proceso nivel 1- Entrega de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento del Proceso-nivel 1 de Entrega de proyectos

Tabla 61

Procedimiento del proceso nivel 1 de Entrega de proyectos

Ítem	Actividad	Actor
1	Verificar el cumplimiento de la obra ejecutada	Gestor de proyectos
2	Definir observaciones	Gestor de proyectos
3	Recepcionar observaciones	Supervisor del proyecto
4	Levantar observaciones	Supervisor del proyecto
5	Emitir informe de conformidad	Gestor de proyectos
6	Enviar informe de conformidad a gerencia	Gestor de proyectos
7	Recepcionar informe de conformidad	Gerente comercial
8	Emitir certificado de conformidad de obra	Gerente comercial
9	Enviar documentos a secretaria	Gerente comercial
10	Recepcionar documentos de gerencia comercial	Asistente de gerencia
11	Ampliar la base de datos de proyectos ejecutados	Asistente de gerencia
12	Armar expedientes de entrega de proyecto	Asistente de gerencia
13	Establecer fecha y hora de entrega de obra	Asistente de gerencia
14	Informar a los clientes para la entrega oportuna	Asistente de gerencia

Nota: El procedimiento del proceso nivel 1 de entrega de proyectos comprende 14 actividades de los cuales participan 3 actores.

Nombre del proceso: Recursos Humanos

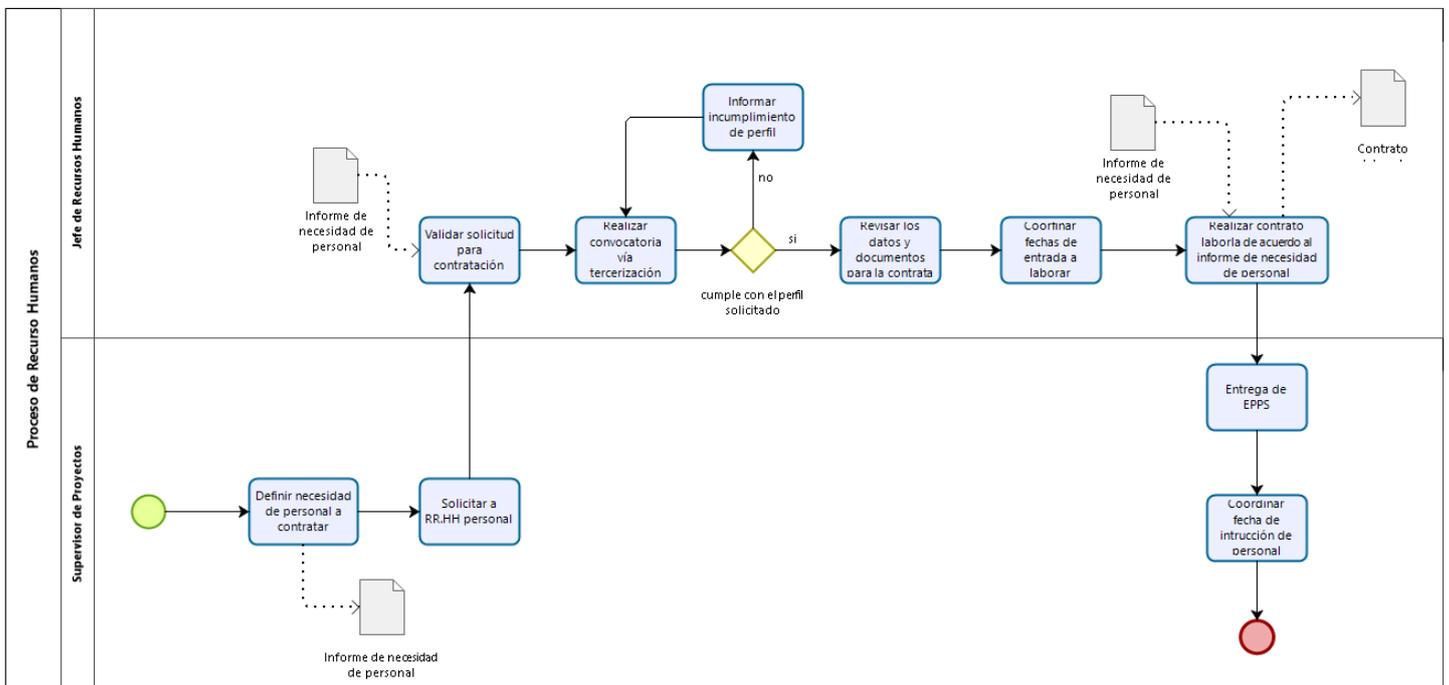
Objetivo del proceso: Asegurar la contratación del personal idóneo para cada actividad empresarial, así como velar por las prestaciones de acuerdo a ley

Responsable: Jefe de Recursos humanos

Alcance: Inicia con la solicitud de personal para las operaciones y finaliza con la inducción de personal y entrega de Epps

Figura 32

Diagrama del proceso de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento del Proceso de Recursos humanos

Tabla 62

Procedimiento del proceso de Recursos humanos

Ítem	Actividad	Actor
1	Definir necesidad de personal a contratar	Supervisor del proyecto
2	Solicitar a RR. HH personal	Supervisor del proyecto
3	Validar solicitud para contratación	Jefe de recursos humanos
4	Realizar convocatoria vía tercerización	Jefe de recursos humanos
5	Revisar los datos y documentos para la contratación	Jefe de recursos humanos
6	Coordinar fechas de entrada a laborar	Jefe de recursos humanos
7	Realizar contrato laboral de acuerdo al informe de necesidad de personal	Jefe de recursos humanos
8	Entrega de EPPS	Supervisor del proyecto
9	Coordinar fecha de instrucción de personal	Supervisor del proyecto

Nota: El procedimiento del proceso de recursos humanos comprende 9 actividades de los cuales participan 2 actores.

Anexo 10: Fotos de inspección en obra





