

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“GESTIÓN POR PROCESOS Y SU IMPACTO EN
LA PRODUCTIVIDAD DE LA
COMERCIALIZADORA COSUVA S.A.C, TRUJILLO
2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autor:

Rhai Carlos Rugel Zapata

Asesor:

Mg. Cesia Elizabeth Boñón Silva

Trujillo - Perú

2021



DEDICATORIA

A la Universidad Privada Del norte por todos sus conocimientos brindados a lo largo de los ciclos de estudio, al asesor de tesis Ing. Cesia Elizabeth Boñon Silva, por sus conocimientos para realizar un trabajo de investigación exitoso, así mismo a mi familia por darme la facilidad de convertirme en profesional y a Dios por permitirme culminar con éxito.

AGRADECIMIENTO

Brindar un gran agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma participaron en mi formación profesional y de tal manera poder desarrollar de una forma satisfactoria mis 5 años de estudios universitarios, así mismo a mis padres que quienes fueron mis principales motivadores para convertirme en profesional.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	45
CAPÍTULO III. RESULTADOS	55
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	126
REFERENCIAS.....	134
ANEXOS	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de un diagrama de flujo	29
Tabla 2: Operacionalización de la Variable Gestión por procesos	43
Tabla 3: Operacionalización de la variable dependiente - Productividad	44
Tabla 4. Relación de trabajadores vinculados con la muestra 1	48
Tabla 5. Relación de técnicas e instrumentos para recolección de información.	49
Tabla 6. Modelo del negocio bajo la metodología Canvas	58
Tabla 7. Matriz de factores internos (EFI)	63
Tabla 8. Matriz de perfil competitivo.	65
Tabla 9. Matriz EFE.	75
Tabla 10: Eficiencia de las ventas de Afrecho – Pre Test	77
Tabla 11: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Pre test	78
Tabla 12: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Pre test	79
Tabla 13: Quejas del cliente – Pre Test	80
Tabla 14: Productos despachados a tiempo – Pre Test	81
Tabla 15: Calidad de productos terminados – Pre Test	82
Tabla 16: Participación de los productos atendidos – Pre Test	83
Tabla 17: Participación de los productos defectuosos – Pre Test	84
Tabla 18: Productividad total – Pre Test	85
Tabla 19: Productividad laboral respecto al afrecho – Pre Test	86
Tabla 20: Productividad laboral respecto al maíz molido – Pre Test	87
Tabla 21: Productividad laboral respecto al polvillo – Pre Test	88
Tabla 22: Inventario de procesos	92
Tabla 23: Caracterización del procesos de gestión de planeación estratégica	93
Tabla 24: Caracterización del procesos de abastecimiento	94
Tabla 25: Caracterización del proceso de producción	95
Tabla 26: Caracterización del proceso de comercialización	96
Tabla 27: Caracterización del proceso Gestión de Recursos Humanos	97
Tabla 28: Caracterización del proceso Gestión de mantenimiento de equipos	98
Tabla 29: Eficiencia de las ventas de Afrecho – Post Test	106
Tabla 30: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Post test	107
Tabla 31: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Post test	108
Tabla 32: Quejas del cliente – Post Test	109
Tabla 33: Productos despachados a tiempo – Post Test	110
Tabla 34: Calidad de productos terminados – Post Test	111
Tabla 35: Participación de los pedidos atendidos – Post Test	112
Tabla 36: Participación de los productos defectuosos – Post Test	113
Tabla 37: Productividad Total – Post Test	114
Tabla 38: Productividad laboral respecto al afrecho – Post Test	115
Tabla 39: Productividad laboral respecto al maíz molido – Post Test	116
Tabla 40: Productividad laboral respecto al polvillo – Post Test	117
Tabla 45: Comparación de resultados entre el pre y post de la eficiencia de los pedidos	118
Tabla 46: Resultados de la prueba T de Student de la eficiencia de los pedidos	118
Tabla 43: Comparación de resultados entre el pre y post de la participación de productos defectuosos	119
Tabla 44: Resultados de la prueba T de Student de la participación de productos defectuosos	120
Tabla 45: Comparación de resultados entre el pre y post de la productividad general	121
Tabla 46: Resultados de la prueba T de Student de la productividad general	121
Tabla 47: Presupuesto de la investigación	123
Tabla 48: Presupuesto de la aplicación de la gestión por procesos	124
Tabla 49: Proyección del flujo de Caja Libre	124
Tabla 50: Evaluación de los indicadores económicos	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variación porcentual de la producción de alimentos.	12
Figura 2: Clasificación de procesos.	28
Figura 3. Funciones de la Gestión empresarial.	31
Figura 4 .Puntos para el desarrollo de la gestión por procesos.	32
Figura 5: Diseño metodológico de la investigación.	46
Figura 6: Procesos escogidos como muestra.	48
Figura 7: Fases para la elaboración de la investigación.	53
Figura 8.Catalogo de Productos.	57
Figura 9: Organigrama de la organización.	60
Figura 10.Organigrama de servicios ofrecidos.	62
Figura 11: Leyenda para la evaluación de factores internos.	64
Figura 12.Análisis de Stakeholder.	66
Figura 13.Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	69
Figura 14.Crédito al sector Privado.	71
Figura 15: Eficiencia de las ventas de afrecho – Pre test.	77
Figura 16: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Pre test.	78
Figura 17: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Pre test.	79
Figura 18: Productos despachados a tiempo – Pre Test.	81
Figura 19: Calidad de productos terminados – Pre Test.	82
Figura 20: Participación de los productos atendidos – Pre Test.	83
Figura 21: Participación de productos defectuosos – Pre Test.	84
Figura 22: Productividad total – Pre Test.	85
Figura 23: Productividad laboral respecto al afrecho – Pre Test.	86
Figura 24: Productividad laboral respecto al maíz molido – Pre Test.	87
Figura 25: Productividad laboral respecto al polvillo – Pre Test.	88
Figura 26: Modelo para la implementación de la gestión por procesos.	89
Figura 27: Metodología para la gestión de procesos.	90
Figura 28: Propuesta del Mapa de procesos para la empresa.	91
Figura 29: Diagrama del Proceso de Gestión estratégica.	99
Figura 30: Diagrama del proceso de abastecimiento AS-IS.	100
Figura 31: Diagrama del proceso de abastecimiento TO-BE.	101
Figura 32: Diagrama del proceso de producción AS-IS.	102
Figura 33: Diagrama del proceso de producción TO-BE.	103
Figura 34: Diagrama del proceso de comercialización AS-IS.	104
Figura 35: Diagrama del proceso de comercialización TO-BE.	105
Figura 36: Eficiencia de las ventas de afrecho – Post test.	106
Figura 37: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Post test.	107
Figura 38: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Post test.	108
Figura 39: Productos despachados a tiempo – Post Test.	110
Figura 40: Calidad de productos terminados – Post Test.	111
Figura 41: Participación de los pedidos atendidos – Post Test.	112
Figura 42: Participación de los productos defectuosos – Post Test.	113
Figura 43: Productividad total – Post Test.	114
Figura 44: Productividad laboral respecto al afrecho – Post Test.	115
Figura 45: Productividad laboral respecto al afrecho – Post Test.	116
Figura 46: Productividad laboral respecto al polvillo – Post Test.	117
Figura 47: Evaluación de los indicadores económicos.	125

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar el impacto de la gestión por procesos en la productividad de la Comercializadora Cosuva S.A.C, Trujillo en el año 2019. En particular, el diseño de la investigación corresponde a un diseño Pre-Experimental, la población y muestra estuvo conformada por los 3 procesos que conforman a la empresa abastecimiento, producción y ventas. Asimismo, se utilizaron como instrumentos, al cuestionario y a las fichas de recolección de datos, que fueron validadas por un juicio de expertos. Para determinar la influencia en los datos (se utilizó la prueba estadística T-Student, y según los resultados obtenidos se concluye que existen diferencias para cada uno de los indicadores evaluados participación de pedidos atendidos (tiene un $p= 0.0017$), participación de productos defectuosos un $p=0.0015$, y productividad general ($p= 0.013$), Finalmente, del análisis económico se obtiene un beneficio de S/14,331.84 (VAN), una tasa de retorno del 24.04 % (TIR), y un índice de rentabilidad de 1.97, que indica que indica que los beneficios superan los costos en 0.97 veces (B/C)

PALABRAS CLAVES: Gestión por procesos, Modelado de procesos, rediseño de procesos y productividad.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the impact of process management on the productivity of The Marketer Cosuva S.A.C, Trujillo in 2019. In particular, the design of the research corresponds to a pre-Experimental design, the population and sample was made up of the 3 processes that make up the company sourcing, production and sales. They were also used as instruments, to the questionnaire and data collection sheets, which were validated by an expert judgement. To determine the influence on the data (the T-Student statistical test was used, and according to the results obtained it is concluded that there are differences for each of the indicators evaluated participation of orders served (has a p. 0.0017), participation of defective products a p.0.0015, and general productivity (p. 0.013),

Finally, from the economic analysis you get a profit of S/14,331.84 (VAN), a return rate of 24.04 % (TIR), and a rate of return of 1.97, indicating that profits exceed costs by 0.97 times (B/C)

KEY WORDS: Process management, Process modeling, process redesign, business efficiency and productivity.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Debido a la globalización las empresas deben hacer frente a los grandes retos en todos los aspectos, con respecto a la gestión por procesos cuando se habla de empresas que venden alimentos y medicamentos para animales, puesto que, actualmente estos negocios tienen un comportamiento cambiante, además se encuentran en un crecimiento continuo. Asimismo, las empresas dedicadas a la industria de alimentos para animales están pasando por un momento de transición, pues según los reportes mundiales existe un gran desarrollo y crecimiento constante, ya que ahora no solo son simples puntos de procesamiento, hoy en día estos lugares se han dividido y no solo tienen procesos de producción, ahora como toda empresa ya establecida, tiene diferentes áreas, lo cual conlleva a tener nuevos procesos y para tener una buena administración de estos negocios se debe tener una correcta gestión de estos nuevos procesos que cada día se incorporan a este rubro empresarial. Por otro lado, aún existen entidades acostumbradas a trabajar de manera empírica, sin una metodología con sustento científico que asegure el éxito, lo que implica una deficiencia en la administración y en el control de los procesos, lo que puede significar consecuencias y/o resultados negativos si es que no se establece una gestión por procesos adecuada. En síntesis sería crítico para estas organizaciones ya que no se aprovecha el momento actual por el que está pasando este rubro empresarial, un momento de crecimiento y desarrollo, que es una oportunidad que para muchas empresas del sector de alimentos. (Nomalia, 2015)

Los beneficios de implementar una eficaz gestión por procesos en empresas molineras son interrelacionar todas las actividades, con información fiable, pues incluye las percepciones de todos los involucrados en el proceso, esto permite que las decisiones conduzcan a satisfacer plenamente a los clientes, tanto internos, como externos, a generar cada vez mayor valor y elaborar planes de mejoras correctamente fundamentados. (Casariego & Bleyti, 2015)

Según el Estudio "Molinos: Negocios de moda" en América Latina, de América Economía Intelligence (2011), citado en (La Republica, 2014), el comercio de productos alimenticios y suplementos vitamínicos para animales se viene acelerando constantemente, ya que se duplicó un 38% más de lo que ya se comercializa actualmente en América Latina. El volumen de las ventas generales en la región es de US\$ 41,1 mil millones al cierre del 2011. En América Latina, es Brasil el país que ocupa el primer lugar, ya que registra un 58% del volumen total de las ventas de productos alimenticios y/o medicación para animales.

Por otro lado, la industria del comercio de alimentos para animales y medicación de estos, es un rubro empresarial que data hace muchos años. Puesto que el hombre se dio cuenta que, al brindar un adecuado cuidado alimenticio y vitamínico a los animales, estos producirían más y las ganancias mejorarían. Los antepasados prehistóricos brindaban un tipo de cuidado muy general a los animales y poca medicación lo que conllevaba a tener animales delgados y enfermizos es por ello que surge la necesidad de producir y comercializar productos alimenticios netamente especializados en el cuidado de animales, productos elaborados por profesionales con fórmulas que contengan diversos tipos de contenido nutricional y así resolver el problema de tener animales con déficit nutricional, cabe recalcar que este tipo de alimento es producido y comercializado de una

manera ramificada es decir para cada tipo de animal existe un tipo de alimento acorde con sus características (Pizar, 2014).

Con el transcurrir del tiempo este sector empresarial según (Céspedes, Lavado y Roldan, 2015) mencionan que ha ido mejorando, con relación a las técnicas utilizadas en la productividad y comercialización, es decir antes se expedía el producto de una manera mucho más limitada, solo se producía y se vendía tal cual como se obtenía, pero actualmente con el fin de brindar un producto de mejor calidad y lograr que su comercialización aumente, se ha creado puntos de procesamiento los llamados "Molinos", es aquí donde se le da el valor agregado a los productos, donde laboran profesionales que crean diversas fórmulas alimenticias para los animales, estas fórmulas, abordan contenido vitamínico personalizado es decir los clientes criadores de animales en sus diferentes especies como bovinos, caprinos, equinos, porcinos, entre otros, tendrán un alimento que harán que el animal gane volumen, estatura o fuerza según el objetivo que el cliente tenga con el animal. Es así que tomando como referencia lo antes mencionado se puede decir que la producción y comercialización de productos alimenticios para a animales ha cambiado rotundamente. (Eustaquio & Fornazier, 2016)

En referencia al contexto Peruano significa el 1,5% del volumen total de la productividad promedio de concentrado para animales, es decir, US\$ 612 millones al cierre del 2011 a través del negocio antes mencionado. (La República, 2014). Si se llega a hacer una comparación entre Perú con Brasil se puede llegar a la conclusión que Perú debe aumentar el nivel de comercio, de tal manera que pueda aumentar la oferta, gestionando sus procesos de forma efectiva, lamentablemente en el Perú son pocas las organizaciones del sector alimentación para animales que han incorporado una correcta gestión por procesos y se sigue trabajando de una forma convencional sin hacer uso de las nuevas tendencias de trabajo, lo que llama mucho la atención, ya que se está dejando

pasar la oportunidad de aprovechar el momento de crecimiento que está viviendo actualmente este sector (La República, 2014).

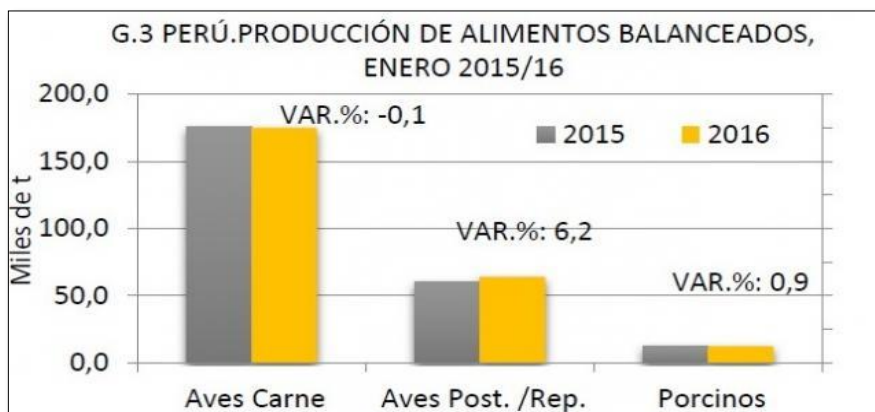


Figura 1: Variación porcentual de la producción de alimentos.

Fuente: Ministerio de Agricultura (Boletín Agropecuario)

A nivel local, en Trujillo, son pocas las empresas en este rubro empresarial que cuentan con una adecuada gestión por procesos tales como Chimú, Perla, Moli Norte y Purina, esto se da por diversos factores uno de ellos es que muchos casos los gerentes o encargados de estas organizaciones no cuentan con la capacidad y preparación para hacerlo por lo tanto desconocen que existen otras herramientas de trabajo, tales como la gestión por procesos que pueden ser eficaces para la organización y traer excelentes resultados, por otro lado se encuentra el temor a cambiar la rutina cotidiana de trabajo por una nueva, ya que debido a la costumbre de la forma de trabajo actual la cual consta en hacer todo de manera rudimentaria y enfocan al negocio con metodologías de trabajo aprendidas solo en campo pero que no tienen bases científicas, sin utilizar formatos, bases de datos, diagramas, planes de trabajo y se reusan apostar por una metodología de trabajo moderna y alineada con las nuevas tendencias de los negocios, esto se da ya que al ser personas no preparadas académicamente piensan que al dejar de trabajar de la forma que se viene haciendo generaría gastos y problemas, por lo que los clientes

actuales perderían la confiabilidad en ellos y al no ser personas preparadas académicamente desconocen que se dará todo lo contrario a lo que ellos piensan, ya que al diseñar gestión por procesos para agropecuarias se dará una dinámica más rápida a los procesos desde el abastecimiento hasta la comercialización, lo que reduciría notablemente el tiempo de entrega de los pedidos y la satisfacción de los clientes aumentaría, por lo tanto se podrá atender a más personas y se aprovecharía de una mejor manera el actual crecimiento que tiene este rubro empresarial. (Zurita & Tene, 2016).

Como se hace mención, el sector agropecuario tiene una tendencia a subir en términos económicos, sin embargo a principios del 2017, se produjo un fenómeno natural en el Perú, que afectaría rotundamente en todas las áreas de los negocios ,sobre todo el sector agrícola y agroindustrial, tal y como lo da conocer el presidente de la Caja Municipal de Piura, (Chunga, 2017) el cual hace mención y enfatiza que las pequeñas y microempresas (pymes) vinculadas al sector comercio, servicios, agroindustrial y agrícola sobre todo, han sido las más perjudicadas, desde el abastecimiento ya que las carreteras se destruyeron y no había forma que la materia prima llegue al local, los trabajadores no podrían trasladarse al negocio para poder producir y la comercialización cayo rotundamente, ya que los huaycos llegaron también a los lugares donde se criaban los animales, produciendo así muertes masivas de estos lo que genero escasez de venta de producto para los negocios, pero ya actualmente gracias a diversos apoyos que los microempresarios recibieron por parte de instituciones financieras y del estado, los negocios y los criadores están volviendo a la normalidad aun con pequeños rezagos, consecuencia del desastre natural pero que con el tiempo se irán resarcendo. (Salas, 2017)

Así mismo, si en Trujillo se logra erradicar las limitaciones antes señaladas, se logra diseñar una eficiente gestión por procesos, los costos de estos producirían un ahorro de tiempo para el cliente pero a la vez obteniendo un producto de calidad, y en efecto la organización lograría tener una rentabilidad positiva, y mucho mejor aún el rango de clientes actuales y potenciales se elevaría (Ministerio de agricultura, 2015).

La empresa molinera "COSUVA S.A.C", es una empresa que se dedica a la venta de suministro de productos y preparación de alimentos balanceados para animales, esta se enfoca en producir y preparar formulas personalizadas para crianza y engorde de animales, que está orientada a criadores y distribuidores que compran en el molino para después revender, por lo que en busca de mantener un desarrollo sostenible y brindar un excelente servicio surge la necesidad de que la empresa se vaya alineando a las nuevas tendencias o metodologías dentro de la gestión por procesos, para de tal manera dar una imagen de un negocio moderno y que entrega un producto de calidad, en el menor tiempo posible y a un precio justo, y se cumplan los objetivos de la empresa

Todo lo expuesto en los párrafos precedentes, lleva a formular el siguiente problema de investigación: ¿En qué medida el diseño de la gestión por procesos impacta en la productividad de la comercializadora Cosuva S.A.C?

Finalmente, esta investigación busca mejorar el estado actual de la empresa, pues se ha identificado varias deficiencias como el aumento del índice de clientes insatisfechos, duplicidad de tareas, demoras en la producción de los principales productos, niveles de ventas mermados, falta de planificación para el abastecimiento de insumos, entre otros aspectos.

Por el lado de la justificación, el desarrollo de la presente investigación consta en analizar el comportamiento actual de los procesos de la molinera COSUVA S.A.C. con la finalidad de diagnosticar problemas actuales y proponer una mejora que permita a dichos procesos desarrollarse de manera óptima a través de la gestión por procesos, para lograr todo ello se utilizaron fuentes teóricas científicas, basadas en la identificación de procesos, inventariado de procesos, matriz de priorización de procesos, caracterización y diseño de nuevos diagramas y formatos de procesos, brindando así también una herramienta más para mejorar las decisiones de gerencia. Por el lado, metodológico esta investigación se enmarca en la metodología que ofrece la secretaría de gestión pública del Perú, la cual consta de 3 pasos, que permite la mejora continua de los procesos, ya que se trabaja de manera rápida y práctica, lo cual es beneficioso para la empresa. Por otro lado, esta investigación se justifica de manera práctica, porque a través de herramientas de gestión se analiza de manera detallada las causas raíz del porqué de los problemas que afrontan los procesos de la organización, por ello al aplicar las diversas herramientas se pudo observar que no había un orden adecuado en la empresa, lo que genera pérdidas de tiempo, por ejemplo no se tiene registrado en una base de datos las entradas y salidas del almacén, ni diagramado cual sería el correcto procedimiento para el abastecimiento, todo se hace observando lo que genera un almacén desabastecido ya que se desconoce el total de materia prima con que se cuenta y cuando el jefe de producción pide algún insumo muchas veces no hay y recién se hace el pedido al proveedor, esto se repite no solo en abastecimiento sino también en producción y comercialización, al no usar muchos indicadores para medir resultados complica aún más la tarea de planificación, la organización solo se basa en la rentabilidad como principal

y único indicador, es por ello que la empresa no crece, cabe resaltar que la rentabilidad es positiva pero se mantiene con el mismo índice de rentabilidad de hace muchos años, con la presente investigación se busca sacar a la empresa de ese trance y comenzar hacer subir la rentabilidad, a través de una mejor toma de decisiones en los diferentes procesos que tiene alcance el presente proyecto, así mismo ayudara directamente a optimizar tiempos y recursos para poder reducir costos en COSUVA S.A.C. También servirá de apoyo para los futuros trabajos de investigación que giren en torno a las variables tratadas en la presente Tesis.

Dentro de los principales antecedentes de la investigación se tiene a los siguientes estudios:

El artículo titulado “Análisis de la gestión del proceso de producción del bioestimulante natural FITMAS-E” de (Misley, Gallardo, & Sáenz, 2014), publicado por el Instituto Cubano de Investigaciones de la Caña de Azúcar en Cuba, los autores realizaron un análisis de la gestión del proceso de producción, para el cual clasificaron de manera cualitativa y cuantitativa el estado actual de la producción, a través de los principios de gestión, las exigencias técnico-organizativas, las formas de gestión de la producción, los métodos para ejecutarla y otros elementos que caracterizan los procesos industriales, encontrando así que el sistema de producción no presenta afectaciones en su funcionamiento durante un largo período de tiempo llegando a tener una eficiencia del 66% en términos generales. Asimismo, todos los parámetros expuestos (volumen, calidad, costos y ventas) tienen un comportamiento favorable, porque se cumplen, en todos los casos y el de costo lo es mucho más, porque se logra una disminución del mismo. Finalmente llegan a concluir que los resultados obtenidos del análisis de gestión

del proceso de producción del bioestimulante vegetal FitoMas-E, demuestra que la planta de producción es rentable.

Por otro lado, (Galvis & Gonzales, 2014), En su estudio titulado “La gestión de procesos de negocio y su impacto en negocios agrícolas”, cuyo objetivo general es dar a conocer cuáles son las herramientas necesarias para un óptimo desarrollo de la gestión por procesos dentro de las organizaciones agrícolas y la relación que estas tiene con el tiempo de existencia de los procesos. Si una empresa del rubro agrícola donde fuese implementa la gestión por procesos como metodología de trabajo debe conocer que esta metodología trae herramientas consigo y las empresas tienen que tener personal capaz de poder utilizar de manera correcta las herramientas, este traerá consigo mejor entendimiento y visibilidad de los procesos, ahorro de en los tiempos de trabajo y sobre todo reducción de costos para en consecuencia aumentar la rentabilidad. Esta investigación está relacionada con el presente trabajo en el gran soporte que brinda hoy en día la gestión por procesos para el desarrollo productivo de las empresas agrícolas.

(Diaz, 2016), en su estudio titulado “Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial”, cuyo objetivo de investigación es dar a conocer cómo las estrategias de gestión por procesos que pueden brindar soluciones a través de aplicaciones tecnológicas para responder de forma rápida, sin importar el lugar que nos encontremos, en forma tal que permitan mejorar las oportunidades de supervivencia y el éxito dentro de las organizaciones empresariales. En el presente estudio muestra que la gestión empresarial se fue desarrollando a tal punto que la actualidad son de mucha relevancia puesto que los procesos son un activo fundamental en el desarrollo de toda organización, razón por la cual las empresas deben adaptarlos, optimizarlos e integrarlos, apoyándose en soluciones de negocio tecnologías rápidas y eficientes conformadas por plataformas, sistemas de información y aplicativos

que responden ante los cambios que produce el entorno, facilitan una mayor productividad del empleado y facilitando la toma de decisiones en gerencia. Por lo anterior, se puede decir que el enfoque de las tecnologías BPM es el análisis de la administración de los procesos de una empresa, desde que comienzan hasta que terminan; es decir, es la convergencia de plataformas de gestión, tecnologías y aplicativos de colaboración y gestión, y de metodologías de gestión empresarial. Por último, se pudo decir que las estrategias empresariales son muy importantes dentro de la organización y se le da un valor agregado a estas cuando van de la mano con la tecnología.

Campos, V. (2014) (Campos, 2014), en su estudio titulado "Análisis y Mejora de los procesos de una Curtiembre ubicada en la ciudad de Trujillo", cuyo objetivo de investigación es analizar y evaluar los procesos de fabricación de las mantas de cuero de la empresa. En el presente estudio muestras propuesta estratégicas tradicionales tales como los famosos estudio de mercado o planes de marketing, pero lo que más llamo la atención es una propuesta innovadora poco usual en ese rubro, tal como la venta online lo que ayuda a la organización y sobre todo al proceso de comercialización a tener un mayor alcance de clientes ya que los pedidos se pueden realizar desde cualquier punto del país sin necesidad que el cliente visite el local. Los principales problemas que se pudieron observar dentro de la empresa, son los relacionados a las condiciones de trabajo, la falta de aprovechamiento de sus efluentes y la pérdida de tiempo que se genera al trasladar las mantas de cuero de una zona hacía otra. Por tal motivo y ya centrándose en los procesos de producción se plantean propuestas que buscan mejorar las condiciones de trabajo del operario, es decir brindarle una mayor seguridad y satisfacción. Para lo cual se recurrió a herramientas ergonómicas de tal manera realizar un mejor análisis (métodos OWAS y REBA). Seguidamente, se buscó que los efluentes

de los procesos de ribera que solo eran utilizados una vez y luego arrojados al alcantarillado, ahora pueden ser reutilizados hasta en cuatro oportunidades. Finalmente, se concluyó que se perdía demasiado tiempo en la carga y descarga de mantas, debido a que el medio de transporte que se utilizaba no era acorde con las funciones que se requerían. Este presente trabajo está relacionado con nuestra investigación ya que habla de la mejora de proceso a través de propuestas tecnológicas innovadoras y propuestas para enfocadas en el trabajador, las cuales también hacen falta en COSUVA S.A.C.

(Underdahl, 2016) en su estudio titulado "Gestión de procesos de negocio para Dummies", cuyo objetivo de investigación es dar a conocer las diferentes virtudes y beneficios positivos que trae consigo la implementación Gestión de Procesos de Negocio (BPM) en las organizaciones empresariales lo que hace que las organizaciones tengan la facultad de adaptarse a cambios y enfrentar realidades adversas. Por lo tanto se puede decir que actualmente el mundo empresarial está pasando por un momento cambiante donde las organizaciones deben ingeniárselas de muchas maneras para que no se vean afectadas por estos cambios constantes y así sigan permaneciendo el mercado, pero esto ya no debe ser una preocupación grande puesto que gracias a la implementación de la gestión por procesos las organizaciones adoptan diversos tipos de metodologías o estrategias que ayudan a que la cuota de mercado de estas no se vean reducidas y se aplica de manera eficiente se podría generar un valor agregado puesto que los procesos tendrán menos costos, en menor tiempo y con un menor costo impactando así de manera positiva en la rentabilidad del negocio

(BPM, 2015), En su estudio titulado "El Libro del BPM Tecnologías, Conceptos, Enfoques Metodológicos y Estándares", cuyo objetivo general es brindar información sobre cuáles serían los mejores parámetros para hacer que la implementación de la gestión por procesos se haga de la mejor manera, es así que la presente investigación

tiene como finalidad brindar las herramientas metodológicas, estándares, y enfoques para una correcta implementación, desarrollo de la gestión por procesos así como el correcto monitoreo que se debe realizar. Esto se da en el marco de que actualmente existe una gran problemática con respecto a las metodologías o parámetros exactos que se deben utilizar para la implementación exitosa de la gestión por procesos, es decir hay cierto grado de confusión por parte de las organizaciones, puesto que el mundo de la gestión por procesos en amplio y las herramientas para implementar existen en gran cantidad, es por ello que nace la pregunta, ¿Cuál es la herramienta ideal para mi negocio?, según esta pregunta nace la presente investigación que busca brindar conceptos, herramientas y metodologías que vayan acorde con la coyuntura del negocio, para de tal manera poder reducir el riesgo de fracaso al momento de implementar, por otro lado se puede observar que no solo se dan herramientas o metodologías para poder implementar sino que también se brindan parámetros y estándares para poder desarrollar la gestión por procesos dentro de la organización y por último se brinda también información para poder monitorear la gestión por procesos, puesto que vivimos en mercados que actualmente sufren drásticos cambios que afectan notablemente a la empresa y si la empresa no está preparada para afrontar aquellos cambios podría traer abajo todo el trabajo de implantación y desarrollo, es por ello que es importante saber monitorear la gestión por procesos y convertir a las empresas en flexibles y sobre todo tengan la facultad de adaptarse los cambios. Esta investigación está relacionada con el presente trabajo en el gran soporte que brinda hoy en día la gestión por procesos para no solo mejorar tiempos si no adaptarse a cambios, que es donde radica el problema de la empresa la cual se niega a un cambio y viene trayendo consigo la misma rentabilidad de hace años.

(Marante & Santana, 2016), en su estudio titulado "Gestión de procesos de negocio: Enfoque conceptual orientado a la productividad empresarial", cuyo objetivo de investigación es dar conocer cuáles son los conceptos más acertados para poder aplicar la gestión por procesos, pero esta vez no generalizando si no enfocado en la productividad empresarial. Por lo tanto se puede decir que actualmente son muchas las investigaciones que hablan sobre la gestión por procesos, pero siempre debemos analizar cuáles son las que verdaderamente brindan información relevante o que vayan acorde con la organización, muchas veces las investigaciones generalizan conceptos pero no hablan de una manera específica, es así que la presente investigación nos da conocer los conceptos precisos para poder aplicar las metodologías correctas con respecto a la gestión por procesos. Los conceptos básicamente debes estar centrados en el eje de toda organización es decir los procesos, estos deben ser analizados y a la vez interpretados para saber cuáles son sus características, Por otro lado, la caracterización de procesos es fundamental ya que gracias a esta herramienta vamos poder conocer cuáles son las principales falencias o facultades en que presentan actualmente los procesos donde se quiere implementar la gestión por procesos.

(Nombreira, 2014), en su investigación "Mejora de la productividad en la empresa Vivar S.A.C", cuyo objetivo de investigación es dar a conocer cuál es la mejora que tendría dicha empresa al gestionar diversos factores productivos tales como factor humano, materiales y económicos, al hacer un análisis personalizado sobre los tipos de producción y dar a conocer los resultados. Por lo tanto dentro de la presente investigación se puede decir que la productividad es fundamental dentro de cualquier organización ya que la productividad está ligada de manera directa con la rentabilidad de la organización, así mismo está compuesta por muchas variables que deben saberse manipular tales como tiempo, costo y parámetros productivos, esta investigación da

conocer una serie de matrices y de diagramas que explican de una manera más precisa la influencia de la productividad dentro de la organización y así poder llevar un acorde financiamiento y gestión de la producción, da conocer que no solo basta con matrices, conceptos o metodologías sino que también el talento humano es imprescindible para poder optimizar la producción en la organización, puesto que ellos son los que pondrán en práctica los conceptos y la responsabilidad recae en ellos si la metodología funciona o no. Se llegó a alcanzar los resultados esperados, ya que se logró conseguir un aumento de la productividad de 4% en cuanto a recursos materiales, 11% en cuanto a mano de obra, 16% en cuanto a recursos financieros, y 7% en utilización. Se redujo el cuello de botella y se eliminaron actividades que no agregaban valor, y como complemento cabe resaltar que no todo reposa sobre la gestión por procesos sino también en el recurso humano que pondrá esta metodología en marcha, esta tiene que ser capaz de manejar los conceptos y que sus capacitaciones sean periódicas porque el mundo productivo está pasando por un momento de transición muy cambiante.

Por otro lado, el artículo titulado "Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa courier: el caso Perú Courier" de (Ramos, 2013), publicado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. El autor considera que los principales problemas de su investigación radican en el reproceso y en los reclamos por demora, lo que ocasiona baja calidad en los servicios ofrecidos, lo que a su vez conducía a una baja productividad, por tanto considero que al aplicar una metodología en la mejora de procesos (Six sigma) esta ayudaría de manera significativa en definir, medir, analizar y controlar los procesos evaluados, siendo los principales resultados en cuanto a productividad un aumento del 48.03% (de 2,384 doc/hr a 3529 doc/hr) luego de implementar dicha metodología se tiene un valor P menor al 0.05 rechazando de esta manera la hipótesis nula y aceptando

la hipótesis alterna, entonces llega a la conclusión que la productividad y la calidad mejoraron, además de tener un impacto económico positivo puesto que por cada sol invertido se tiene un beneficio real de 1.80 en términos nominales y de 1.63 en términos reales (ajustado por efectos de la inflación).

La investigación titulada “Proyecto de mejora de procesos en la recepción y supervisión de mercadería de la empresa Roand Servicios Logísticos E.I.R.L - Lima 2018” (Díaz, 2018), publicado por la Universidad San Ignacio de Loyola. Lima – Perú. La autora a través de su propuesta utiliza la metodología de Portero, en donde inicia con la identificación de los 4 principales procesos, luego de ello y al realizar el planteamiento del problema, detecta que los mayores errores se presentan en la logística interna específicamente en los procesos de recepción y supervisión de mercaderías, en este sentido detecta además que el mayor porcentaje se realiza en el despacho incompleto de las mercaderías con una participación del 32%, seguido del retraso de envíos con un 19%, llegando a concluir que todo parte del inadecuado proceso de recepción de mercadería en la empresa, pues hay procedimientos que se omiten o no se registran correctamente. Sin embargo, al desarrollar y aplicar la metodología de portero considera que el punto de partida es establecer niveles adecuados del servicio en función a la capacidad operativa, así como desarrollar la implementación de nuevos flujos de trabajo en base a las características de la mercadería y la redefinición de procesos.

Cabe resaltar que la presente investigación trabaja con las variables Gestión por procesos y productividad ya que, de acuerdo con la problemática de la organización, la herramienta más acertada para solucionar las deficiencias encontradas es la gestión por procesos porque permite mejorar las actividades del día a día para poder satisfacer las

demandas de los clientes, así como las principales falencias de la producción de la organización.

Por otro lado, la segunda variable que está referida a la productividad, se encuentra compuesta por varios procesos que son los de abastecimiento, producción y comercialización. Se pretende alinear dichos procesos de manera conjunta no proceso por proceso es por ello que se descarta la gestión de procesos, quedando así con la gestión por procesos como variable independiente.

En las siguientes líneas se dará a conocer los principales conceptos que giran en torno a la gestión por procesos y los excelentes beneficios que tiene la aplicación de ello en las instituciones empresariales, así mismo también se expondrá líneas de la segunda variable que consiste en producción y los diferentes conceptos relacionados con la gestión por procesos aplicado en una empresa de rubro producción y comercialización de alimentos para animales.

Así mismo se brinda una serie de ideas de diferentes autores que han dado pensamientos con respecto a la gestión por procesos y su influencia en la producción, dándole así a la presente investigación bases confiables y científicas.

A) Gestión por Procesos

Definiciones

(Fernandez J. , 2015) Define la gestión por procesos dentro del mundo empresarial como una herramienta estandarizada para poder optimizar tiempo y reducir costos. El termino procesos es todo lo que se realiza dentro de la organización desde los procesos de selección de proveedores hasta los procesos de entrega del producto. Por otro lado, la gestión son las acciones realizadas para obtener algún tipo de mejora dentro del contexto utilizado.

Actualmente la gestión por procesos se encuentra radicando sobre una base estructural de departamentos funcionales que en ocasiones muestran trabas al desarrollo de la organización, es por ello que se propone que se empiece a gestionar los procesos sin estandarizarlos por departamentos, es decir crear una interrelación en tres todos los procesos de la organización para que así en conjunto contribuyan a lograr los objetivos planteados; esto dice (Jaime, 2016)

Por otro lado (Martinez & Cegarra, 2015), brinda una definición de la gestión por procesos desde otro ángulo o perspectiva, dice que es una herramienta evaluadora que sirve a la organización para establecer procesos de manera puntuales y además le agrega un plus que otros autores no han dado y el plus consiste en que la gestión por procesos también arroja indicadores que van servir evaluar los procesos con los que se trabaje y no de una forma dispersa , si no interrelacionada y de tal manera poder obtener un mejor control.

Así mismo, (Medina, 2017),define a la gestión por procesos desde un punto de vista más detallado y analítico puesto que considera que si se quiere introducir esta metodología dentro de una organización ya sea estatal o privada también se vería tener en cuenta los aspectos socio culturales ya que afectan de forma indirecta al desarrollo de la presente herramienta, puesto que dice que es una estrategia para organizar las actividades dentro de una institución y allá misma vez también poder obtener algún valor público.

De esta manera el mismo autor de la definición antes mencionada, (Medina, 2017), brinda otro concepto que también se considera relevante para la investigación y es que dice la gestión por procesos no solo se implementa de manera operativa es decir no solo directo al campo, sino que también va de la mano con la gestión documental de dichos procesos, se debe tener bien en claro las terminologías , conceptos y modalidades de desarrollo, en otras palabras el presente autor divide en dos gestiones a la gestión por procesos para poder ser entendida de una mejor manera; la divide en la gestión documental y la gestión operativa ya que al unirlas obtendrá una gestión de procesos fiable para las organizaciones.

Finalmente una de las más resaltantes definiciones es la que brinda (Fernandez M. , 2016), donde da conocer un concepto más integral y preciso de lo que la gestión por procesos busca hacer en las organizaciones, dice que el actual mercado en sus diferentes dimensiones se encuentra en un constante crecimiento es por lo que la mayoría de organizaciones deberían buscar aplicar la gestión por procesos como principal herramienta de trabajo, ya que da diferentes tácticas y modalidades adaptables y flexibles según el contexto de la organización lo que garantiza el éxito en la organización tomando la eficiencia y eficacia de la gestión como principales dimensiones para medir y controlar los procesos empresariales.

PROCESOS

Para poder tener más claro el concepto de gestión por procesos se analizará de manera independiente cada palabra, primero se expondrá todo lo referido a que es un proceso.

En resumen la definición de proceso como una Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado". (Nogueira & Medina, 2014),

Es así que como se ha podido observar, un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir un objetivo determinado, dentro del rubro empresarial los procesos son actividades claves y más hoy en día donde organizaciones empresariales su eje principal es la arquitectura del negocio, por lo tanto se vuelve de suma importancia tener bien en claro la definición de procesos, es por ello que para ampliar el conocimiento sobre procesos y sus diferentes funciones se recurre al pensamiento de otros autores que brinda un pensamiento desde otro ángulo de la definición de la palabra procesos.

“Se afirma que se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a

cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica". (Magdalen, 2015)

Clasificación de procesos

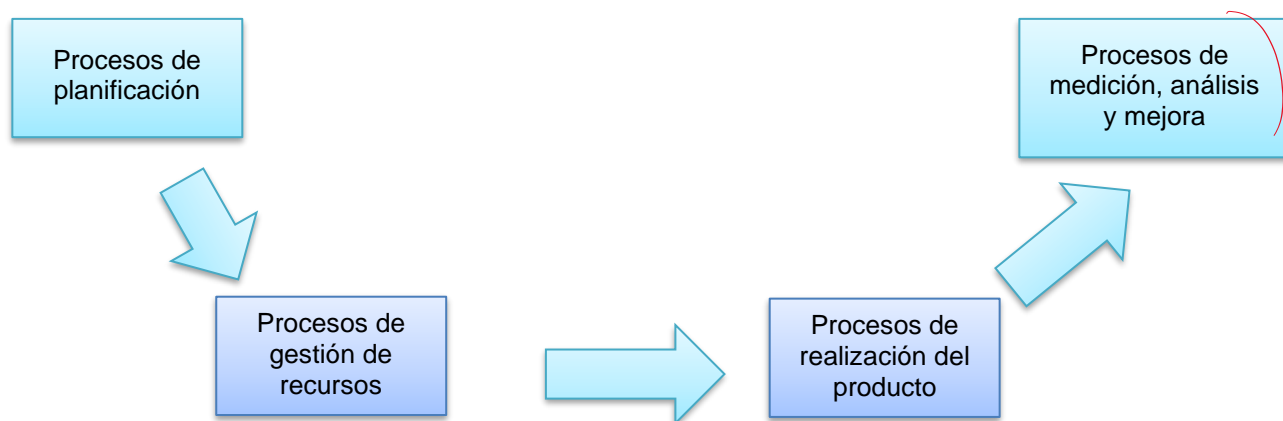


Figura 2: Clasificación de procesos.

Fuente: Mundo de procesos (Magdalen, 2015)

Mapa de procesos

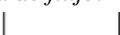
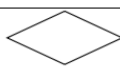


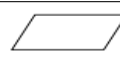



(Huaman, Dias, & Portales, 2015), afirma que “Los mapas de procesos se establecen de manera detallada, para así tener los procesos de una organización de una manera más dividida y organizada, brindando una relación directa entre cada proceso del negocio, por lo que los convierte en procesos mejores identificados y por ende muchos más flexibles para poder ser gestionados. Desde otro punto de vista puede servir como una herramienta de mejora para la organización, puesto que al encontrar los procesos divididos serán mucho más fácil poder llegar a ellos y saber de manera personalizada su problemática y darles una contante mejora.

Diagrama de flujo

De otro lado cada proceso de la organización es de suma importancia, es por ello que es de fundamental saberlo diagramar o diseñar, para eso se tiene la herramienta conocida como diagrama de flujo donde se incluyen gran cantidad de simbología y gráficos. (Druker, 2016), da conocer que, los diagramas de flujo son representaciones graficas que dan la ventaja de percibir de manera detallada la interrelación que existen en las diferentes actividades que presentan los procesos.

Tabla 1:

Elementos de un diagrama de flujo.

Proceso		Operación.
Decisión		Elección. Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar. Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Entrada / Salida		Trámite u operación burocrática de rutina. Implica entrada o salida de información por cualquier parte del sistema.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción De archivo		Significa "sacar del archivo" o des almacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.

GESTIÓN

Ahora se darán a conocer conceptos o pensamientos de diferentes ilustres, con respecto a la palabra gestión. Como introducción se puede decir que la definición de Gestión no es muy lejana a la definición de procesos, ya que Gestión también es un conjunto de actividades y/o tramites que se realizan con el fin de lograr algo,

esto se puede avalar de manera científica con los expuesto por Hernán Benavides en su estudio titulado Gestión liderazgo y valores en la administración.

“Son modelos de orientación que aborda desde planificar, hacer, ejecutar y controlar con la finalidad de lograr algún propósito en cierto tiempo, según sea la magnitud de la gestión. Para ello se hace diferente tipo de recursos ya sea humanos, tecnológicos o financieros. Así mismo es un esfuerzo engranado con una serie de actividades para el logro de objetivos y lograr la satisfacción”. (Benavides, 2015)

Ya enfocando directamente al tema empresarial (Producción y comercialización de las entidades), se verá cómo se desarrolla la Gestión empresarial dentro de las organizaciones, puesto que, para poder tener una definición más concreta de los conceptos de procesos, debemos identificar de manera directa que es la gestión empresarial y para qué sirve. “Conjunto de actividades que va desde planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio.” (Chiavenato, 2011)

Se puede identificar diferentes funciones de la gestión por procesos tales como:

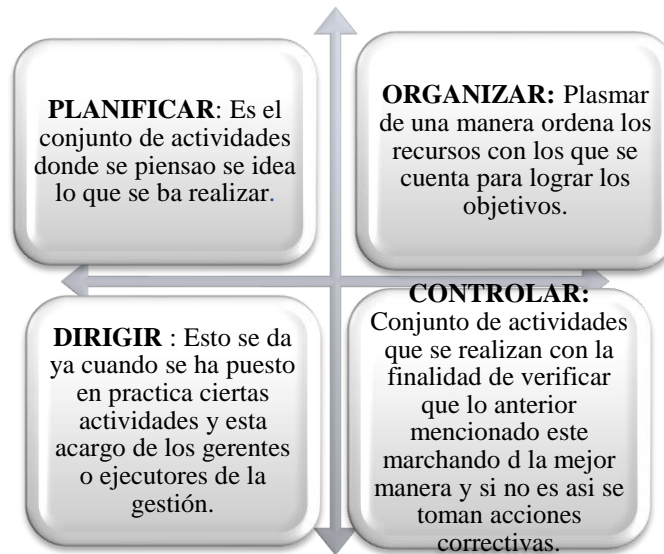


Figura 3. Funciones de la Gestión empresarial.

Fuente: Pilares de la gestión por procesos (Pérez, 2012)

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son las herramientas que brindan resultados para monitorear si es que las organizaciones están cumpliendo metas planteadas ya sean largo plazo o corto plazo, se brindan resultados según los tipos de organizaciones, por otro lado también controlan el cumplimiento de objetivos financieros por lo tanto dan la posibilidad a la organización de tomar mejores decisiones y aplicar I+D, investigación y desarrollo. (Solari, 2017)

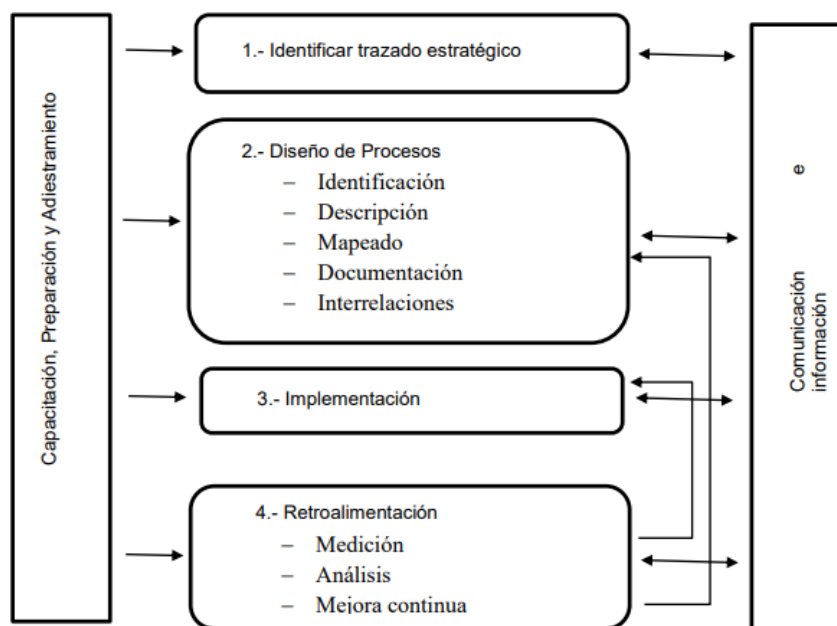


Figura 4 .Puntos para el desarrollo de la gestión por procesos.

Fuente: Guzmán, (2012), Método de diseño para gestión por procesos.

Mejora continua de la gestión por procesos

Son las actividades adicionales que se realizan para evaluar y según eso implementar algún plan de prevención o corrección según sea el contexto. Norma ISO 9001:2015.

EFICIENCIA

Dentro de términos generales podemos decir que es la capacidad o habilidad para cumplir con algún objetivo planteado, por lo tanto, viene a ser una dimensión que refleja fuerza y/o producción de lo planteado y esto se ve avalo por Ivan Thompson en su post.

“Eficiencia es aquí donde se hace uso de diferentes recursos para poder diferentes resultaos. Por ello, esto se marca como una cualidad o capacidad que es muy valorada por el entorno de trabajo, ya que se tiene como

propósito alcanzar metas u objetivos, utilizando diferentes herramientas (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) estas son más valoradas cuando se tiene más eficiencia en contextos complejo". (Thompson, 2014)

EFICACIA

Otra de las dimensiones que conforman la gestión procesos es la eficacia esta dimensión está más dirigida al tiempo en que se logra los resultados ya sea positivo o negativo, pero para reducir el riesgo de que los resultados sean negativos se hacen usos de diversas metodologías que el diseño de la gestión por procesos trae consigo, es así que esto es avalado por diferentes autores quienes brindan sus pensamientos acerca de la eficacia de la gestión por procesos y las diferentes metodologías para lograr una excelente optimización de la arquitectura del negocio. Es así que se puede decir que eficiencia y eficacia van de la mano para lograr resultados satisfactorios en un tiempo indicado en las organizaciones que hacen uso de ello. (Pérez, 2012)

“Eficacia esto se da una vez que el objetivo propuesto se ha cumplido. Como ejemplo muy claro podemos exponer un partido de futbol si es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo. Es así como podemos observar que la eficacia es lograr el objetivo de diversas maneras pero ello trae consigo el riesgo de fracaso y para ello se propone la gestión por procesos para disminuir el riesgo de fracaso”. (Thompson, 2014)

B) Productividad

Definiciones

Actualmente las organizaciones están teniendo muchos déficit en cuanto a la productividad puesto que no se están utilizando de manera óptima los diferentes recursos para reducir tiempo y costos, a la misma vez poder aumentar las ganancias; es así que la productividad se puede definir como la integración de diferentes recursos con la finalidad de crear o transformar algún producto servicio, lo cual el presente autor indica que si se quiere tener una excelente gestión de la productividad primero se debe establecer de manera precisa cuales son las principales herramientas que se van utilizar. (Fernandez R. , 2018)

(Ivars & Robledo, 2016), por otro lado dicha fundación profundizo en el tema de productividad empresarial dando como resultado un concepto orientado a brindar información sobre los diferentes aspectos que hacen diferente a la productividad empresarial de las organizaciones, se dice que todo gira entorno a volumen y características de la producción; así como otros factores que marcan la diferencia de la producción de las diferentes organizaciones estos son innovación, calidad así como la cantidad de inyección de capital dan las diferentes organizaciones as la productividad empresarial.

Desde otro enfoque, se puede un poco más modernizado de la productiva actual, dice que esto ya es un labor monótona, es decir que cada miembro de la organización solo se vea litado a cumplir sus funciones, hoy en día esto ha cambiado y las nuevas definiciones de productiva empresarial dice que cada

integrante de la organización debe estar preparado para poder realizar cualquier tipo de actividad dentro de los procesos productivos, y así mismo reducir el riesgo de que algún trabajador sea indispensable. (Fernandez R. , 2018)

Existen diferentes tipos de productividad es por ellos que el presente autor, brinda la definición de productividad como modelados, utilizando (I+D+I), innovación, desarrollo e investigación como puntos clave para la productividad empresarial, así mismo esto debe ir de la mano con estrategias de desenvolvimiento en el mercado y las formas en cómo se va ramificar la organización productiva y en efecto se obtendrá una forma dinámica de gestionar la productividad empresarial y así de tal manera tener un impacto positivo en la organización. (Fariñas & Fernandez, 2016)

La producción y productividad ¿Sera lo mismo?, (Reinaldo & Navarro, 2015), dan fundamento a la actual interrogante y pues productividad y producción no es lo mismo, puesto que producción es el estudio independiente de dicho proceso de manera independiente que se hace cargo de sus propios recursos, por otro lado la productividad es más que un proceso un área que se encarga de englobar diferentes procesos para lograr que la productividad empresarial sea positiva, estos procesos van desde la selección de proveedores , hasta la comercialización del producto o servicio.

Es donde se integran todos los recursos empresariales de los procesos abarcados para finalmente poder convertirse en bienes y servicios. La productividad empresarial está orientada a satisfacer a dos sectores de la organización por un lado la eficiencia que se dirige a satisfacer las necesidades de los stakeholders internos y por otro lado la productividad laboral que se orienta a satisfacer los stakeholders externos; (Instituto Nacional de estadística, 2018)

Relación entre Gestión por procesos y Productividad empresarial

Por lo tanto, para observar del todo claro la relación entre dichas variables, se verá el concepto de que es gestión por procesos dentro de la productividad. (Huergo, 2016), dicho autor también propone una definición, pero esta vez ya no de gestión si no “Gestionar” dentro del mundo de la productividad y de esta manera tener más clara la relación de ambas variables: Gestionar no es exclusivamente administrar (o “gerencia”), tampoco es solo planificar y ejecutar, mucho menos, conducir, se puede decir que son retos que se dan constantemente, en el día a día de las organizaciones. Ya que muchas veces las realidades empresariales tienen tendencias muy cambiarias, es por ello que se debe actuar de una manera razonable para afrontar dichos cambios, lo que se lleva a realizar un análisis detenido de la gestión dentro del ámbito productivo. (Huergo, 2016)

Marco Normativo

Resolución Jefatural 0109-2017-MINAGRI-SENASA, resuelve que la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional” es uno de sus Pilares centrales, ya que proporcionan valor para lograr sus objetivos enfocando su gestión como procesos; el éxito de la gestión está directamente vinculado con la gestión de los procesos y sus interacciones con los actores internos y externos, permitiendo determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades, proveer un contexto para implementar

planes de mejora, hacer posible la comprensión transversal de los procesos y procedimientos e identificar brechas para actuar oportunamente; SENASA ha tomado conciencia de esto y para ello viene integrando sus procesos bajo un enfoque al cliente, reduciendo barreras departamentales o estructurales, simplificando actividades o subprocesos que no agreguen valor o se dupliquen debido a la falta de visión global del proceso, etc.

Legislación Agroindustrial

Supremo N° 006-2017-JUS, la Ley General de Sanidad Agraria, aprobada por Decreto:

Legislativo N° 1059, la Ley de Inocuidad de los Alimentos, aprobada por Decreto Legislativo N° 1062, el Reglamento de Organización y Funciones del SENASA aprobado por Decreto Supremo N° 008-2005-AG y modificatorias, y con el visado de los Directores Generales de la Dirección de Sanidad Vegetal, Dirección de Sanidad Animal, Dirección de Insumos Agropecuarios e Inocuidad Agroalimentaria, de la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional y de las Directoras Generales de la Oficina de Administración y de la Oficina de Asesoría Jurídica; SENASA ha tomado conciencia de esto y para ello viene integrando sus procesos bajo un enfoque al cliente, reduciendo barreras departamentales o estructurales, simplificando actividades o subprocesos que no agreguen valor o se dupliquen debido a la falta de visión global del proceso, etc; así mismo, brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además, registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros; de

igual manera, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios.

Definición de Términos básicos:

Metodología de trabajo científica: Es una modalidad de trabajo que se escoge de acuerdo a las necesidades o problemas que se desean resolver y al utilizar metodologías que son avaladas por teorías científicas se reduce la posibilidad de que al implementar dicha metodología en algún lugar esta no sea exitosa. Así mismo implementar una metodología de trabajo trae consigo diferentes enfoques y conocimientos que la organización debe estar en capacidad de manejarla correctamente si se desea tener éxito. (Gil Perez, 2015)

Enfoque sistémico de Gestión: Es ver a la gestión desde un ángulo integrador, es decir gestionar una investigación utilizando la mayoría de recursos posibles para algún tipo de fin, es así que al utilizar la mayoría de herramientas que nos brinda la gestión se lograría obtener dichos fines en menor tiempo y con un bajo costo, lo que convierte a la gestión empresarial en una variable muy importante dentro de la organizaciones. (Juan & Vega, 2016)

Enfoque de procesos: La mayoría de empresas u organizaciones tienen diferentes objetivos que cumplir y para lograr aquello, tienen que realizar diferentes tipos de actividades, aquellos conjuntos de actividades secuenciales conforman un proceso. Existen diferentes tipos de procesos cuya única finalidad en enfocar a la organización a cumplir todos sus objetivos en el menor tiempo posible y con menores costos. (Urbina & Pacheco, 2015)

Técnicas y herramientas en la gestión por procesos: Las nuevas tendencias de metodologías de trabajo para las organizaciones tienen como finalidad brindar algún tipo de soporte en las diferentes áreas, pero para lograr aquellos fines es necesario utilizar una serie de herramientas y técnicas que facilitan el trabajo y llevan a la obtención de resultados de manera rápida, técnicas y herramientas que se usan desde la planificación hasta la comercialización. (Camison, 2018)

Mejora Continua: En la actualidad se hace mucho trabajo en las áreas operativas, sin embargo la mayoría de empresas no están tomando en cuenta, lo que puede suceder a largo plazo, es ahí donde entra a tallar la famosa mejora continua puesto que brinda diferentes tipos de soportes técnicos y estrategias para que las organizaciones no solo les vaya bien en cierto rango de tiempo, si no estás mejorías se prolonguen por mucho tiempo, logrando así que las organizaciones crezcan y no reciban la misma rentabilidad de siempre, así mismo amolda a la organización a los constantes cambios que presentan los diversos giros de negocios. (Rubert, 2014)

La productividad: Normalmente en diferentes tipos de empresas lo que se busca es solo aumentar la productividad, es decir la organización enfoca todos sus esfuerzos en la producción ya que se piensa que al mejorar la producción se morar todo y esto es una idea errónea de muchos empresarios actuales, ya que para lograr una fluidez positiva de los procesos, se debe trabajar en conjunto y enfocar los esfuerzos no solo en una sola área si no ni tampoco en todas, si no en las que se consideren primordiales, para de tal manera todo engrane de manera precisa y lo que se logre no es un aumento de producción , sino un aumento de

“PRODUCTIVIDAD” que es lo ideal para una empresa, ya que la productividad se genera cuando se enfocan los esfuerzos en los procesos principales de la empresa. (Ruelas, 2017)

La calidad: Es lo que normalmente se busca mejorar en toda organización, pero lograrlo no es algo simple, el logro de la calidad se da mediante un arduo trabajo donde entran a talar diversas variables que la empresa debe tener y cumplir tales como experiencia, metodologías de trabajo, capital humano y financiero, sin embargo al lograr un incremento de calidad no todo queda ahí también se debe integrar a esto otros ítems de mejorías para que las organizaciones puedan crecer en todos sus ámbitos. (Gonzales & Cuatrecasas, 2017)

Disminución de tiempos: Básicamente es simplificar procesos, eliminar duplicidades, normalizar y estandarizar los procedimientos, saber usar con eficiencia los recursos, alianzas con proveedores y dar valor agregado, todo esto conforma la disminución de tiempos pero como ya se sabe esto es un factor importante, pero no es todo lo que se tiene que hacer para lograr el éxito empresarial. (Palacios, 2018)

Aumento de rentabilidad: Generalmente es lo que toda organización busca, es un aspecto clave, donde la empresa empieza a crecer y lograr sus objetivos ya sea a corto, mediano y largo plazo, pero como todo esto es algo que no se logra de manera inmediata, es una de las principales metas de toda empresa por lo tanto para conseguirla también la convierta en una de las metas más complicadas pero no imposible, para conseguirla hay que aplicar diferentes tipos de herramientas, técnicas y metodologías e trabajo que se tienen que complementar

con la capacidad de uso que le va dar el personal de la empresa. (Leon & Varela, 2016)

Resolución de quejas: Al aplicar una nueva metodología de trabajo en la las organizaciones, generara consigo diversos cambios lo que en ocasiones no todos los clientes van estar conformes, si no que también habrán clientes que presenten quejas o molestias, a las cuales el personal debe estar capacitado para poder dar solución inmediata o en la parte de planificación realizar un plan de acción donde se prevean los posibles malestares que se generen en el público con un cambio en la metodología de trabajo de la empresa. (Fernandez V. , 2016)

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la gestión por procesos impacta en la productividad de la comercializadora Cosuva S.A.C., Trujillo 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el impacto de la gestión por procesos en la productividad de la Comercializadora Cosuva S.A.C, Trujillo 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la Comercializadora
- Identificar los procesos de la empresa y diseñar el modelo a implementar utilizando la gestión por procesos
- Implementar la gestión por procesos de la Comercializadora
- Evaluar económicamente la implementación de la gestión por procesos en la Comercializadora

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La gestión por procesos impacta de manera significativa en la productividad de la Comercializadora Cosuva S.A.C, Trujillo 2019.

Tabla 2:

Operacionalización de la Variable Gestión por procesos

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Formula	U. Medida
Gestión por Procesos	La integración de un conjunto de procesos organizacionales como estrategia metodológica para poder reducir tiempos de operatividad, la información sea más precisa y última instancia eficiencia y eficacia a dichos procesos. (Fernández, 2017)	Eficacia	% Eficacia de las ventas	$= \frac{\text{Ventas proyectadas en un periodo}}{\text{Total de ventas realizadas}} * 100$	%
			% Quejas del Cliente	$= \frac{\text{Nº de Quejas Realizadas}}{\text{Total de Clientes}} * 100$	%
		Eficiencia	% Productos Despachados a tiempo	$= \frac{\text{Nº Pedidos solicitados via telefonica}}{\text{Nº Productos despachados a Tiempo}} * 100$	%
			% Calidad de productos terminados	$= \frac{\text{Nº Sacos defectuosos}}{\text{Total de sacos}} * 100$	%

Fuente: Br. Rhai Rugel 2019.

Tabla 3: Operacionalización de la variable dependiente - Productividad

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Formula	U. Medida
Productividad	Está orientada a satisfacer stakeholder internos y externos mediante dos aspectos importantes, por un lado la productividad operativa que gira entorno a las actividades e incidentes que se presentan durante la fabricación y por otro lado la productividad laboral que gira entorno a los diferentes productos finales de la empresa; (INEI, 2015)	Producción Operativa	% Participación en la atención de pedidos	$= \frac{\text{Pedidos atendidos}}{\text{Total de pedidos programados}} * 100$	%
			% productos defectuosos	$= \frac{\text{Total de productos defectuosos}}{\text{Numero de productos terminadosos}} * 100$	%
			% Productividad Total	$\frac{\text{Tiempos real} * \text{Unidades producidas}}{\text{Tiempos disponible} * \text{Unidades planificadas}}$	
		Productividad laboral	% Productividad laboral respecto a afrecho	$= \frac{\text{Kg Producidos de afrecho}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}} * 100$	%
			% Productividad laboral respecto al maíz molido	$= \frac{\text{Kg Producidos de maíz molido}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}} * 100$	%
	% Productividad respecto al polvillo	$= \frac{\text{Kg Producidos de polvillo}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}} * 100$	%		

Fuente: Br. Rhai Rugel 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Aplicada

El presente estudio está alineado con este tipo de investigación puesto que está yendo desde la parte teórica a la parte práctica, lo que hará que la investigación nos brinde un diagnóstico real de la empresa a través de argumentos científicos, para así aplicar la Gestión por procesos y corregir errores encontrados y en efecto llegar a resultados que sean rápidos y prácticos de implantar en la organización, de tal manera que contribuya a la solución de problemas. (Vargas, 2015)

Enfoque de investigación mixto:

Los diversos diagnósticos o resultados de la investigación se dan gracias a un exhaustivo trabajo donde se recabo información documental debidamente ordenada y clasificada lo que le da al estudio un enfoque cualitativo, pero por otro lado para poder analizar de manera precisa los datos numéricos también se utilizan tablas, gráficos y estadísticas que ayudan a la investigación a tener más precisión en sus resultados. Es por ello que la investigación tiene un enfoque mixto ya que se utilizan herramientas cuantitativas y cualitativas (Sampieri, Collado, & Baptista, 2016).

Nivel de investigación:

Nivel: Explicativo, puesto que la presente investigación busca dar a conocer de manera detallada y con bases los resultados que tendría la influencia de la Gestión por procesos en el impacto de la productiva en un molino, es decir se encuentra a un nivel explicativo ya que nos brinda información específica, concreta y científica de la CAUSA-EFECTO de las variables, donde observaremos en qué medida la gestión

por procesos tiene efecto en la productividad de la comercializadora COSUVA S.A.C. (Arias.F, 2016)

Diseño de investigación:

Pre-Experimental ya que busca medir el grado de control de las variables y establecer la relación que existe entre ellas, para de tal manera con los resultados de la investigación poder saber si se cumple los objetivos utilizando tales variables, en este caso se busca medir el impacto que tendría la Gestión por procesos en la productividad de un molino de productos balanceados para la alimentación de animales.

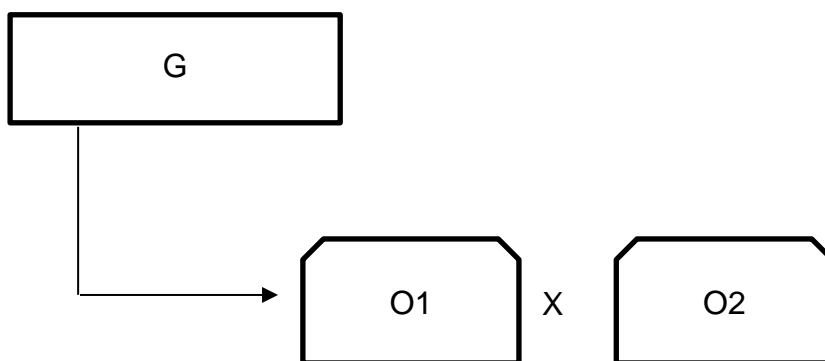
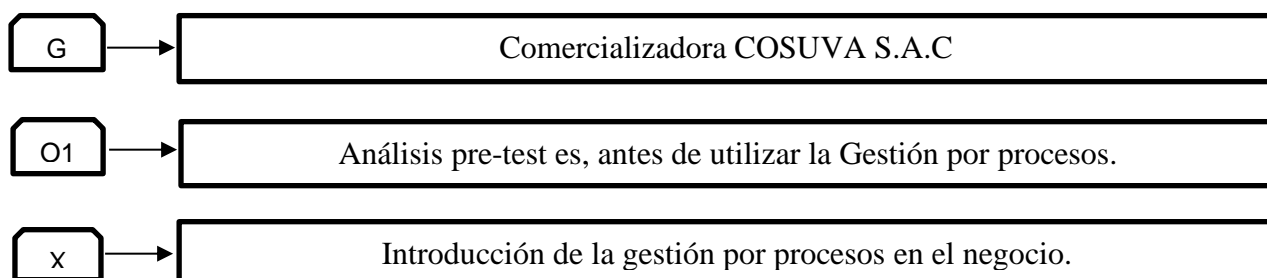


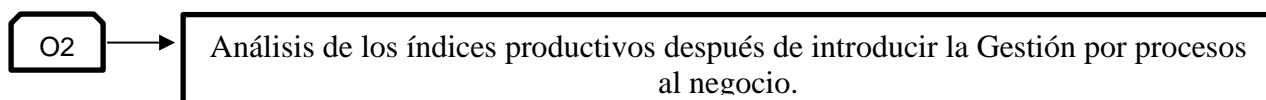
Figura 5: Diseño metodológico de la investigación

Fuente: (Martins & Santa, 2018)

*En la primera fase se hace un análisis experimental, para posteriormente estudiar la información obtenida y la última etapa evaluar si los resultados son beneficiosos o no.

Donde:





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

2.2.1 Población

Población 1: Todos los procesos de la comercializadora COSUVA S.A.C en el año 2019.

Población 2: Todos los trabajadores que se encuentran laborando en la Comercializadora en el año 2019.

2.2.2 Muestra

Muestra por conveniencia, ya que se tomaran como muestra procesos y stakeholder de la empresa que tienen más interactividad con el alcance de la investigación, así mismo es un muestreo no probabilístico donde las muestras tienen un acceso libre a información lo que contribuye al desarrollo exitoso del estudio ya que se obtendrá datos precisos y de acorde con la línea de investigación. (Otzen & Monterola , 2017)

Por lo tanto las dos muestras más acercadas a la investigación son:

Muestra 1: 3 procesos operativos (Abastecimiento, producción y comercialización)



Figura 6. Procesos escogidos como muestra.

Fuente: Elaboración propia

Muestra 2: Los 10 trabajadores vinculados con los procesos de la muestra 1, de la comercializadora COSUVA S.A.C

Tabla 4:

Relación de trabajadores vinculados con la muestra 1.

ÁREA	FUNCIÓN
Administrativa	Gerente General
Administrativa	Administrador
Administrativa	Socio
Financiera	Contador
Ventas y abastecimiento	Vendedor y Cajera
Producción	Jefe de Producción
Abastecimiento	Almacenero
Producción	Ayudante producción 1
Producción	Ayudante producción 2
Producción	Ayudante producción 3

Fuente: Agroindustrial "COSUVA S.A.C"

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Cabe resaltar que la lista mostrada a continuación, contiene las técnicas e instrumentos indicados para llevar una excelente gestión documental en la investigación, puesto que han sido diseñados acorde con las dimensiones de la operacionalización de variables.

Tabla 5:

Relación de técnicas e instrumentos para recolección de información.

Agroindustrial "COSUVA S.A.C"

Técnica	Instrumento	Procedimiento
Observación	Fichas de campo	Se realizó fichas de campo con el fin de plasmar de manera detallada, in situ las actividades que se realizan a diario en los procesos de abastecimiento, producción y ventas.
Entrevista	Guía de entrevista	Se programó una entrevista con el gerente de la empresa y jefe de producción, se anotarán las respuestas de las preguntas realizadas.
Encuesta	Cuestionario	Se realizó un breve cuestionario de preguntas elaboradas de manera que provean de información útil para el desarrollo de la investigación, dirigida a los operarios.

Fuente: *Elaboración Propia.*

A continuación, se procederá a la descripción científica de cada uno de las técnicas e instrumentos.

Técnicas

Observación

Es una modalidad para extraer datos reales, de manera detallada puesto que consta en mirar el contexto que se está estudiando, para posteriormente plasmar lo observado en algún tipo de instrumento que complementa esta técnica, por último toda esa información observada se clasifica y extrae lo mejor para utilizarlo según los objetivos de la investigación (Ruiz, 2015)

Entrevista

El diseño y aplicación de entrevistas es un instrumento elemental, ya que contribuye a extraer información que no se puede observar y que en ocasiones es mejor nos den una breve explicación sobre el "¿Por qué?" de dicha información, es un instrumento que brinda datos eficaces, sobretodo fundamentados con respecto a datos de interés para la investigación y quien mejor que los mismos actores del negocio den a conocer esa información. (Ruiz, 2015)

Encuesta

Es una herramienta donde se recopila información de manera específica, es decir va estar complementada por su instrumento conocido como cuestionario, ya que se le aplica a un número considerable de personas las cuales van a brindar opiniones rápidas muchas veces personales y sobre lo que piensan con respecto a los temas desarrollados en el cuestionario lo que se convierte para el encuestador en datos de suma relevancia para su investigación. (Ruiz, 2015)

Instrumentos

Fichas de campo

Es un instrumento que está dividido muchas veces en tablas y puede contener una o más hojas de observación, según el criterio de los interesados, así mismo es una técnica que viene siendo utilizada hace muchos años atrás y que va más allá de un trabajo de investigación, puesto que también es utilizada en diferentes puestos de trabajo donde la observación de campo es una de las actividades principales, otras de las características de este tipo de fichas es que se regula según los fines de la investigación, además de ser muy prácticas para llenar y procesar la información. (Rojas, 2015)

Guía de entrevista

Son preguntas agrupadas según temas acorde con la investigación en su mayoría preguntas abiertas, cuyo objetivo es entrar en detalles y poder recabar la mayor cantidad de información posible, muchas veces la guía de entrevista es solo tomada a personas estratégicas que conocen muy bien el tema que se tocara en la entrevista, por ende se recomienda que la guía de entrevista sea realizada con previa coordinación para establecer tiempos y lugar para el desarrollo exitosos, ya que normalmente una entrevista bien tomada requiere de regular tiempo y en ocasiones hasta requieren de break para que el entrevistado no se incomode y brinde la información exacta que se desea saber. (Dias, Torruco, Martinez, & Varela, 2018)

Validación

Se constató de manera verídica que aquellos instrumentos han sido analizados junto a profesionales que manejan las variables “Gestión por procesos” y “Productividad empresarial” y de tal manera disminuir cierto grado de error, para mayor constatación

de ello, en la sección anexos se puede verificar el aval de los expertos mediante su firma constatan que los instrumentos diseñados son factibles.

Método de análisis

El método inductivo es un análisis según (Perez & Merino, 2017), que toma como referencia aspectos científicos y empieza con la observación del contexto estudiado a si mismo proceder a plasmar lo observado en datos cuantitativos o cualitativos, para después registrarlo, analizarlo y emitir una conclusión con bases científicas lo que convierte a este método en un método analítico confiable para las diferentes investigaciones.

Es un método inductivo ya que consistió en desmenuzar parte por parte y a detalle cada aspecto de las variables que conforma esta investigación, en primera instancia se orientó a narrar o describir los relacionado con la “Gestión de procesos” para constatar de manera verídica que es una metodología de trabajo que contribuiría de manera eficaz y eficiente en la variable dependiente de la investigación “Productividad”, como premisas se tuvo conceptos, artículos y datos científicos, todo esto en lo concerniente al marco cualitativo, por otro lado para analizar los datos obtenidos y la información recabada se hizo uso de herramientas cuantitativas tales como indicadores, estadísticas y gráficas, en efecto llegar a saber si los objetivos de la investigación se cumplen o no. Cabe resaltar que se utilizó entrevistas, fichas de campo y cuestionarios para obtener información fiable, donde se tomó en cuenta a toda la población que está vinculado con los procesos operativos del negocio, tales como Gerente, administrativos y operadores, los que arrojan una cantidad 15 trabajadores que influyen en los procesos de abastecimiento, producción y comercialización de la comercializadora COSUVA “S.A.C”

Fiabilidad

Para medir la fiabilidad de los resultados de la presente investigación se utilizará la prueba estadística T de Student, la cual se basa verificar si ha existido diferencia de las medias (resultados antes de la propuesta vs resultados después de la propuesta), en donde se aceptará la fiabilidad si los resultados obtenidos presentan un grado de significancia menor al 0.05, como criterio de aceptación para aceptar la hipótesis alterna.

2.4. Procedimiento

Para lograr el desarrollo exitoso de la investigación y cumplimiento de objetivos se ha procedido a dividir en fases el desarrollo de trabajo, las cuales son:

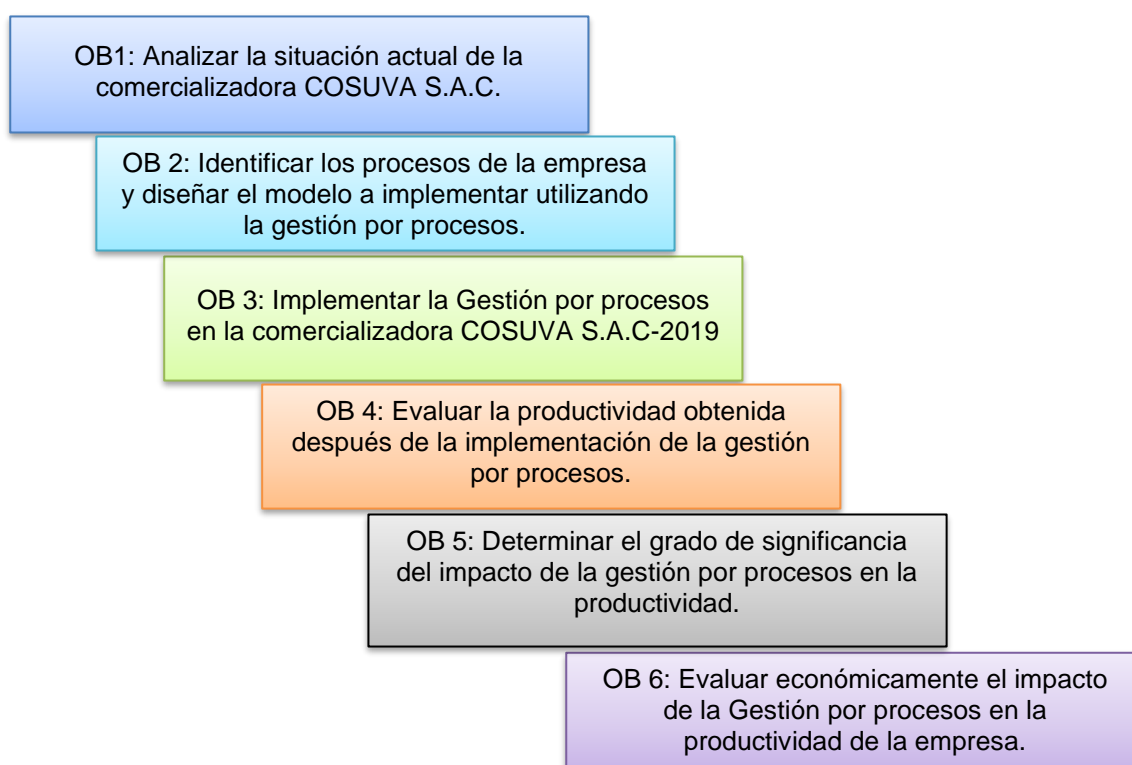


Figura 7: Fases para la elaboración de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Aspectos éticos

La presente investigación sigue una línea dentro del marco legal, por lo tanto cumple con diferentes aspectos éticos implantados para garantía y fiabilidad, tanto de la investigación como de la diferente información brindada por la organización.

1. Derecho de autor: La información brindada en la presente investigación cumple los parámetros APA, para de tal manera saber cuáles son opiniones que le pertenecen a otro autor y cuales son opinión propia del autor de la investigación.
2. Secretos comerciales: La información confidencial de la empresa, tanto como se sus finanzas o metodologías de trabajo, serán única y específicamente utilizada para el desarrollo de la presente investigación.
3. Rendición de cuentas: Todo cambio o movimiento de información para un fin que no sea el de la investigación será informado a la administración de la comercializadora "COSUVA S.A.C".
4. Propiedad intelectual: La presente investigación ha sido elaborada de manera analizada por un autor, por lo tanto, la información que contiene no podrá ser utilizada sin el consentimiento del mismo.
5. Ambiental: La investigación tendrá en cuenta en las propuestas de mejora el aspecto ambiental por lo cual hará uso de diversas normas ISO y así sumarse con la actual tendencia que busca hacer tomar conciencia a las personas sobre la importancia de mantener un ambiente sano.
6. Social: Se tendrá en cuenta e l marco legal político y gubernamental de la sociedad peruana la cual está vinculado con todas las instituciones que regulan las actividades de organizaciones agroindustriales, tales como el marco normativo de la municipalidad distrital de huanchaco, SENASA, SUNAT, aduanas y Ministerio de trabajo.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Fase1: Análisis Situacional

3.1.1 Aspectos organizacionales

Comercializadora Suarez Vásquez “COSUVA” es una empresa que se dedica a la producción y venta de alimentos balanceados para animales. Cosuva cuenta con mucha experiencia en el mercado de nutrición animal, debido a que lleva laborando 10 años en el mercado, lo cual genera una ventaja competitiva. La empresa se enfoca en producir y preparar fórmulas especializadas para la crianza y engorde de animales, las cuales están orientadas específicamente a criadores y a distribuidores mayoristas que compran directamente en el molino para después revender los productos. Cabe mencionar que es una de las empresas que ha tenido mayor aceptación en los últimos años dentro del rubro, logrando posicionarse.

Productos Ofrecidos

COSUVA S.A.C es una empresa productora de alimento balanceado para todo tipo de animales, trabajando de la mano con profesionales del rubro para mejorar con el paso del tiempo sus productos ofertados, entre los más representativos están:

PRODUCTO

IMAGEN

ENGORDE



MAIZ MOLIDO



CRECIMIENTO



INICIO



POSTURA



MEDICAMENTOS





Figura 8. Catálogo de Productos.

Fuente: Elaboración propia

Modelo del Negocio (CANVAS)

Tabla 6:
Modelo del negocio bajo la metodología Canvas.

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores -Socios -Servicios Transporte -Profesionales del Rubro. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Preparación -Compra de materia prima -Atención al cliente 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>COSUVA se diferencia de la competencia brindando una atención personalizada a sus clientes, esta se basa en las buenas relaciones con ellos, permitiéndoles ser parte del proceso de producción de sus productos si ellos así lo desean. Lo que diferencia al negocio del resto es que cuenta con un zootécnico que brinda atención gratuita.</p> 	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>-Debido a la antigüedad de la empresa, ya logrado fidelizar un gran segmentos de clientes, quienes visitan el negocio constantemente.</p> 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Geográfico: Trujillo-Carretera Huanchaco. -Demográfica: Mayoristas y minoristas. -Beneficios: Rapidez, calidad del producto. 
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de productos -Sueldos -Mantenimiento local y maquinaria -Costos variables 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Venta en el local y vía internet. -Ventas de maquinaria a precio de segunda mano. -Cobro en efectivo. 		

Intereses Organizacionales

Cosuva es una organización que busca su crecimiento y posicionamiento, para ello cuenta con los siguientes intereses organizacionales:

- Aumento de la participación en el mercado.
- Protección del capital de los accionistas.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Innovar en el catálogo de producto.
- Prevención de los daños y deterioro de la salud animal.
- Lograr un buen clima laboral.

Valores Organizacionales.

- **Puntualidad:** Todos nosotros tenemos el compromiso con nuestros clientes de entregar nuestros productos en el día y hora indicada, así mismo COSUVA valora la puntualidad de sus colaboradores en la realización de sus actividades diarias.
- **Calidad:** En COSUVA valoramos a nuestros clientes, es por esto que para nosotros es de suma importancia ofrecer productos de máxima calidad a nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** En COSUVA cada miembro de la empresa es considerado una parte esencial, por lo tanto nos comprometemos a brindar a cada colaborador buenas condiciones laborales y un clima agradable para el trabajo. Así mismo, tenemos el compromiso y responsabilidad de ser amigable con el ambiente.

- **Trabajo en Equipo:** Cada colaborador de COSUVA debe estar comprometido a integrar a los nuevos miembros a la empresa, además de trabajar en equipo brindándose apoyo mutuamente, manteniendo el respeto entre ellos.

- **Honestidad:** En COSUVA todos los trabajadores deben ser honestos y promulgar la confianza entre ellos, realizando sus labores diarias con profesionalismo.

3.1.2 Análisis Interno

-Organigrama

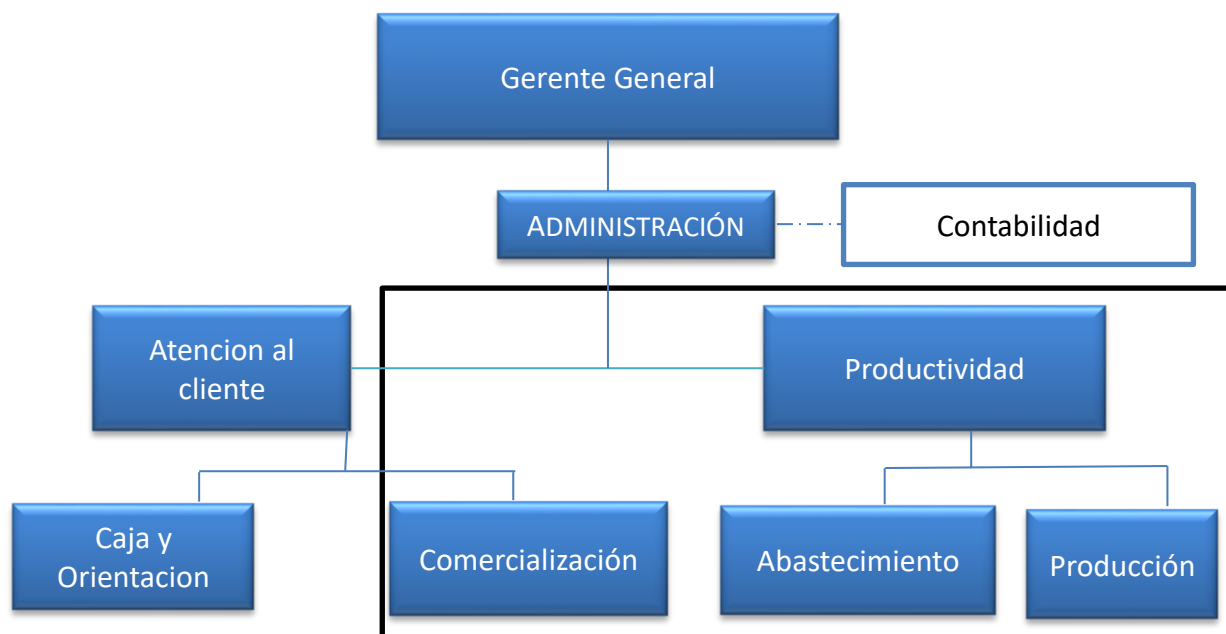


Figura 9. Organigrama de la organización.

la organización a través de sus diferentes áreas, que van desde la gerencia general hasta los procesos operativos de la empresa. Por otro lado, también se puede

observar dentro del cuadro negro cuales son las áreas y los procesos que están involucradas con el desarrollo de la presente investigación.

Misión y Visión

Misión

Producir productos de máxima calidad generando valor para nuestros clientes respecto a su experiencia de compra y la alimentación de sus animales, basándonos en el trabajo en equipo y las buenas relaciones con nuestros proveedores, colaboradores, clientes y la comunidad.

Visión

Consolidarnos como una organización líder en la producción y venta de alimentos para animales en la región, logrando superar las expectativas de nuestros clientes, siendo una empresa confiable e innovadora.

Core Bussines

Comercializadora Suarez Vásquez "COSUVA" es una empresa que se dedica a la producción y venta de alimentos balanceados para animales.

-La empresa se enfoca en producir y preparar fórmulas especializadas para la crianza y engorde de animales, las cuales están orientadas específicamente a criadores y a distribuidores mayoristas que compran directamente en el molino para después revender los productos. ofrece atención personalizada que consiste en preparar fórmulas de alimento especiales para cada cliente que así lo requiera,

esto ha logrado captar grandes masas de clientes que responden a ese buen trato con la fidelización y gracias a ello la empresa no se ha visto superada por la competencia. Otros aspectos que permiten a COSUVA resaltar entre la competencia es la variedad y calidad de productos ofertados como: maíz, soya torta, soya integral, pasta de algodón, afrecho, polvillo, harina pescado, calcio, metionina, colina, lisina, fosfato, bicarbonato, coccidiostato , nicarbozina y aceite. También cuenta con los procesos de atención al cliente de forma personalizada basada en el seguimiento del cliente, y opta por tener una buena relación con sus proveedores.

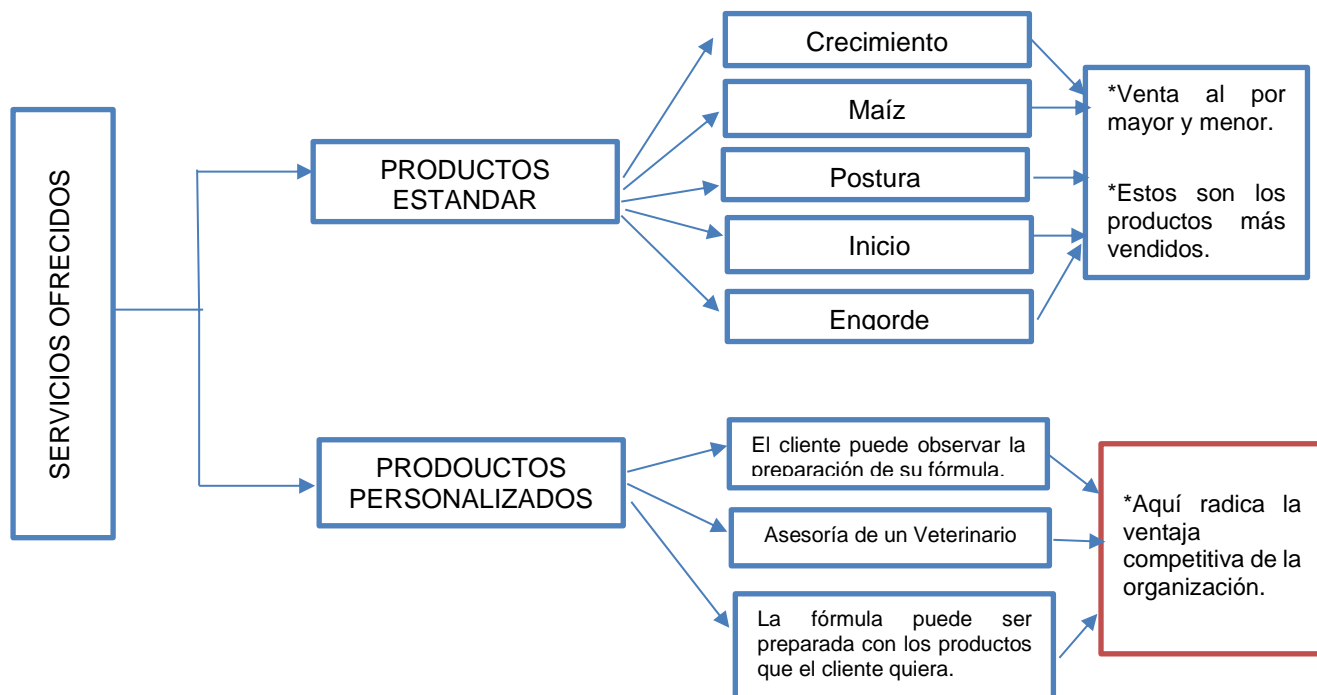


Figura 10.Organigrama de servicios ofrecidos.

Fuente: Elaboración Propia.

-Matriz EFI (Matriz de factores Internos)

Tabla:

7Matriz de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
F01 Alta rotación de productos	5.0%	4	0.2
F02 Buenas relaciones con sus proveedores	3.0%	3	0.11
F03 Local Propio	5.0%	4	0.11
F04 Ubicación estratégica	3.0%	4	0.188
F05 Buen posicionamiento en el rubro	5.0%	4	0.19
F06 Buena imagen con sus clientes	3.0%	4	0.19
F07 Personal especializado en el rubro	5.0%	3	0.2
F08 Posee un producto de calidad reconocida	5.0%	4	0.09
F09 Ambiente laboral favorable para sus trabajadores	3.0%	3	0.09
F10 Solvencia Económica	5.0%	4	0.11
F11 Atención al cliente personalizada	3.0%	4	0.24
F12 Experiencia en el rubro	5.0%	4	0.042
SUBTOTAL	50.00%	SUBTOTAL	1.76
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
D01 Poca innovación tecnológica	3.5%	1	0.05
D02 No existe información documentada	4.5%	1	0.07
D03 Conformidad con la cartera de clientes	4.5%	1	0.05
D04 Carencia de control adecuado en algunas áreas	4.0%	1	0.03
D05 Falta de gestión de riesgos	4.0%	2	0.08
D06 Ausencia de publicidad por parte de la empresa	3.0%	2	0.06
D07 Tareas de las áreas no definidas	5.0%	1	0.04
D08 Ausencia de una gestión de proyectos	4.0%	2	0.1
D09 Dependencia de proveedores	5.0%	2	0.1
D10 Falta de maquinaria	4.0%	2	0.04
D11 El área de producción no está bien dividida estratégicamente	4.5%	2	0.09
D12 Ausencia de canales de distribución	4.0%	2	0.05
SUBTOTAL	50.00%	SUBTOTAL	0.76
Total			2.52



Figura 11: Leyenda para la evaluación de factores internos

Fuente: Marketing 4.0 Kotler, (2014)

El análisis sectorial a través de la figura 12 arroja un resultado positivo es decir una calificación de 2.52, quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas para enfrentar cualquier adversidad interna

Donde los factores de fortalezas más importantes son:

- Volumen de ventas
- Atención personalizada

Donde los factores de debilidades más importantes son:

- Cultura organizacional no estructurada
- Lanzamiento nuevo proyecto con avance lento

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

3.1.3 Análisis Externo

-Factores críticos de éxito (M.P.C)

Tabla 8:
Matriz de perfil competitivo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores Críticos de Éxito	Valor	Empresa 1		Empresa 2		COSUVA	
		Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Cartera de productos	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Atención al cliente(personalizada)	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Experiencia	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Calidad de productos	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Tiempo entrega	0,15	1	0,15	1	0,15	3	0,45
Ubicación	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
TOTAL	1		2,75		2,05		3,45

Fuente: Elaboración propia



Así mismo como se puede observar en la presente tabla 8, la cual indica que COSUVA actualmente se encuentra por delante en el mercado de alimentación y medicación para animales dentro de la ciudad de Trujillo gracias a la gran

experiencia dentro del negocio y también gracias a la calidad del producto que esta expide. Calidad de su producto es una de las principales ventajas que tiene COSUVA y esto se debe indirectamente al gran tiempo que tiene vendiendo alimento para animales, dentro de la cual han aprendido muchas cosas para mejorar el negocio.

-Análisis de Stakeholder

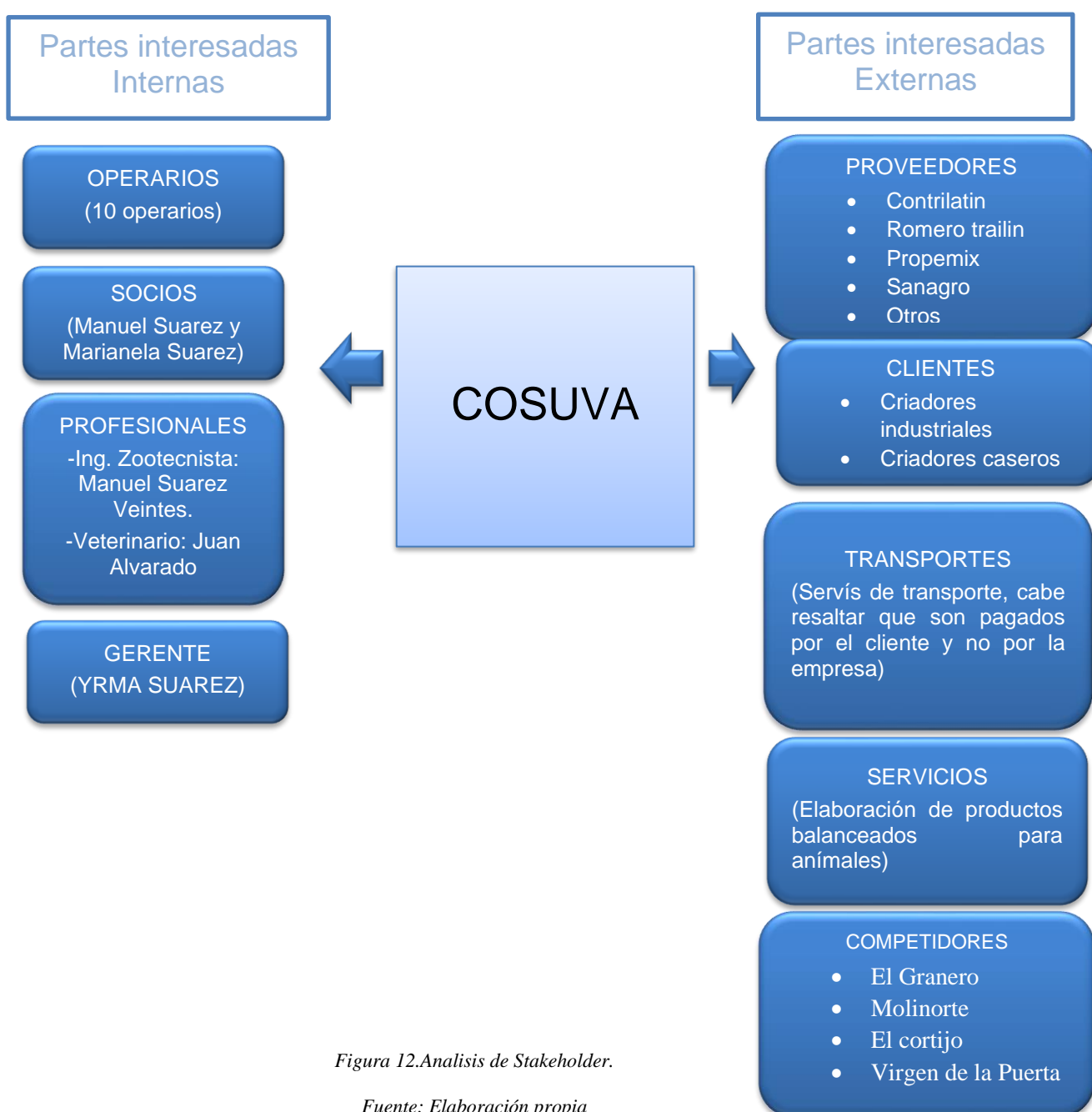


Figura 12. Analisis de Stakeholder.

Fuente: Elaboración propia

PARTES INTERNAS

Operarios:

Son 10, forman parte clave del negocio, su principal interés dentro de la organización es hacer que se realicen diferentes procesos de la mejor manera y con su mejor motivación, para aumentar su interés en la empresa basándose en las políticas de empleo, formación y promoción, condiciones de trabajo, remuneraciones.

Socios:

Manuel Suarez y Marianella Suarez, son las personas cuyo principal interés en la organización es recuperar de manera exponencial su inversión, de esta manera COSUVA para tener satisfechos a sus socios está logrando conseguir ganancias que les permitan a sus socios mantener el nivel de liquidez de su inversión y la proyección de unas ganancias de capital.

Gerente:

Yrma Suarez, es la persona cuyo interés en la organización es obtener rentabilidad, para ello su principal labor dentro de la empresa, mantener en el mercado de manera continua y haciendo crecer la organización cumpliendo su visión y sus objetivos a largo plazo.

PARTES EXTERNAS

Proveedores:

Su interés dentro de la organización es ofrecer sus productos como materia prima para que esta pueda laborar sus productos y a cambio obtener una remuneración,

para llevar una gestión de proveedores apropiada COSUVA tiene establecida ciertas políticas de abastecimiento donde se exige a los proveedores 3 variables claves para poder trabajar están son calidad, tiempo y costo.

Transporte:

Dentro de COSUVA no existe transporte sin embargo existen servís que ponen a sus servicios diferentes tipos de transporte ya sea con carga pesada o carga liviana, también cabe resaltar que este transporte es pagado por los mismos clientes quienes contrata camiones y movilizan sus productos, es por ellos que de manera indirecta las servís de transporte son parte del negocio puesto que gracias a COSUVA tienen contratos.

Clientes:

Cuyo principal interés es adquirir un producto de calidad al mejor precio posible, son parte fundamental ya que todo lo que se realiza gira entornos a ellos, actualmente la organización cuenta con 3 tipos de clientes que asisten habitualmente al negocio para adquirir sus productos, estos son criadores industriales, caseros y comercializadores.

Servicios:

Cuando se hace mención a este Stakeholder se refiere a las empresas que colaboran con la organización para poder cubrir algún servicio tercerizado tales como mantenimiento del local o aparatos electrónicos, así mismo el servicio técnico de gasfitería y albañilería.

Competencia:

Están interesadas en la organización ya que son empresas que se desenvuelven en el mismo rubro y siempre tienen que estar alineados con las nuevas tendencias que cualquiera de la competencia pueda añadir al mercado, para así de tal manera no perder su cuota de mercado, los principales competidores de COSUVA son Molinorte, Cortijo, Granero, Virgen De La Puerta.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

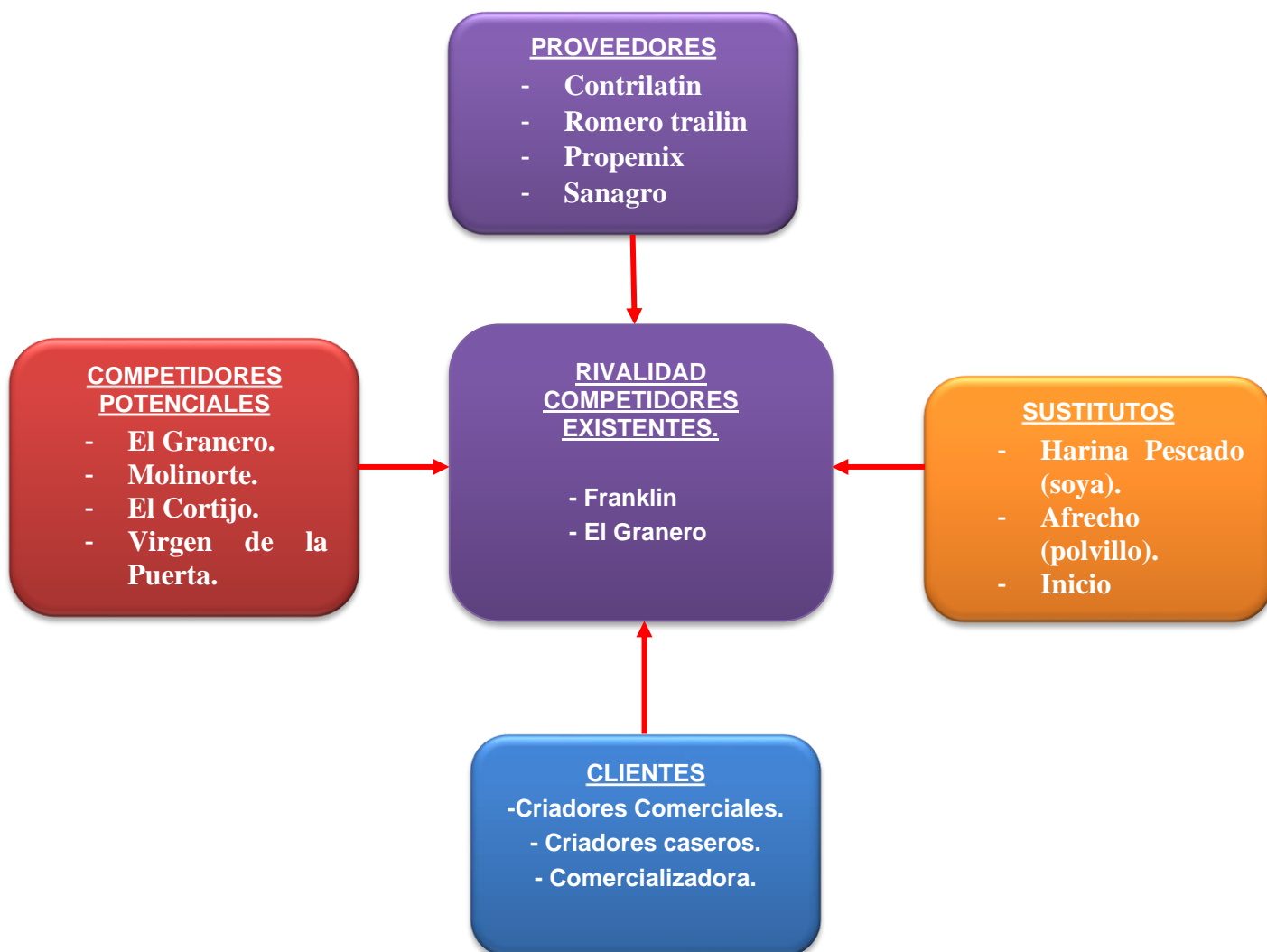


Figura 13. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis PESTE-C

Político

Oportunidad.

El objetivo del Perú a mediano plazo es contar con 27 acuerdos de libre comercio, que cubran el intercambio con 72 economías y se pueda lograr cubrir el 98% del comercio internacional. (El Comercio, 2017).

Amenazas.

En el último Informe de Competitividad Global del WEF (2017-2018), la impresión de la población coincide con la de los empresarios encuestados por el foro. Estos consideraron que la corrupción (con 18 puntos) es el mayor problema que encuentran al emprender negocios en el Perú. (Perú 21, 2018)

El ejecutivo agregó que en el Perú preocupa la incertidumbre política porque el desempeño de su actividad económica es bueno, pues cuando los inversionistas observan el ruido político sienten temor sobre Perú y las decisiones de inversión y de consumo de corto plazo, así como las contrataciones, se han pospuesto hasta que se disipe este ruido. (El peruano, 2017)

Económicos

Oportunidades.

El crédito al sector privado se aceleró a 7.3% en febrero. Respecto, al crédito destinado a la pequeña y micro empresa redujo su ritmo de crecimiento de 9.7% a 9%, sin embargo, se mantiene como el segmento que más crece en tasas anuales. (Banco Central de Reserva, 2018).

Crédito al sector privado, por tipo de colocación
(Var. % 12 meses)

	Feb.17	Dic.17	Ene.18	Feb.18
1. Crédito a empresas	4,0	5,4	6,0	6,0
Corporativo y gran empresa	3,4	6,0	6,7	7,1
Medianas empresas	1,1	0,6	1,4	0,8
Pequeña y microempresa	9,0	9,5	9,7	9,0
2. Crédito a personas	6,8	8,7	8,8	9,6
Consumo	8,1	8,8	9,0	10,0
Hipotecario	5,0	8,6	8,6	9,0
3. Total	5,0	6,6	7,1	7,3
a. Moneda nacional	5,1	5,3	6,0	6,2
b. Moneda extranjera	4,8	9,9	9,8	10,1

*Figura 14. Crédito al sector Privado.
Fuente: Banco Central de Reserva Del Perú.*

Los analistas que participaron en el reporte de Consensus Forecast LatinFocus pronosticaron que la economía peruana será la tercera que más crecerá en la región durante el 2018, por debajo de Paraguay y Bolivia. Perú crecerá en 3.7%, América Latina en 2.3%, y el mundo en 3.4%. (América Economía, 2018).

- El MEF informó acerca del crecimiento del PBI en el primer semestre del 2018, registrando su tasa más alta de crecimiento en los últimos nueve semestres. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Social.

Oportunidades.

Ministerio de Agricultura y Riego busca aumentar el consumo de carne en el Perú, para potencial el despegue de unidades agropecuarias mediante el Plan Nacional de Desarrollo Ganadero. Se busca duplicar el consumo de carne y leche, de 6.20kg por persona al año, a 6.82kg para el 2021 y para el 2027 a 7.40kg. Dato: La actividad ganadera representa cerca del 40% del total de la producción agropecuaria. (Perú 21, 2017).

El país produce casi un millón y medio de toneladas métricas de carne de pollo al año. Las regiones con mayor producción son Lima en primer lugar, luego sigue La Libertad con 263,411 toneladas, seguida por Arequipa e Ica, con 142,940 y 58,765 toneladas anuales. (Gestión, 2018).

Amenazas.

El Perú se ubica en el segundo lugar del ranking de los países con la tasa más alta de víctimas de la delincuencia, superando solo a Venezuela donde hoy se vive una grave crisis social. (La República, 2018).

Tecnológicos.

Oportunidades.

Google orienta algunos de sus proyectos de conectividad hacia el e-learning, el gerente general de Google Perú Gianfranco Polastri asegura que alentaran a las pymes a la consecución de negocios con la ayuda de Garage Digital, un proyecto que se desarrolló en alianza con el Ministerio de la Producción, siendo una plataforma educativa que orientará sobre marketing y negocios. (Gestión, 2017).

Pymes encuentran en Internet un aliado para crecer. Internet sirve como fuente de información para clientes y contactos, medio por el cual puede darse la comunicación cliente-empresa. (La voz de los emprendedores, 2016).

Para las pymes, el software de gestión o ERP puede ser un aliado en la toma de decisiones ante cualquier problema de rutina. Según la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) elaborada en 2007 por el INEI, las microempresas representan el 98% de la actividad comercial en el Perú. Sin embargo, el 70% de estas fracasa y solo un 30% perdura en el tiempo, por lo que un ERP resulta vital para garantizar

la viabilidad de las pymes, ayudando a aumentar la productividad por ende la rentabilidad. (Perú 21, 2017).

Amenazas:

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual a través de la Dirección de Derecho de Amor, lanzó la V Campaña de Software Legal con el objetivo de promover el uso de programas informáticos acreditados con sus respectivas licencias de uso, entre las empresas de todo el país. Resaltando que las empresas que optan por utilizar software ilegal, además de poner en riesgo su información, ocasionan técnicos en sus dispositivos, exponiéndose a una multa de hasta 180 UIT y a sanciones penales de hasta ocho años de cárcel, conforme a lo establecido en el Código Penal (Gestión, 2015).

Lo que el Perú está haciendo es ponerse al día con la tecnología digital básica, pues sería erróneo hablar de modernización, mucho menos de adecuación a la tecnología de última generación. Así mismo se evidencia retraso en: banda ancha inalámbrica, financiamiento del desarrollo tecnológico, usuarios de Internet y de telefonía móvil de banda ancha, velocidad de conexión, legislación para la investigación y exportaciones de alta tecnología. (Gestión, 2017).

Ecológicos.

Oportunidades

Los agricultores adquieren los residuos orgánicos tales como pajillas, semillas, cáscaras y las bolsas de medicamentos puesto que esto sirve como abono para sus parcelas por lo tanto el incremento acelerado de productos orgánicos da una oportunidad de ventas para la organización. Recordó que más del 70% de los

productos utilizados en la gastronomía provienen de la pequeña agricultura orgánica, sobre todo ahora que están entrando con fuerza en los restaurantes gourmet los alimentos saludables u orgánicos. (Perú 21,2018)

Actualmente Trujillo y Lima están interconectadas con satélites para la prevención de desastres naturales, se firmó un convenio que permitirá la interconexión entre el Centro Nacional de Operaciones de Imágenes Satelitales (CNOIS) y la Central de Tráfico, Riesgo y Monitoreo de Trujillo. Lo que le brinda a la organización poder laborar de manera que pueda salvaguardar sus recursos y prevenir algunos daños directos que pueden causar aquellos desastres a la empresa. (Perú 21, 2018)

Fuerzas competitivas

Oportunidades.

Básicamente en el norte del Perú existen 640 molinos a nivel nacional y el 80 % se encuentra en el norte del país según el estudio de comercio agropecuario realizado por INEI en el año 2017, es así que podemos ver que la gran cantidad de molinos están ubicados en el norte generando gran competencia y según lo que nos dice Porter el aumento de competencia en ocasiones es beneficioso para la organización ya que exige innovación y mayores esfuerzos para lograr mejora continua en su libro "Ser Competitivo". (Porter, 1998)

Amenazas.

Por otro lado, el aumento de competencia afecta a la industria disminuyendo el margen de ganancia (la tasa de retorno sobre el capital invertido), las entrantes de nueva competencia desean captar cuotas de mercado, así mismo nuevas capacidades que pueden significar amenaza para el negocio. (Pérez, 2017)

Análisis de Factores Externos (EFE)

Tabla 9:
Matriz EFE.

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Nuevos acuerdos de libre comercio (El Comercio, 2017)	4.5%	3	0.135
Facilidades de crédito para el sector privado (Banco Central de Reserva, 2018)	5.0%	1	0.05
Incremento de la economía nacional (América Economía, 2018; Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)	5.0%	3	0.15
El Plan Nacional de Desarrollo Ganadero (Perú 21, 2017)	5.0%	3	0.15
Nivel de producción de pollos alto en La Libertad (Gestión, 2018)	4.0%	3	0.12
El proyecto Garage Digital (Gestión, 2017)	5.0%	1	0.05
Internet como fuente de información para clientes (La voz de los emprendedores, 2016)	4.0%	3	0.12
Software de gestión adaptable (Perú 21, 2017)	4.0%	1	0.04
Venta de semillas y cáscaras como abono (Diario Correo, 2018)	4.0%	4	0.16
Trujillo y Lima interconectadas con satélites para la prevención de desastres naturales (RPP, 2018)	3.5%	1	0.035
Los clientes requieren de la mejor calidad de alimentos	6.0%	4	0.24
SUBTOTAL	50.0%	SUBTOTAL	1.25
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Nivel alto de corrupción genera desconfianza (Perú 21, 2018)	4.5%	1	0.045
Incertidumbre e inestabilidad política (El peruano, 2017)	6.0%	1	0.06
Elevado nivel de delincuencia (La República, 2018)	3.5%	3	0.105
Softwares ilícitos a menor precio (Gestión, 2105)	4.0%	1	0.04
Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país (Gestión, 2017)	4.0%	1	0.04
Competidores potenciales con menor margen de ganancia	7.0%	4	0.28
Empresas del rubro posicionadas	8.0%	3	0.24
Facilidad de acceso al negocio (Universidad de Anáhuac, 2017)	7.0%	3	0.21
Productos de menor precio con insumos más baratos	6.0%	4	0.24
SUBTOTAL	50.0%	SUBTOTAL	1.26
	100.00%	TOTAL	2.51

Fuente: Elaboración propia

Calificación	Descripción
4	La respuesta es superior
3	La respuesta está por encima del promedio
2	La respuesta está en el promedio
1	La respuesta es pobre

Descripción.

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3 o 4. (D'Alessio, 2015)

Justificación.

El análisis sectorial a través de la matriz EFE arroja un resultado positivo es decir una calificación de 2.51, quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas para enfrentar cualquier adversidad externa.

Donde los factores de oportunidades más importantes son:

- Venta de semillas y cáscaras como abono.
- Los clientes requieren de la mejor calidad de alimentos.

Donde los factores de las amenazas más importantes son:

- Competidores potenciales con menor margen de ganancia.
- Productos de menor precio con insumos más baratos.

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente externo de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas

3.4 Medición y resultados Pre-Test.

Resultados de la Variable Gestión por Procesos – Pre Test

Dimensión: Eficacia – Pre Test

Indicador: Eficiencia de las ventas de Afrecho – Pre Test

Tabla 10:

Eficiencia de las ventas de Afrecho – Pre Test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas de Enero a Abril del 2019	Ventas Realizadas de Enero a Abril del 2019	Variación de las ventas
1	Afrecho	2019	Enero	50	16	800.00	85	1,328.75	S/ 1,360.00	2.35%
2	Afrecho	2019	Febrero	50	18	900.00	85	1,594.50	S/ 1,530.00	-4.05%
3	Afrecho	2019	Marzo	50	15	750.00	85	1,328.75	S/ 1,275.00	-4.05%
4	Afrecho	2019	Abril	50	17	850.00	85	1,771.67	S/ 1,445.00	-18.44%
								6,023.67	S/ 5,610.00	

Fuente: Elaboración propia

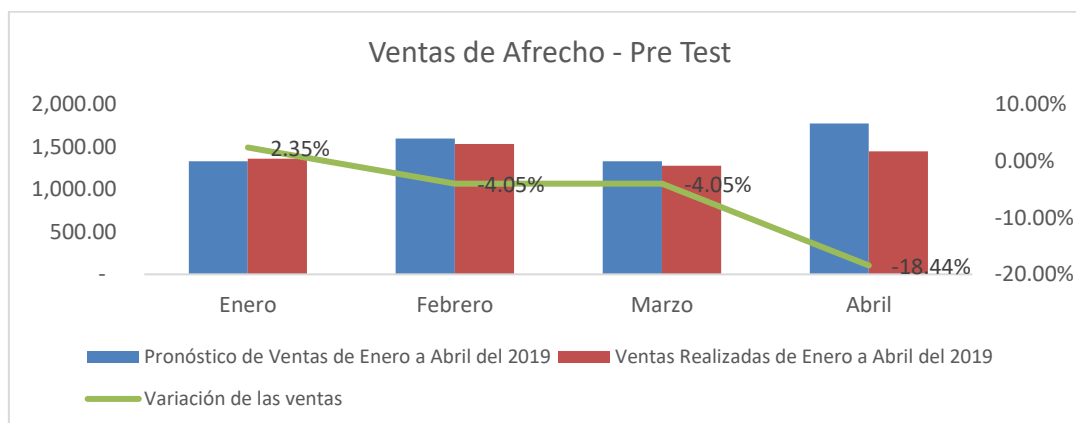


Figura 15: Eficiencia de las ventas de afrecho – Pre test

Fuente: Elaboración propia

La figura 15 muestra los resultados de las ventas del producto denominado afrecho, en donde claramente se puede evidenciar que solo en el mes de Enero del 2019 se ha podido cumplir con la meta establecida de acuerdo al pronóstico estimado de ventas, superando en 2.35%, mientras que en los meses de Febrero, Marzo y Abril no se ha podido cumplir con lo estimado en relación a la venta de dicho producto, siendo Abril el mes preocupante puesto que la variación para alcanzar dicha meta arroja un -18.44%.

Indicador: Eficiencia de las ventas de Maíz Molido – Pre Test

Tabla 11:

Eficiencia de las ventas de maíz molido – Pre test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas de Enero a Abril del 2019	Ventas Realizadas de Enero a Abril del 2019	Variación de las ventas
1	Maíz molido	2019	Enero	50	33	1,650.00	S/. 70	S/. 2,905.95	S/ 2,310.00	-20.51%
2	Maíz molido	2019	Febrero	50	41	2,050.00	S/. 70	S/2,833.30	S/ 2,870.00	1.30%
3	Maíz molido	2019	Marzo	50	38	1,900.00	S/. 70	S/3,341.84	S/ 2,660.00	-20.40%
4	Maíz molido	2019	Abril	50	44	2,200.00	S/. 70	S/3,923.03	S/ 3,080.00	-21.49%
								S/13,004.11	S/ 10,920.00	

Fuente: Elaboración propia

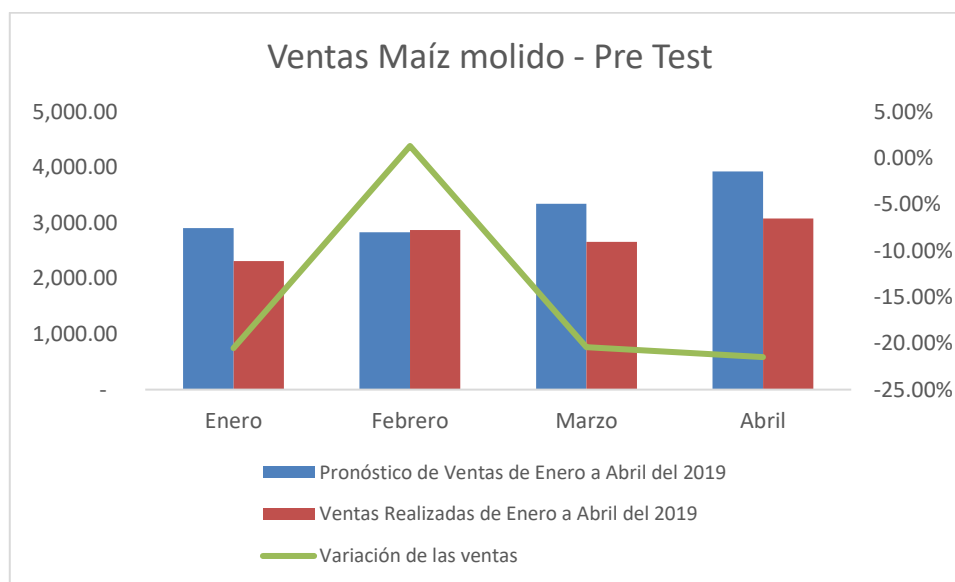


Figura 16: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Pre test

Fuente: Elaboración propia

La figura 16 muestra los resultados de las ventas del producto denominado maíz molido, en donde claramente se puede evidenciar que solo en el mes de Febrero del 2019 se ha podido cumplir con la meta establecida de acuerdo al pronóstico estimado de ventas, superando en 1.30%, mientras que en los meses de Enero, Marzo y Abril no se ha podido cumplir con lo estimado en relación a la venta de dicho producto, siendo Abril el mes preocupante puesto que la variación para alcanzar dicha meta arroja un -21.49%.

Indicador: Eficiencia de las ventas de Polvillo – Pre Test

Tabla 12:

Eficiencia de las ventas de maíz molido – Pre test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas de Enero a Abril del 2019	Ventas Realizadas de Enero a Abril del 2019	Variación de las ventas
1	Polvillo	2019	Enero	103	34	3,502.00	144	S/7,136.64	S/ 4,896.00	-31.40%
2	Polvillo	2019	Febrero	103	31	3,193.00	144	S/5,566.58	S/ 4,464.00	-19.81%
3	Polvillo	2019	Marzo	103	38	3,914.00	144	S/5,852.04	S/ 5,472.00	-6.49%
4	Polvillo	2019	Abril	103	42	4,326.00	144	S/5,709.31	S/ 6,048.00	5.93%
								S/24,264.57	S/ 20,880.00	

Fuente: Elaboración propia

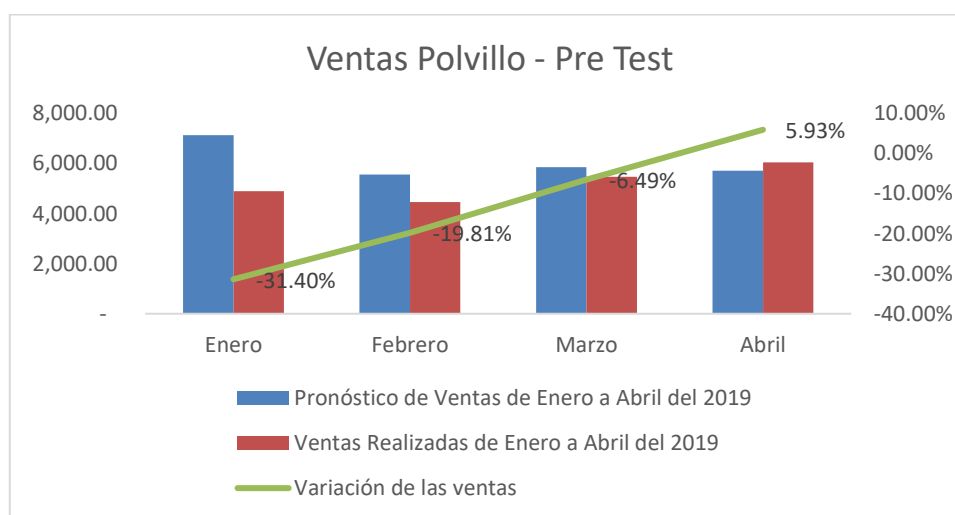


Figura 17: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Pre test

Fuente: Elaboración propia

La figura 17 muestra los resultados de las ventas del producto denominado polvillo, en donde claramente se puede evidenciar que hay una tendencia positiva en cuanto a la venta de dicho producto puesto que inicialmente en Enero del 2019 refleja una variación respecto a la meta de -31.40%, luego se ve una mejoría al mes siguiente con un -19.81%, mientras que para el mes de Marzo dicho indicador se redujo a un -6.49%, finalmente para Abril se logra superar la meta en 5.93%, por lo que se concluye que se está haciendo un esfuerzo por vender lo producido de acuerdo a una estrategia planteada como los descuentos por cantidad.

Indicador: Quejas del cliente – Pre Test

Tabla 13:

Quejas del cliente – Pre Test

PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas de Enero a Abril del 2019	Ventas Realizadas de Enero a Abril del 2019	Nº Pedidos registrados vía telefónica	Nº de pedidos despachados en fecha programada	Quejas Registradas
Afrecho	2019	Enero	50	16	800.00	S/. 85	S/1,328.75	S/ 1,360.00	10	4	6
Afrecho	2019	Febrero	50	18	900.00	S/. 85	S/1,594.50	S/ 1,530.00	11	3	8
Afrecho	2019	Marzo	50	15	750.00	S/. 85	S/1,328.75	S/ 1,275.00	9	2	7
Afrecho	2019	Abril	50	17	850.00	S/. 85	S/1,771.67	S/ 1,445.00	10	6	4
Maíz molido	2019	Enero	50	33	1,650.00	S/. 70	S/2,905.95	S/ 2,310.00	20	5	15
Maíz molido	2019	Febrero	50	41	2,050.00	S/. 70	S/2,833.30	S/ 2,870.00	25	9	16
Maíz molido	2019	Marzo	50	38	1,900.00	S/. 70	S/3,341.84	S/ 2,660.00	23	5	18
Maíz molido	2019	Abril	50	44	2,200.00	S/. 70	S/3,923.03	S/ 3,080.00	27	8	19
Polvillo	2019	Enero	103	34	3,502.00	S/. 144	S/7,136.64	S/ 4,896.00	21	5	16
Polvillo	2019	Febrero	103	31	3,193.00	S/. 144	S/5,566.58	S/ 4,464.00	19	7	12
Polvillo	2019	Marzo	103	38	3,914.00	S/. 144	S/5,852.04	S/ 5,472.00	23	8	15
Polvillo	2019	Abril	103	42	4,326.00	S/. 144	S/5,709.31	S/ 6,048.00	25	6	19
									223	68	155
									100%	30.49%	69.51%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 13, se puede evidenciar que, de acuerdo a los 3 productos más representativos de la empresa, se están registrando un gran número de quejas, el cual está representado un 69.51% del total de 223 pedidos que equivale al 100% como consecuencia del mal empaque de los productos, pues los clientes manifiestan que sus productos no llegan con el peso indicado, lo que conduce a un problema del proceso productivo.

Dimensión: Eficiencia – Pre Test

Indicador: Productos despachados a tiempo – Pre Test

Tabla 14:

Productos despachados a tiempo – Pre Test

PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas de Enero a Abril del 2019	Ventas Realizadas de Enero a Abril del 2019	N° Pedidos registrados vía telefónica	N° de pedidos despachados en fecha programada
Afrecho	2019	Enero	50	16	800.00	S/. 85	S/. 1,328.75	S/ 1,360.00	10	4
Afrecho	2019	Febrero	50	18	900.00	S/. 85	S/. 1,594.50	S/ 1,530.00	11	3
Afrecho	2019	Marzo	50	15	750.00	S/. 85	S/. 1,328.75	S/ 1,275.00	9	2
Afrecho	2019	Abril	50	17	850.00	S/. 85	S/. 1,771.67	S/ 1,445.00	10	6
Maíz molido	2019	Enero	50	33	1,650.00	S/. 70	S/. 2,905.95	S/ 2,310.00	20	5
Maíz molido	2019	Febrero	50	41	2,050.00	S/. 70	S/. 2,833.30	S/ 2,870.00	25	9
Maíz molido	2019	Marzo	50	38	1,900.00	S/. 70	S/. 3,341.84	S/ 2,660.00	23	5
Maíz molido	2019	Abril	50	44	2,200.00	S/. 70	S/. 3,923.03	S/ 3,080.00	27	8
Polvillo	2019	Enero	103	34	3,502.00	S/. 144	S/. 7,136.64	S/ 4,896.00	21	5
Polvillo	2019	Febrero	103	31	3,193.00	S/. 144	S/. 5,566.58	S/ 4,464.00	19	7
Polvillo	2019	Marzo	103	38	3,914.00	S/. 144	S/. 5,852.04	S/ 5,472.00	23	8
Polvillo	2019	Abril	103	42	4,326.00	S/. 144	S/. 5,709.31	S/ 6,048.00	25	6
									223	68
									100%	30.49%

Fuente: Elaboración propia

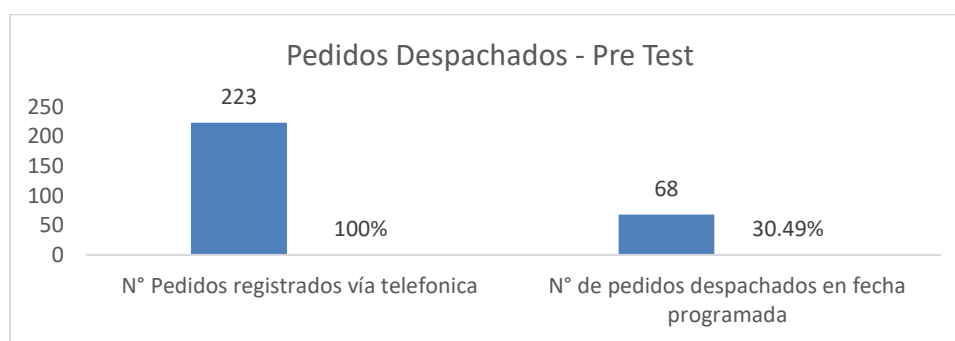


Figura 18: Productos despachados a tiempo – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 18 muestra los resultados de los pedidos despachados en fecha programada, de los cuales, de los 223 productos solicitados por vía telefónica, solo un 30.49% está siendo eficiente, es decir que cumple con la fecha de salida de la empresa, siendo esto motivo alarmante, pues no se está cumpliendo adecuadamente con dicho proceso.

Indicador: Calidad de productos terminados – Pre Test

Tabla 15:

Calidad de productos terminados – Pre Test

PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Número de sacos en perfecto estado	Número de sacos defectuosos
Afrecho	2019	Enero	50	16	800.00	10.00	6.00
Afrecho	2019	Febrero	50	18	900.00	15.00	3.00
Afrecho	2019	Marzo	50	15	750.00	12.00	3.00
Afrecho	2019	Abril	50	17	850.00	15.00	2.00
Maíz molido	2019	Enero	50	33	1,650.00	25.00	8.00
Maíz molido	2019	Febrero	50	41	2,050.00	33.00	8.00
Maíz molido	2019	Marzo	50	38	1,900.00	29.00	9.00
Maíz molido	2019	Abril	50	44	2,200.00	36.00	8.00
Polvillo	2019	Enero	103	34	3,502.00	28.00	6.00
Polvillo	2019	Febrero	103	31	3,193.00	25.00	6.00
Polvillo	2019	Marzo	103	38	3,914.00	31.00	7.00
Polvillo	2019	Abril	103	42	4,326.00	33.00	9.00
						292.00	75.00
						100%	25.68%

Fuente: Elaboración propia

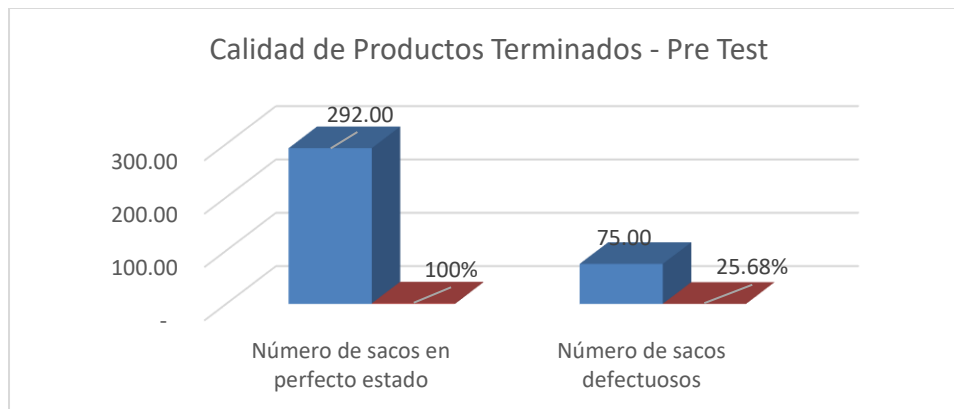


Figura 19: Calidad de productos terminados – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 19 muestra los resultados de la calidad de los productos terminados y que, de acuerdo al indicador anterior, se puede evidencia que existe un alto porcentaje de productos defectuosos con un 25.68%, lo que indica que hay un problema del porque los clientes no están satisfechos, por lo tanto, es importante encontrar la causa porque no se tiene una adecuada calidad de los productos terminados, para lograr reducir las quejas.

Resultados de la Variable Gestión por Productividad – Pre Test

Dimensión: Productividad operativa – Pre Test

Indicador: Participación de los pedidos atendidos – Pre Test

Tabla 16:

Participación de los productos atendidos – Pre Test

N°	AÑO	MES	Proyección de la producción total en sacos	Pedidos programados	Pedidos atendidos	Eficiencia de los pedidos
1	2019	Enero	210	210	155	64.52%
2	2019	Febrero	210	210	172	77.91%
3	2019	Marzo	210	210	180	83.33%
4	2019	Abril	210	210	163	71.17%

Fuente: Elaboración propia

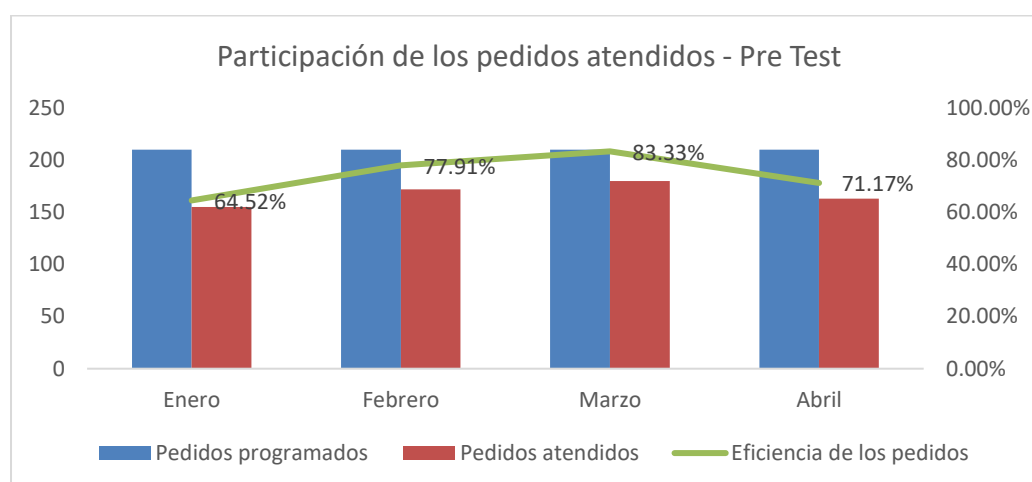


Figura 20: Participación de los productos atendidos – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 20 muestra la eficiencia en cuanto a la participación de los productos atendidos, en donde se puede observar claramente, que en Enero y abril del 2019, la participación en relación al 100% fue de 64,52% y 71,17% respectivamente, lo que indica que no hay un control adecuado para poder coberturar la atención de pedidos solicitados, sin embargo para los meses de Febrero y Marzo este porcentaje mejoro relativamente, por lo tanto, se cree conveniente realizar mayores esfuerzos para mejorar dichos resultados en beneficio de la empresa.

Indicador: Participación de los productos defectuosos – Pre Test

Tabla 17:

Participación de los productos defectuosos – Pre Test

N°	AÑO	MES	Proyección de la producción total en sacos	Pedidos programados	Pedidos atendidos	Eficiencia de los pedidos	%Participación de productos defectuosos
1	2019	Enero	210	210	155	64.52%	35.48%
2	2019	Febrero	210	210	172	77.91%	22.09%
3	2019	Marzo	210	210	180	83.33%	16.67%
4	2019	Abril	210	210	163	71.17%	28.83%

Fuente: Elaboración propia

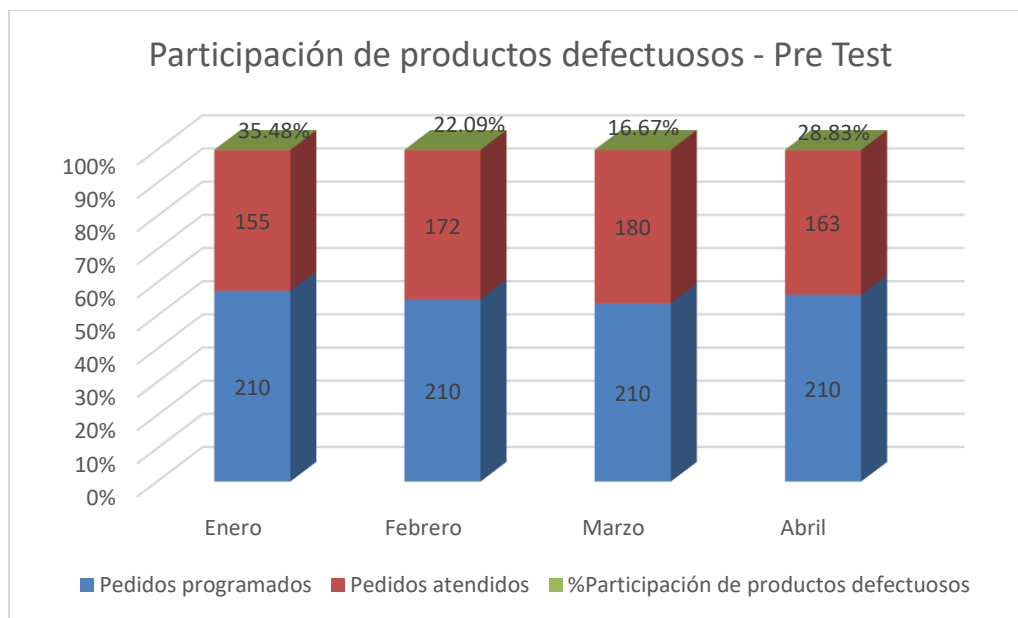


Figura 21: Participación de productos defectuosos – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 21 muestra la participación de los productos defectuosos, que son considerados a la diferencia de los productos atendidos correctamente, por lo tanto y de acuerdo a lo encontrado, se puede decir que Enero fue el mes con mayor porcentaje de defectos con un 35.48% y Marzo el mes con menor porcentaje del 16.67%, sin embargo de acuerdo a las políticas de la empresa, se espera tener como productos defectuosos solo un 10%, por lo que se necesita mejorar este indicador para evitar también la deserción de clientes

Indicador: Productividad total – Pre Test

Tabla 18:

Productividad total – Pre Test

N°	AÑO	MES	Unidades planificadas	Unidades producidas	Tiempo real utilizado en la producción (horas)	Tiempo disponible	Productividad
1	2019	Enero	210	155	7.5	8.00	69.20%
2	2019	Febrero	210	172	8.10	8.00	82.93%
3	2019	Marzo	210	180	8.00	8.00	85.71%
4	2019	Abril	210	163	8.00	8.00	77.62%

Fuente: Elaboración propia

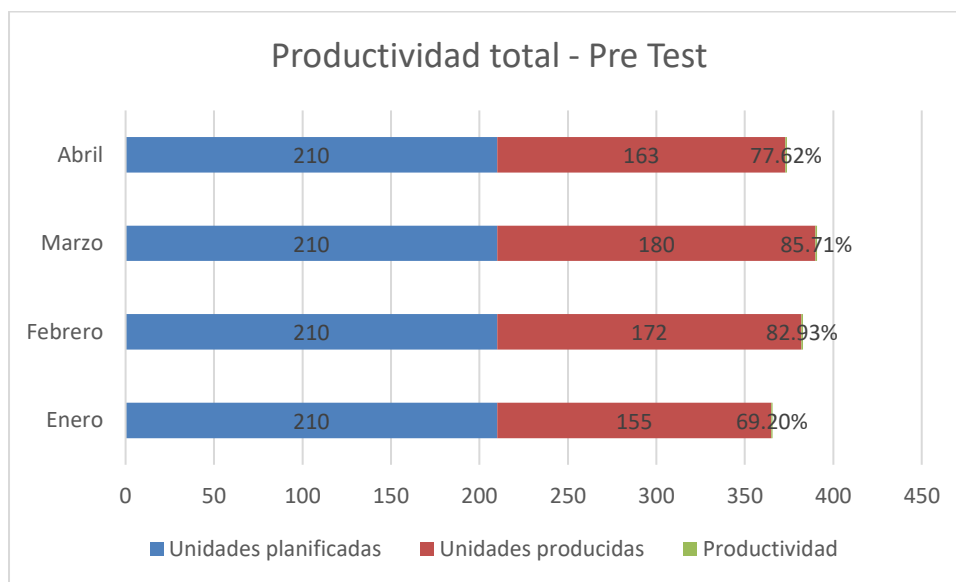


Figura 22: Productividad total – Pre Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 22 muestra la productividad total de la producción en donde se ha considerado al tiempo real, tiempo disponible y a las unidades producidas como a las unidades planificadas, de los cual se puede decir que antes de aplicar la gestión por procesos, se tiene que la productividad total de la empresa oscila entre 69.20% hasta un 85.71%, sin embargo, se espera mejorar dichos resultados luego de la implementación de la gestión por procesos.

Dimensión: Productividad Laboral – Pre Test

Indicador: Productividad laboral respecto al Afrecho – Pre Test

Tabla 19:

Productividad laboral respecto al afrecho – Pre Test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Proyección de sacos a vender	Número de Sacos vendidos	Proyección de kilogramos a producir	Total de Kg vendidos	Eficacia de la producción	Número de trabajadores para la producción de Afrecho	Producción por cada trabajador	Horas - Hombre Utilizadas
1	Afrecho	2019	Enero	50	18	16	900	800.00	0.89	4	200.00	25.00
2	Afrecho	2019	Febrero	50	21	18	1050	900.00	0.86		225.00	28.13
3	Afrecho	2019	Marzo	50	18	15	900	750.00	0.83		187.50	23.44
4	Afrecho	2019	Abril	50	20	17	1000	850.00	0.85		212.50	26.56
							3850	3300	0.86			103.13

Fuente: Elaboración propia

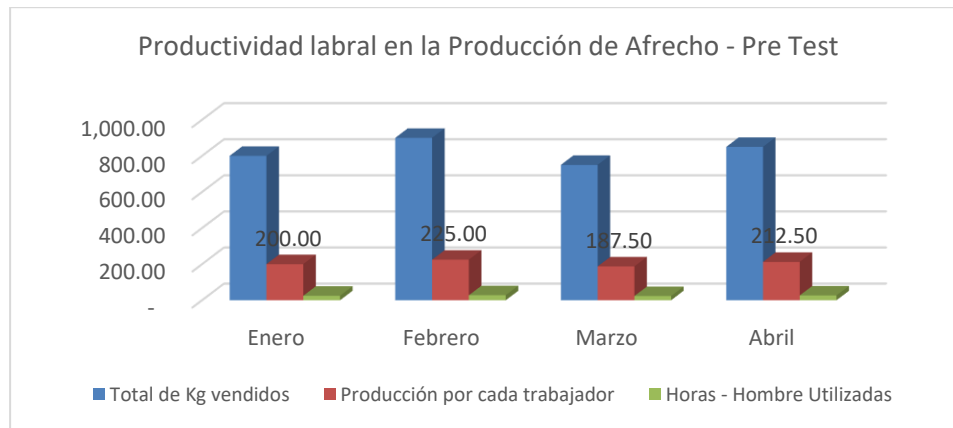


Figura 23: Productividad laboral respecto al afrecho – Pre Test

La figura 23 muestra los resultados de la productividad laboral respecto al producto denominado afrecho en donde se puede evidenciar que para la elaboración participan 4 trabajadores, y que estos deben alcanzar en promedio una producción de 250 kg para este producto, y de acuerdo a lo obtenido en ninguno de los 4 meses evaluados se logra obtener tal producción, puesto que en promedio llegan a realizar un total de 210 kg, lo que está lejos de lo que desea la empresa respecto a la productividad laboral

Indicador: Productividad laboral respecto al Maíz Molido – Pre Test

Tabla 20:

Productividad laboral respecto al maíz molido – Pre Test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Proyección de sacos a vender	Numero de Sacos vendidos	Proyección de kilogramos a producir	Total de Kg vendidos	Eficacia de la producción	Número de trabajadores para la producción de Maíz Molido	Producción por cada trabajador	Horas - Hombre Utilizadas
1	Maíz molido	2019	Enero	50	35	33	1750	1,650.00	0.94	4	412.50	51.56
2	Maíz molido	2019	Febrero	50	42	41	2100	2,050.00	0.98		512.50	64.06
3	Maíz molido	2019	Marzo	50	49	38	2450	1,900.00	0.78		475.00	59.38
4	Maíz molido	2019	Abril	50	46	44	2300	2,200.00	0.96		550.00	68.75
							8600	7800	0.91			243.75

Fuente: Elaboración propia

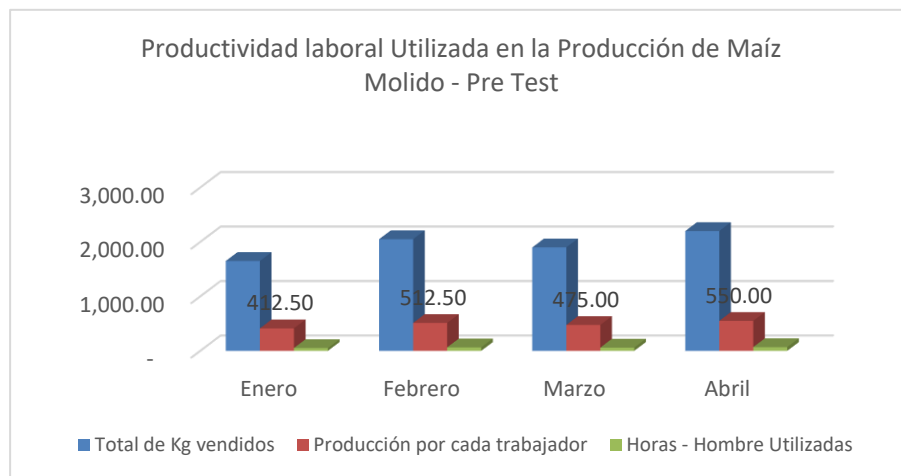


Figura 24: Productividad laboral respecto al maíz molido – Pre Test

La figura 24 muestra los resultados de la productividad laboral respecto al producto denominado maíz molido en donde se puede evidenciar que para la elaboración participan 4 trabajadores, y que estos deben alcanzar en promedio una producción de 600 kg para este producto, y de acuerdo a lo obtenido en ninguno de los 4 meses evaluados se logra obtener tal producción, puesto que en promedio llegan a realizar un total de 470 kg, lo que está lejos de lo que desea la empresa respecto a la productividad laboral

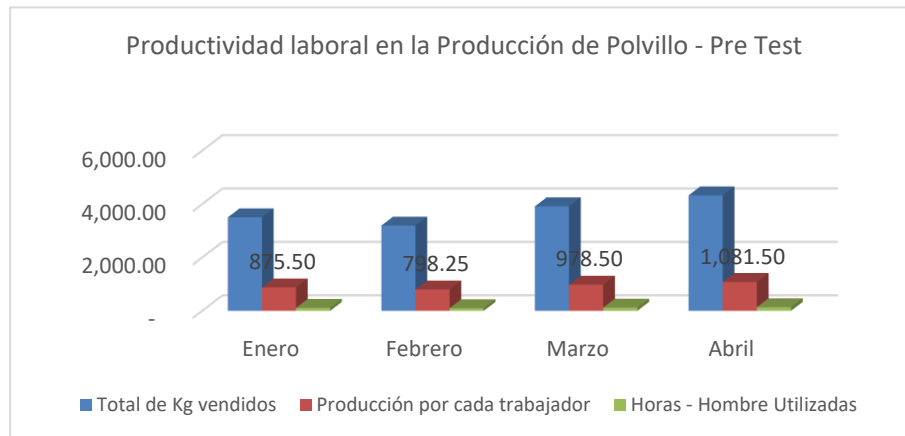
Indicador: Productividad laboral respecto al Polvillo – Pre Test

Tabla 21:

Productividad laboral respecto al polvillo – Pre Test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Proyección de sacos a vender	Numero de Sacos vendidos	Proyección de kilogramos a producir	Total de Kg vendidos	Eficacia de la producción	Número de trabajadores para la producción de Polvillo	Producción por cada trabajador	Horas - Hombre Utilizadas
1	Polvillo	2019	Enero	103	35	34	3605	3,502.00	0.97	4	875.50	109.44
2	Polvillo	2019	Febrero	103	32	31	3296	3,193.00	0.97		798.25	99.78
3	Polvillo	2019	Marzo	103	43	38	4429	3,914.00	0.88		978.50	122.31
4	Polvillo	2019	Abril	103	45	42	4635	4,326.00	0.93		1,081.50	135.19
							15965	14935	0.94			466.72

Fuente: Elaboración propia



La figura 25 muestra los resultados de la productividad laboral respecto al producto denominado polvillo en donde se puede evidenciar que para la elaboración participan 4 trabajadores, y que estos deben alcanzar en promedio una producción de 1100 kg para este producto, y de acuerdo a lo obtenido en ninguno de los 4 meses evaluados se logra obtener tal producción, puesto que en promedio llegan a realizar un total de 900 kg, lo que está lejos de lo que desea la empresa respecto a la productividad laboral

Figura 25: Productividad laboral respecto al polvillo – Pre Test

3.2 Fase 2: Modelo para la implementación de la Gestión por procesos en la Comercializadora COSUVA S.A.C

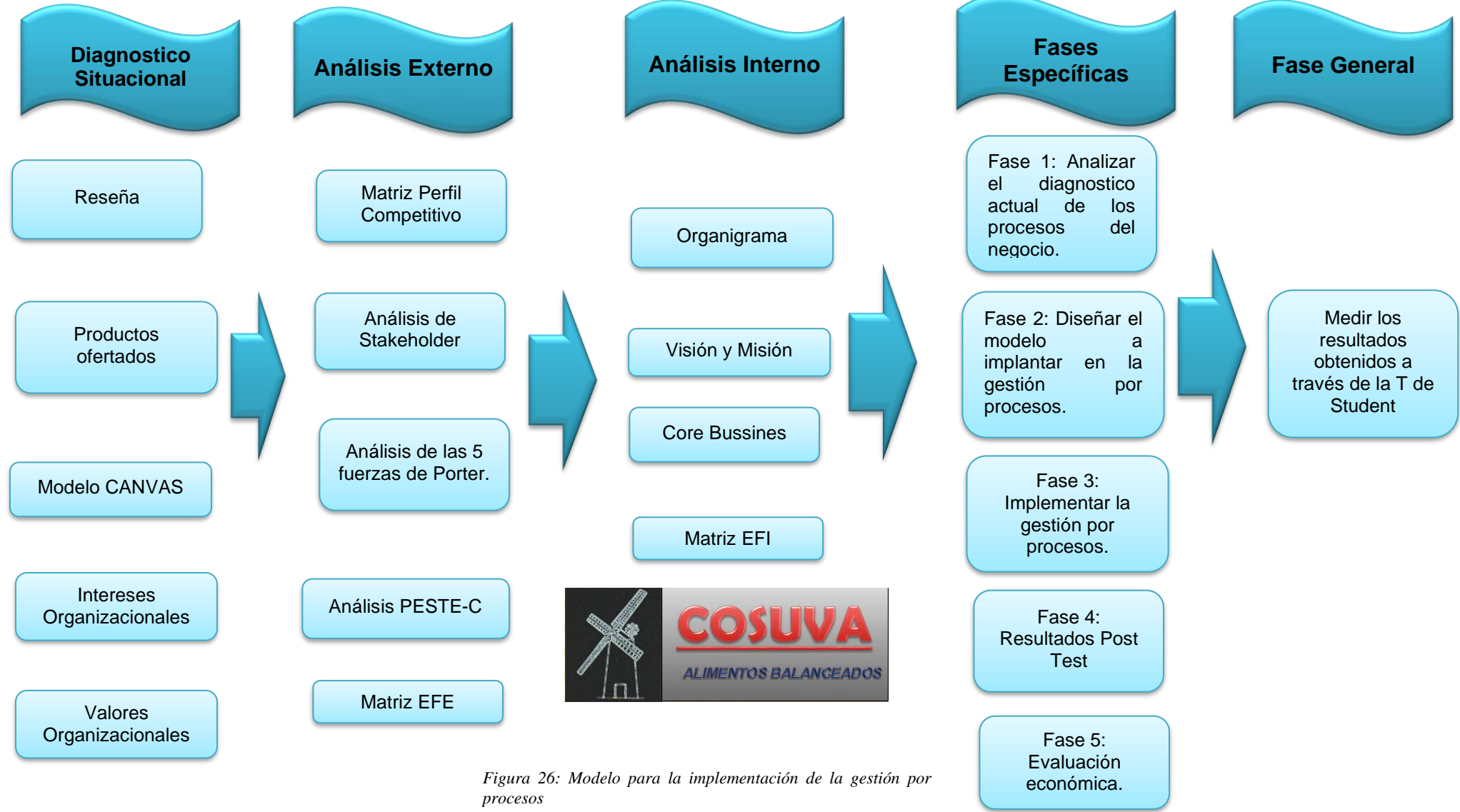


Figura 26: Modelo para la implementación de la gestión por procesos

3.3 Fase 3: Implementación de la gestión por procesos

Teniendo en cuenta la importancia de la gestión por procesos se procedió a realizar diferentes tipos de actividades de acuerdo a la metodología impuesta por la Gestión por procesos (SGP, 2018) como muestra la figura 20, con el fin de aplicarlos en los procesos productivos antes mencionados y de tal manera lograr una excelente repercusión en la empresa. Se analizó diversos detalles que giran en torno a la productividad de COSUVA los cuales van desde las materias primas (productos agropecuarios), la fuerza de trabajo, energía y los medios productivos que componen el establecimiento hasta actividades más operativas como son el trato con proveedores, almacenamiento, la elaboración, comercialización y atención al cliente. Con todo ello se tendrá mejores resultados en la gestión del negocio.

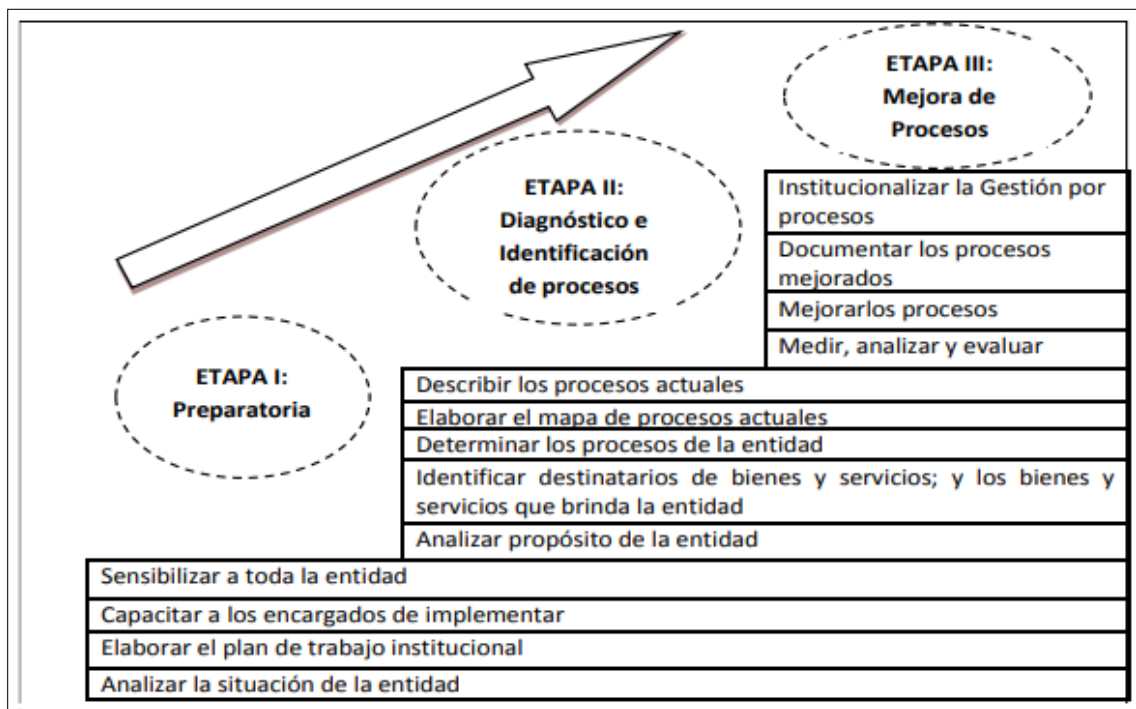


Figura 27 Metodología para la gestión de procesos

Fuente: secretaria pública del Perú 2017

Mapa de procesos

Como parte de la etapa 2 de acuerdo a la metodología de la gestión por procesos, se pasa a identificar y mapear los principales procesos de la empresa Cosuva S.A.C, por lo que en la siguiente figura se muestra el detalle de los procesos.

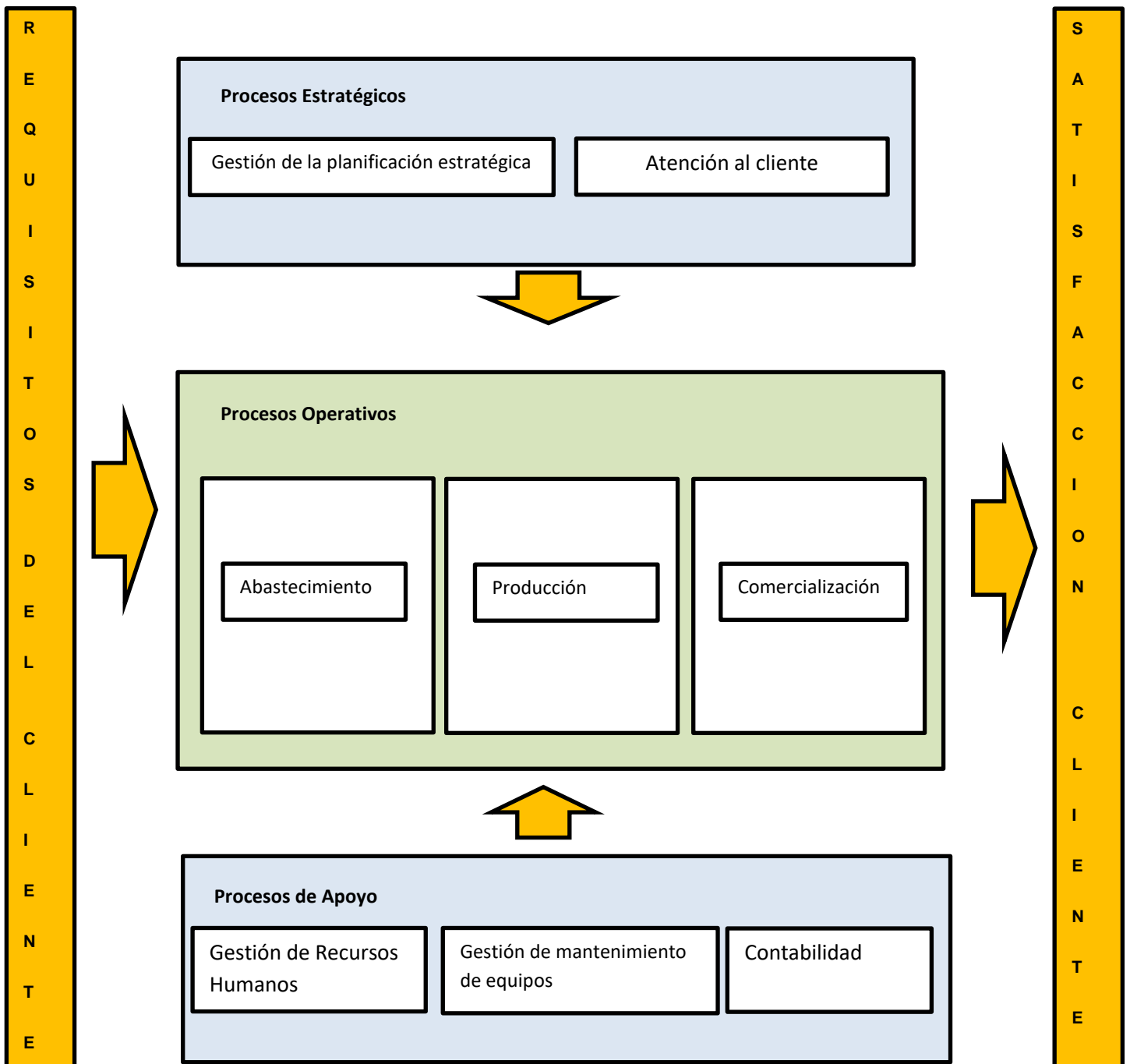


Figura 28: Propuesta del Mapa de procesos para la empresa

Fuente: Elaboración propia

Inventario de procesos

De acuerdo al Mapeo de los procesos, ahora el segundo paso a seguir para una adecuada gestión por procesos es la realización del inventario de procesos, en el cual se identifican los macro-procesos correspondientes al nivel 0 y los sub-procesos correspondientes al nivel 1.

Tabla 22:

Inventario de procesos

TIPO DE PROCESOS	NIVEL 0		NIVEL 1	
	CODIGO	PROCESO	CODIGO	PROCESO
ESTRATEGICOS	E01	Gestión De Planeación Estratégica	E01.01	Planificación de actividades
			E01.02	Gestión de la identificación de los principales riesgos asociados a la producción
	E02	Atención al cliente	E02.01	Atención de solicitudes empresariales
MISIONAL	M01	Abastecimiento	M02.01	Cálculo de las materias primas a comprar
			M02.02	Control del manejo de las existencia
			M02.03	Control del inventario de seguridad
	M02	Producción	M03.01	Acopio de las materia primas solicitadas
			M03.02	Procesamiento de los productos a realizar
			M03.03	Empaque de los productos terminados
	M03	Comercialización	M03.01	Venta de los productos terminados
			M03.02	Distribución a Empresas Mayoristas
SOPORTE	S01	Gestión de Recursos Humanos	S01.01	Selección del personal
			S01.02	Programas de inducción al personal operativo
			S01.03	Evaluación del desempeño del personal
	S02	Gestión de mantenimientos de equipos	S02.01	Realizar mantenimientos preventivos
			S02.02	Realizar mantenimientos correctivos
	S03	Contabilidad	S03.01	Pagar impuestos derivados de las ventas

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de los Macro-procesos

Caracterización del Macro-proceso: Gestión de planeación estratégica

Tabla 23:

Caracterización del proceso de gestión de planeación estratégica

Código	E01	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0			
Nombre	Gestión de planeación estratégica					
Objetivo	Velar por la correcta administración de los recursos con el propósito de asegurar por el cumplimiento de los objetivos comerciales y gerenciales, a fin de asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mercado.					
Responsable	Gerente General					
Base Legal	Política y directiva interna					
Alcance	A todo nivel de la entidad organizacional					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Socios Administración Áreas de la empresa	Políticas de La Empresa Normativa Interna Documentos en de responsables de cada área	Planificación de actividades Gestión de la identificación de los principales riesgos asociados a la producción	E01.01 E01.02	Gerente General	Plan de trabajo Plan estratégico Acuerdos y convenios con proveedores Acuerdos y convenios con clientes	Trabajadores Clientes
Indicador	N° de objetivos proyectados / N° de objetivos cumplidos N° de clientes satisfechos / N° total de clientes					
Elaborado por: - Rugel Zapata, Rhai		Revisado por: Gerente General			Fecha: 10/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Macro-proceso: Abastecimiento

Tabla 24:

Caracterización del proceso de abastecimiento

Código	M01	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Abastecimiento					
Objetivo	Programar las entradas de las materias primas y velar por el control de los inventarios el cual dará soporte al proceso de producción					
Responsable	Jefe de logística					
Base Legal	Política institucional interna					
Alcance	Dar soporte a las actividades relacionadas a la producción de los productos terminados					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Administración	Plan de requerimientos de acuerdo a la demanda establecida	Cálculo de las materias primas a comprar	M01.01	Jefe de logística	Informe de conformidad de las materias primas	Personal de abastecimiento
Proveedores	Solicitudes del cliente	Control del manejo de las existencias	M01.02		Informe de stock de requerimientos	Proveedores
	Proceso de compras	Control del inventario de seguridad	M01.03		Informe de proveedores	Gerente general
Indicador	N° de materias primas solicitadas / N° total de la demanda establecida Control de existencias demandantes / Inventario total					
Elaborado por: - Rugel Zapata, Rhai		Revisado por: Gerente General			Fecha: 10/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Macro-proceso: Producción

Tabla 25:

Caracterización del proceso de producción

Código	M02	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Producción					
Objetivo	Garantizar el cumplimiento de los requerimientos solicitados de acuerdo a las demandas establecidas por la parte administrativa					
Responsable	Jefe de producción					
Base Legal	Política institucional interna					
Alcance	Producir las necesidades de los clientes con la calidad especificada en el plazo establecido, aprovechando los recursos disponibles					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Administración	Plan de requerimientos de acuerdo a la demanda establecida	Cálculo de las materias primas a comprar	M01.01	Jefe de logística	Informe de conformidad de las materias primas	Personal de abastecimiento
Proveedores	Solicitudes del cliente	Control del manejo de las existencias	M01.02		Informe de stock de requerimientos	Proveedores
	Proceso de compras	Control del inventario de seguridad	M01.03		Informe de proveedores	Gerente general
Indicador	N° de materias primas solicitadas / N° total de la demanda establecida Control de existencias demandantes / Inventario total					
Elaborado por: - Rugel Zapata, Rhai		Revisado por: Gerente General			Fecha: 10/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Macro-proceso: Comercialización

Tabla 26:

Caracterización del proceso de comercialización

Código	M03	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Comercialización					
Objetivo	Mantener informado a los clientes acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa, además de asegurar la captación de pedidos, junto a las necesidades de los clientes.					
Responsable	Administrador					
Base Legal	Política institucional interna					
Alcance	Responder de forma adecuada a las necesidades de los clientes internos y externos					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Administración	Petición de información	Venta de los productos terminados	M03.01	Administrador	Informes consolidados de acuerdo a requerimientos	Área de Ventas
Clientes	Requerimientos de clientes	Distribución a Empresas Mayoristas	M03.02		Pedidos valorados	Área de producción
Proveedores	Stock de material				Informe con solicitudes de compras	Área logística Gerente general
Indicador	N° de incidencias relacionadas con el proceso de auditorías externas N° de reclamos registrados N° de incidencias por falta de comunicación de los requisitos solicitados					
Elaborado por: - Rugel Zapata, Rhai		Revisado por: Gerente General			Fecha: 10/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Macro-proceso: Gestión de Recursos Humanos

Tabla 27:

Caracterización del proceso Gestión de Recursos Humanos

Código	S01	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Gestión de Recursos Humanos					
Objetivo	Garantizar la competencia entre el personal colaborador de la empresa, con el fin de contribuir al desarrollo integral de cada colaborador					
Responsable	Jefe de Recursos Humanos					
Base Legal	Política institucional interna					
Alcance	Actividades encaminadas a obtener y coordinar os recursos humanos de la organización					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Administración Gerencial General	Informes de avance según metas establecidas Plan de capacitación Plan de inducción	Selección del personal Programas de inducción al personal operativo Evaluación del desempeño del personal	S01.01 S01.02 S01.03	Jefe de Recursos Humanos	Informes consolidados de resultados obtenidos Cronograma de actividades del plan de capacitación Cronograma de actividades del plan de inducción	Gestión de Recursos Humanos
Indicador	N° de capacitaciones realizadas a nivel interno Porcentaje de la eficiencia del desempeño de acuerdo a las metas establecidas					
Elaborado por: - Rugel Zapata, Rhai		Revisado por: Gerente General			Fecha: 10/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Macro-proceso: Gestión de mantenimiento de equipos

Tabla 28:

Caracterización del proceso Gestión de mantenimiento de equipos

Código	S02	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Gestión de mantenimiento de equipos					
Objetivo	Garantizar el uso de las distintas maquinas operadoras de cada proceso productivo					
Responsable	Jefe de Mantenimiento					
Base Legal	Política institucional interna					
Alcance	Se inicia desde la identificación del mantenimiento preventivos hasta finalizar en el mantenimiento correctivo					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Gestión comercial Administración	Reportes diarios de producción por tipo de maquina	Selección del personal	S02.01	Jefe de mantenimiento	Informe consolidado de la TN métricas producidas por tipo de máquina	Gerente
	Reporte de paradas realizadas	Programas de inducción al personal operativo	S02.02		General	
	Informe técnico por uso de las máquinas	Evaluación del desempeño del personal	S02.03		Personal operativo	
Indicador	N° de averías encontradas y solucionadas N° de servicios realizados de acuerdo a fecha programada N° de mantenimientos realizados con éxito					
Elaborado por: - Rugel Zapata, Rhai		Revisado por: Gerente General			Fecha: 10/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Diagramas de procesos

Finalmente, como parte de la fase de mejora de los procesos de acuerdo a la metodología establecida, el último paso consiste en documentar las actividades de cada proceso, en este sentido se documentará a los procesos estratégicos y de misionales como parte del Core Business del Negocio.

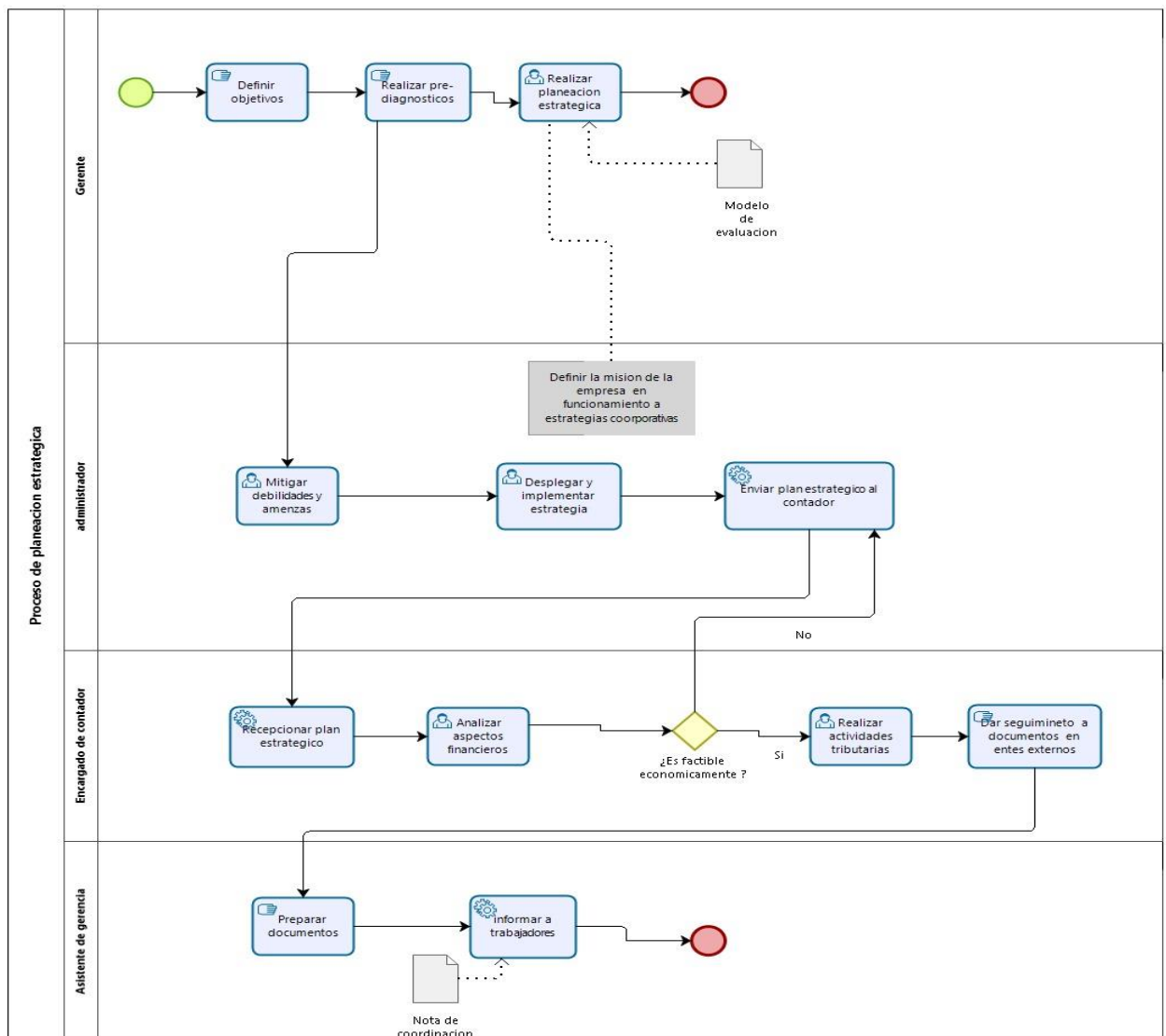


Figura 29: Diagrama del Proceso de Gestión estratégica

Fuente: Elaboración propia

Diagrama del proceso de Abastecimiento (AS IS)

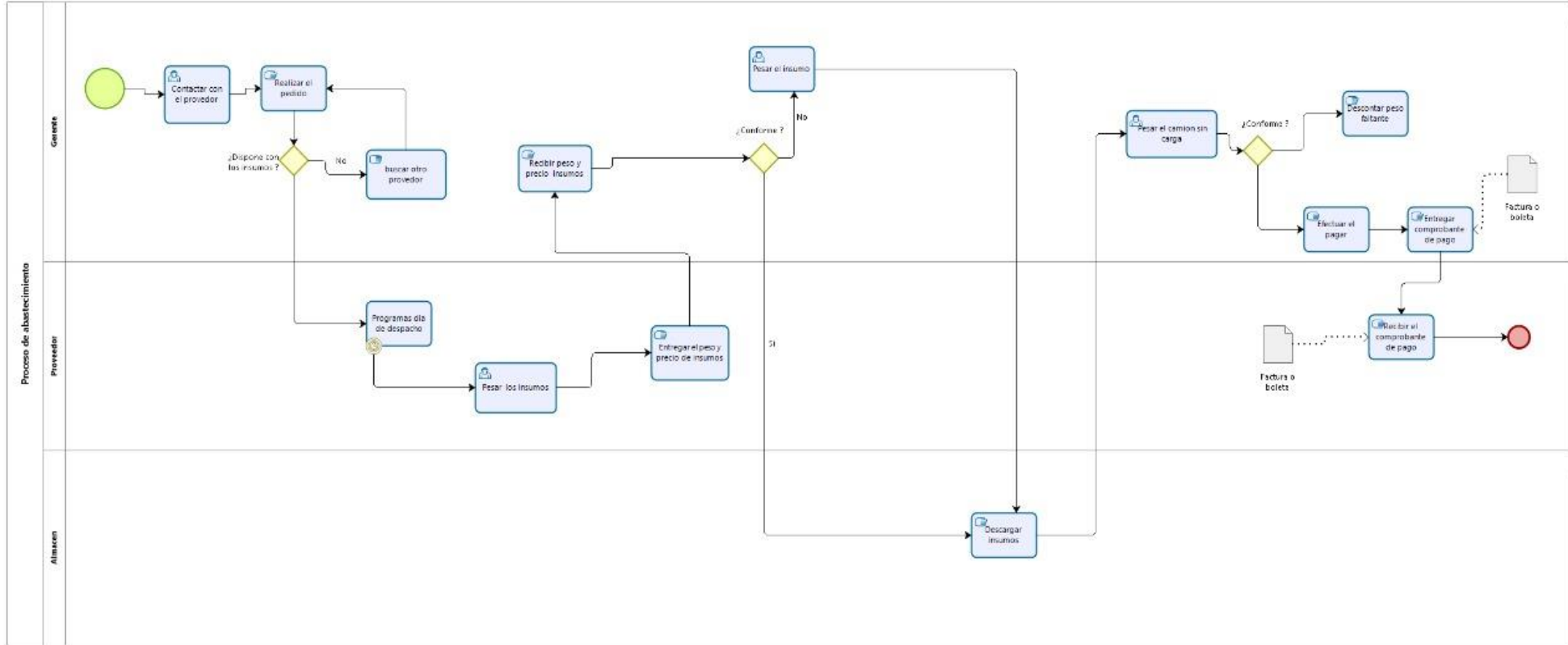


Figura 30: Diagrama del proceso de abastecimiento AS-IS

Fuente: Elaboración propia

Diagrama del proceso de Abastecimiento (TO BE)

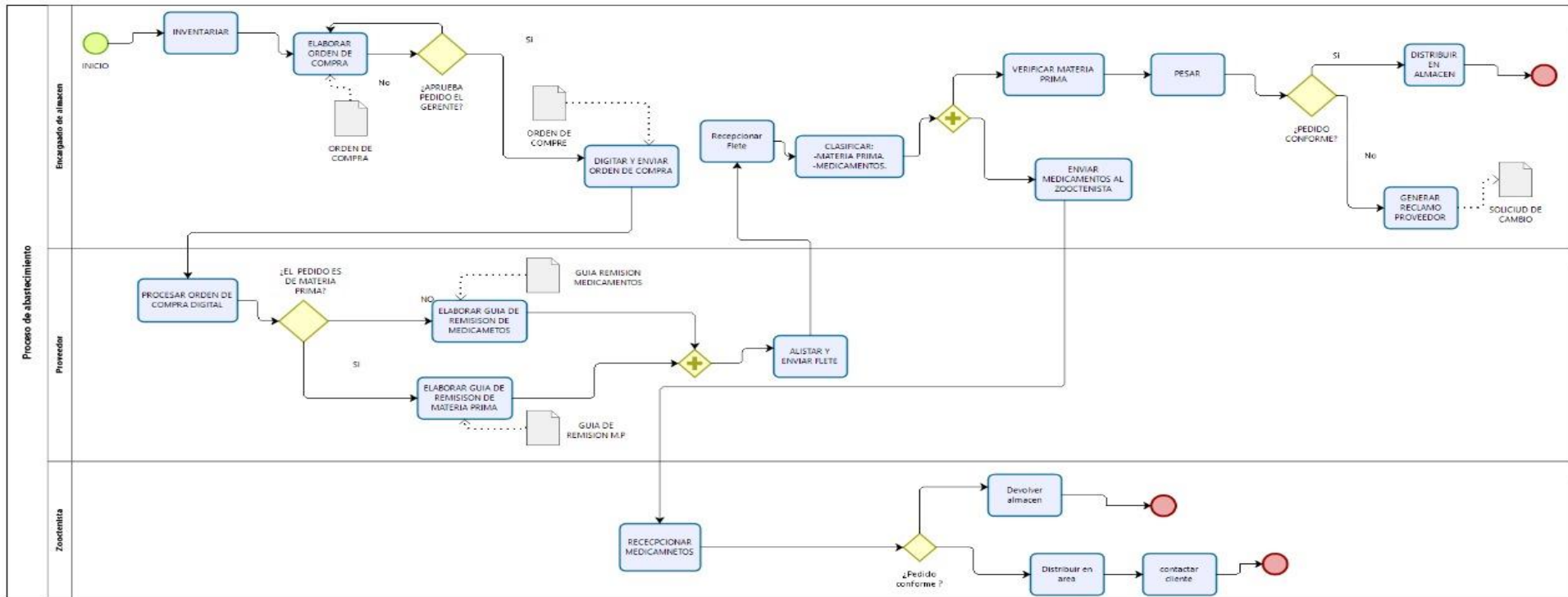


Figura 31: Diagrama del proceso de abastecimiento TO-BE

Fuente: Elaboración propia

Diagrama del proceso de producción (AS IS)

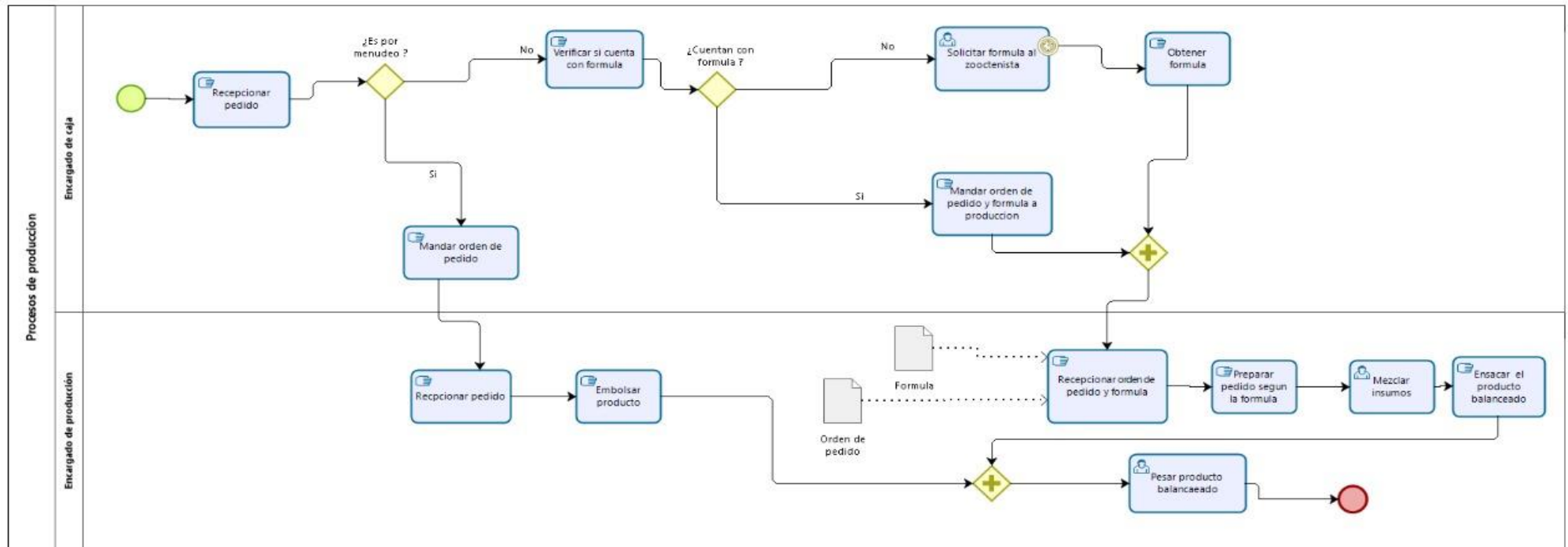


Figura 32: Diagrama del proceso de producción AS-IS

Fuente: Elaboración propia

Diagrama del proceso de producción (TO BE)

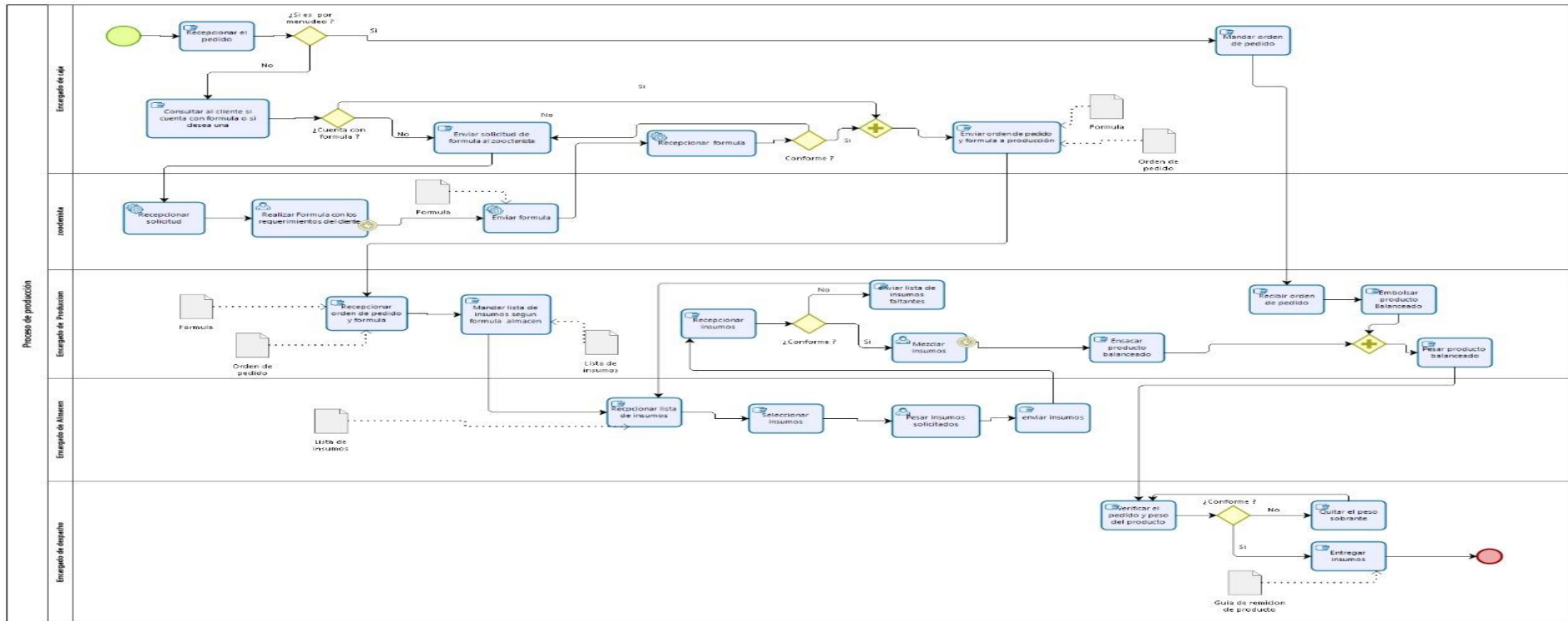


Figura 33: Diagrama del proceso de producción TO-BE

Fuente: Elaboración propia

Diagrama del proceso de comercialización (AS IS)

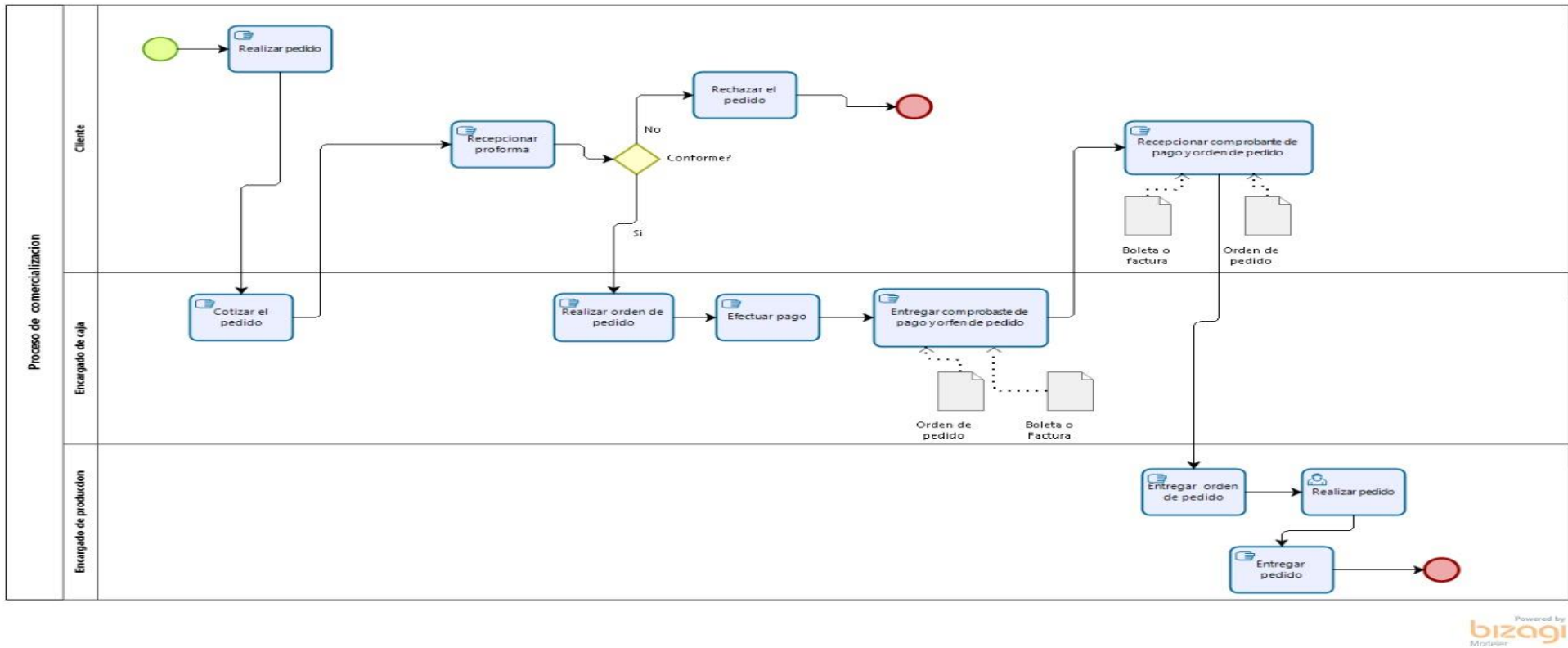


Figura 34: Diagrama del proceso de comercialización AS-IS

Fuente: Elaboración propia

Diagrama del proceso de comercialización (TO BE)

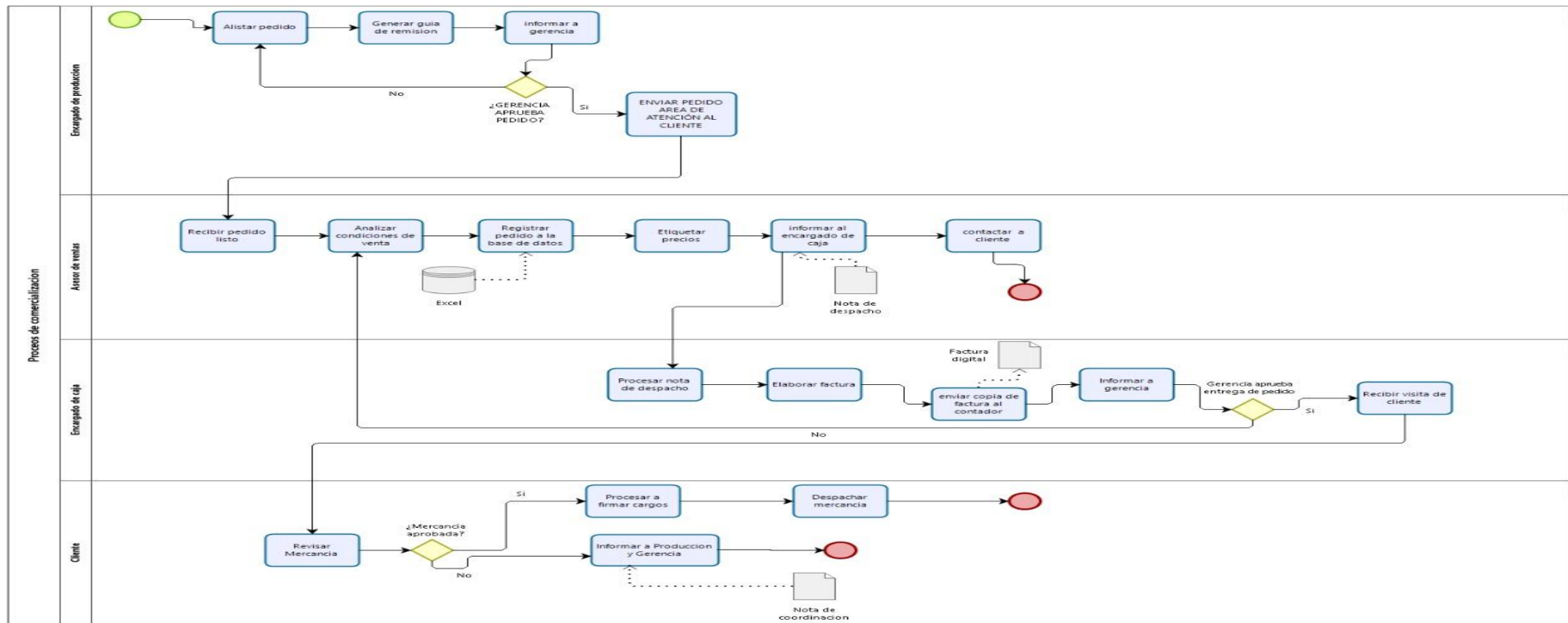


Figura 35: Diagrama del proceso de comercialización TO-BE

Fuente: Elaboración propia

3.4 Fase 4: Resultados de la Variable Gestión por Procesos – Post Test

Dimensión: Eficacia – Post Test

Indicador: Eficiencia de las ventas de Afrecho – Post Test

Tabla 29:

Eficiencia de las ventas de Afrecho – Post Test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas del 2019	Ventas Realizadas	Variación de las ventas
5	Afrecho	2019	Mayo	50	18	900.00	85	1,151.58	S/ 1,530.00	32.86%
6	Afrecho	2019	Junio	50	21	1,050.00	85	1,063.00	S/ 1,785.00	67.92%
7	Afrecho	2019	Julio	50	24	1,200.00	85	1,417.33	S/ 2,040.00	43.93%
8	Afrecho	2019	Agosto	50	26	1,300.00	85	1,594.50	S/ 2,210.00	38.60%
								5,226.42	S/ 7,565.00	

Fuente: Elaboración propia

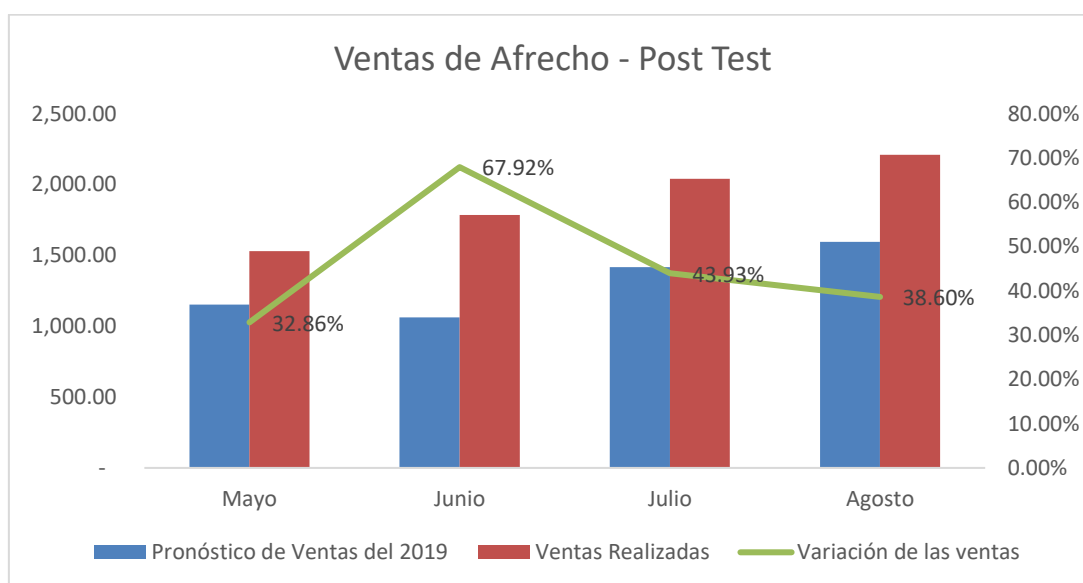


Figura 36: Eficiencia de las ventas de afrecho – Post test

Fuente: Elaboración propia

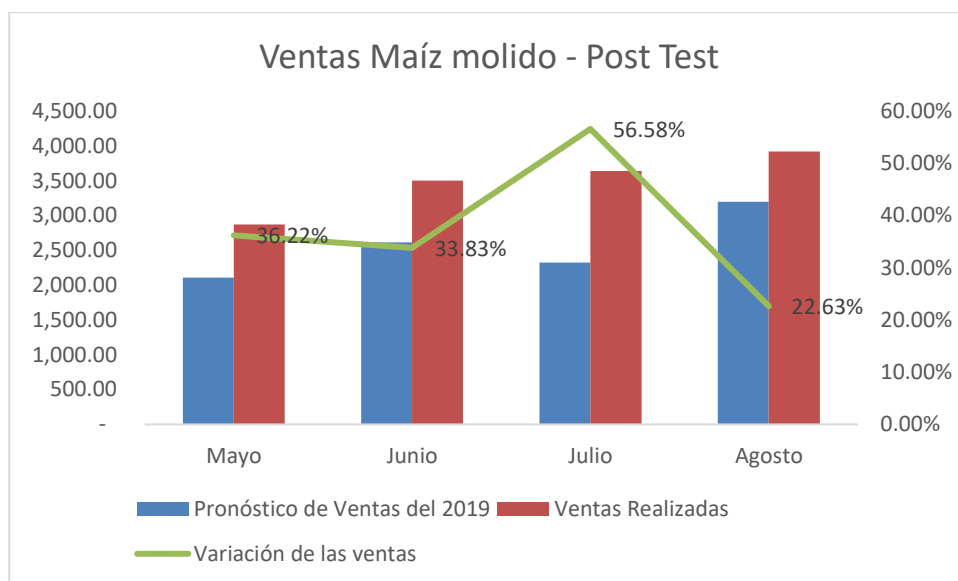
La figura 36 muestra los resultados de las ventas del producto denominado afrecho, en donde después de incorporar las distintas herramientas empleadas en la gestión por procesos se puede evidenciar claramente que las ventas han superado al pronóstico del producto en mención, teniendo su máximo índice en Junio con un porcentaje del 67.92%.

Indicador: Eficiencia de las ventas de Maíz Molido – Post Test

Tabla 30:

Eficiencia de las ventas de maíz molido – Post test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas del 2019	Ventas Realizadas	Variación de las ventas
5	Maíz molido	2019	Mayo	50	41	2,050.00	70	2,106.81	S/ 2,870.00	36.22%
6	Maíz molido	2019	Junio	50	50	2,500.00	70	2,615.35	S/ 3,500.00	33.83%
7	Maíz molido	2019	Julio	50	52	2,600.00	70	2,324.76	S/ 3,640.00	56.58%
8	Maíz molido	2019	Agosto	50	56	2,800.00	70	3,196.54	S/ 3,920.00	22.63%
								10,243.46	S/ 13,930.00	

Fuente: Elaboración propia

Figura 37: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Post test
Fuente: Elaboración propia

La figura 37 muestra los resultados de las ventas del producto denominado maíz molido, en donde después de incorporar las distintas herramientas empleadas en la gestión por procesos se puede evidenciar claramente que las ventas han superado al pronóstico del producto en mención, teniendo su máximo índice en Julio con un porcentaje del 56.58%. Asimismo, cabe resaltar que el pronóstico de ventas para estos 4 meses ascendió en promedio los S/10,243.46, sin embargo, esto se vio superado con la venta de S/. 13,930.00, por lo tanto, se llega a concluir que mejorando los procesos se llega a mejores resultados.

Indicador: Eficiencia de las ventas de Polvillo – Post Test

Tabla 31:

Eficiencia de las ventas de maíz molido – Post test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas del 2019	Ventas Realizadas	Variación de las ventas
5	Polvillo	2019	Mayo	103	48	4,944.00	144	5,423.85	S/ 6,912.00	27.44%
6	Polvillo	2019	Junio	103	54	5,562.00	144	7,564.84	S/ 7,776.00	2.79%
7	Polvillo	2019	Julio	103	57	5,871.00	144	7,850.30	S/ 8,208.00	4.56%
8	Polvillo	2019	Agosto	103	55	5,665.00	144	7,136.64	S/ 7,920.00	10.98%
								27,975.63	S/ 30,816.00	

Fuente: Elaboración propia

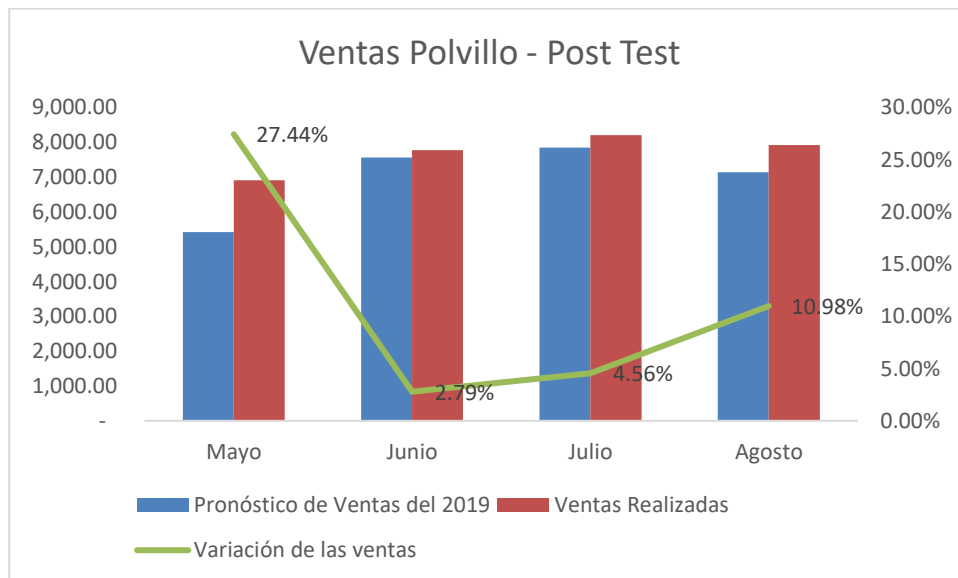


Figura 38: Eficiencia de las ventas de maíz molido – Post test

Fuente: Elaboración propia

La figura 38 muestra los resultados de las ventas del producto denominado polvillo, en donde después de incorporar las distintas herramientas empleadas en la gestión por procesos se puede evidenciar claramente que las ventas han superado al pronóstico del producto en mención, teniendo su máximo índice en Mayo con un porcentaje del 27.44%. Asimismo, cabe resaltar que el pronóstico de ventas para estos 4 meses tuvo una tendencia al alza a partir de Junio a Agosto, lo que indica que se está mejorando las ventas a partir de la gestión por procesos.

Indicador: Quejas del cliente – Post Test

Tabla 32:

Quejas del cliente – Post Test

PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas de Mayo a Agosto del 2019	Ventas Realizadas de Mayo a Agosto del 2019	Nº Pedidos registrados vía telefónica	Nº de pedidos despachados en fecha programada	Quejas Registradas
Afrecho	2019	Mayo	50	18	900.00	85	1,151.58	S/ 1,530.00	14	13	1
Afrecho	2019	Junio	50	21	1,050.00	85	1,063.00	S/ 1,785.00	16	14	2
Afrecho	2019	Julio	50	24	1,200.00	85	1,417.33	S/ 2,040.00	19	18	1
Afrecho	2019	Agosto	50	26	1,300.00	85	1,594.50	S/ 2,210.00	21	19	2
Maíz molido	2019	Mayo	50	41	2,050.00	70	2,106.81	S/ 2,870.00	32	31	1
Maíz molido	2019	Junio	50	50	2,500.00	70	2,615.35	S/ 3,500.00	40	40	0
Maíz molido	2019	Julio	50	52	2,600.00	70	2,324.76	S/ 3,640.00	41	41	0
Maíz molido	2019	Agosto	50	56	2,800.00	70	3,196.54	S/ 3,920.00	44	43	1
Polvillo	2019	Mayo	103	48	4,944.00	144	5,423.85	S/ 6,912.00	38	35	3
Polvillo	2019	Junio	103	54	5,562.00	144	7,564.84	S/ 7,776.00	43	42	1
Polvillo	2019	Julio	103	57	5,871.00	144	7,850.30	S/ 8,208.00	45	44	1
Polvillo	2019	Agosto	103	55	5,665.00	144	7,136.64	S/ 7,920.00	43	43	0
									396	383	13
									100%	96.72%	3.28%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 32, se puede evidenciar que, de acuerdo a los 3 productos más representativos de la empresa, se ha logrado reducir el número de quejas, el cual ahora después de la incorporación de la gestión por procesos está representado un 3.28% frente al 69.51% registrado en el mes anterior, lo que significa a que a través de la identificación oportuna de las distintas actividades en el ciclo productivo, se ha mejorado este índice.

Dimensión: Eficiencia – Post Test

Indicador: Productos despachados a tiempo – Post Test

Tabla 33:

Productos despachados a tiempo – Post Test

PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Precio	Pronóstico de Ventas de Enero a Abril del 2019	Ventas Realizadas de Enero a Abril del 2019	N° Pedidos registrados vía telefónica	N° de pedidos despachados en fecha programada
Afrecho	2019	Mayo	50	18	900.00	85	1,151.58	S/ 1,530.00	14	13
Afrecho	2019	Junio	50	21	1,050.00	85	1,063.00	S/ 1,785.00	16	14
Afrecho	2019	Julio	50	24	1,200.00	85	1,417.33	S/ 2,040.00	19	18
Afrecho	2019	Agosto	50	26	1,300.00	85	1,594.50	S/ 2,210.00	21	19
Maíz molido	2019	Mayo	50	41	2,050.00	70	2,106.81	S/ 2,870.00	32	31
Maíz molido	2019	Junio	50	50	2,500.00	70	2,615.35	S/ 3,500.00	40	40
Maíz molido	2019	Julio	50	52	2,600.00	70	2,324.76	S/ 3,640.00	41	41
Maíz molido	2019	Agosto	50	56	2,800.00	70	3,196.54	S/ 3,920.00	44	43
Polvillo	2019	Mayo	103	48	4,944.00	144	5,423.85	S/ 6,912.00	38	35
Polvillo	2019	Junio	103	54	5,562.00	144	7,564.84	S/ 7,776.00	43	42
Polvillo	2019	Julio	103	57	5,871.00	144	7,850.30	S/ 8,208.00	45	44
Polvillo	2019	Agosto	103	55	5,665.00	144	7,136.64	S/ 7,920.00	43	43
									396	383
									100%	96.72%

Fuente: Elaboración propia

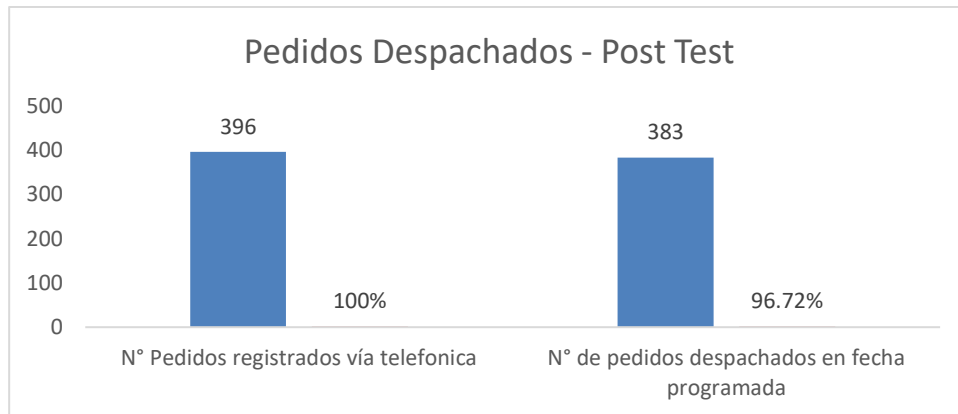


Figura 39: Productos despachados a tiempo – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 39 muestra los resultados de los pedidos despachados en fecha programada, de los cuales, de los 396 productos solicitados por vía telefónica, ahora existe un 96.72% de eficiencia es decir que cumple con la fecha de salida de la empresa, siendo esto un índice de mejora pues se logra aumentar el porcentaje anterior de 30.49%.

Indicador: Calidad de productos terminados – Pre Test

Tabla 34:

Calidad de productos terminados – Post Test

PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Numero de Sacos vendidos	Total de Kg vendidos	Número de sacos en perfecto estado	Número de sacos defectuosos
Afrecho	2019	Mayo	50	18	900.00	16	2.00
Afrecho	2019	Junio	50	21	1,050.00	19	2.00
Afrecho	2019	Julio	50	24	1,200.00	21	3.00
Afrecho	2019	Agosto	50	26	1,300.00	23	3.00
Maíz molido	2019	Mayo	50	41	2,050.00	40	1.00
Maíz molido	2019	Junio	50	50	2,500.00	48	2.00
Maíz molido	2019	Julio	50	52	2,600.00	50	2.00
Maíz molido	2019	Agosto	50	56	2,800.00	53	3.00
Polvillo	2019	Mayo	103	48	4,944.00	46	2.00
Polvillo	2019	Junio	103	54	5,562.00	53	1.00
Polvillo	2019	Julio	103	57	5,871.00	57	-
Polvillo	2019	Agosto	103	55	5,665.00	53	2.00
						479	23.00
						100%	4.80%

Fuente: Elaboración propia

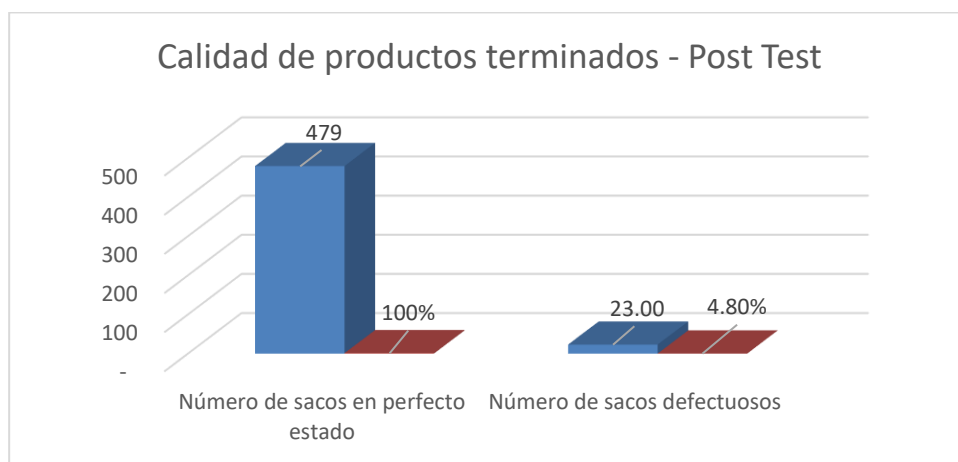


Figura 40: Calidad de productos terminados – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 40 muestra los resultados de la calidad de los productos terminados, en donde se puede evidenciar que ha reducido el porcentaje de productos defectuosos pasando de 25.68%, registrado en los meses anteriores a un 4.80% para los meses de Mayo a Agosto, lo que refleja una mejoría significativa luego de aplicar la gestión por procesos.

Resultados de la Variable Gestión por Productividad – Post Test

Dimensión: Productividad operativa – Post Test

Indicador: Participación de los pedidos atendidos – Post Test

Tabla 35:

Participación de los pedidos atendidos – Post Test

N°	AÑO	MES	Proyección de la producción total en sacos	Pedidos programados	Pedidos atendidos	Eficiencia de los pedidos
5	2019	Mayo	210	210	198	93.94%
6	2019	Junio	210	210	206	98.06%
7	2019	Julio	210	210	210	100.00%
8	2019	Agosto	210	210	204	97.06%

Fuente: Elaboración propia

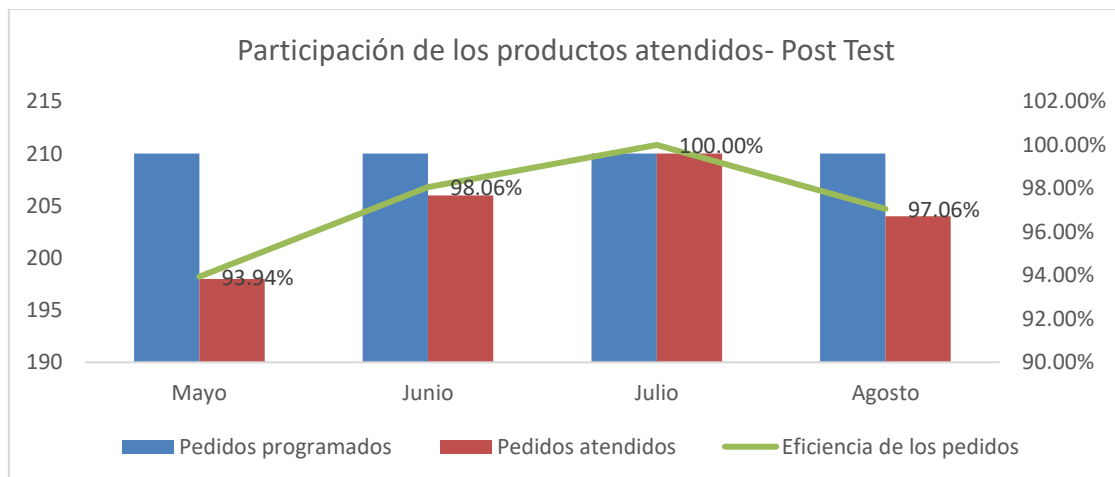


Figura 41: Participación de los pedidos atendidos – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 41 muestra la eficiencia de la participación de los pedidos atendidos, en donde luego de implementar la metodología establecida de la gestión por procesos, se logró mejorar los resultados obtenidos en la primera medición, siendo estos superiores al 90%, asimismo es importante resaltar que se logró una eficiencia del 100% para mes de Julio.

Indicador: Participación de los productos defectuosos – Post Test

Tabla 36:

Participación de los productos defectuosos – Post Test

Nº	AÑO	MES	Proyección de la producción total en sacos	Pedidos programados	Pedidos atendidos	Eficiencia de los pedidos	%Participación de productos defectuosos
5	2019	Mayo	210	210	198	93.94%	6.06%
6	2019	Junio	210	210	206	98.06%	1.94%
7	2019	Julio	210	210	210	100.00%	0.00%
8	2019	Agosto	210	210	204	97.06%	2.94%

Fuente: Elaboración propia

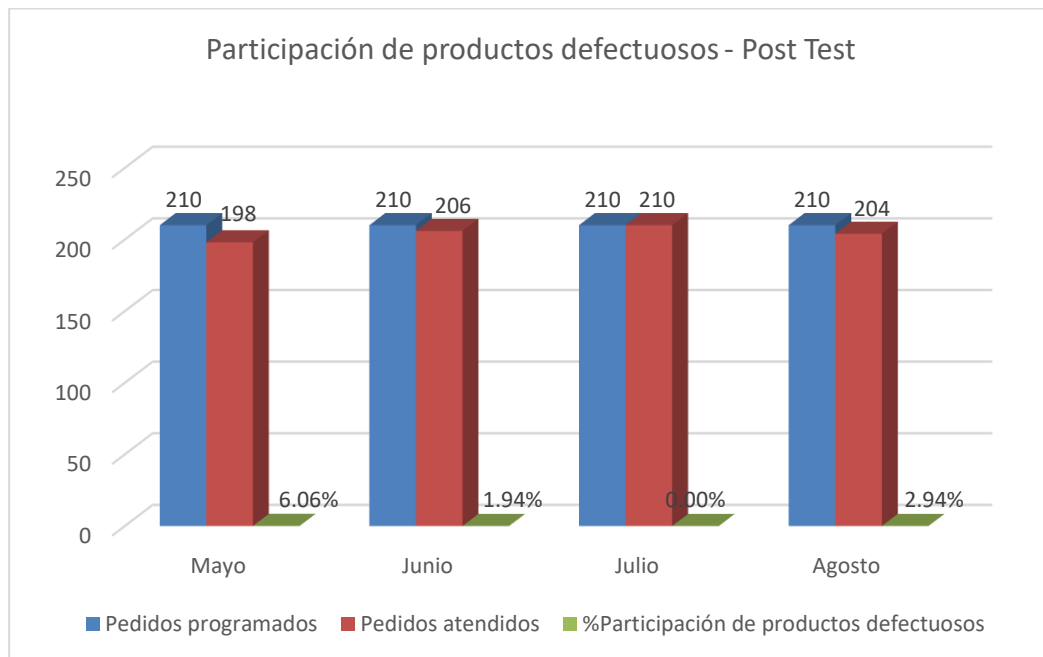


Figura 42: Participación de los productos defectuosos – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 42 muestra la participación de los productos defectuosos medidos en porcentaje, en donde después de la implementación de la gestión por procesos se tiene resultados alentadores, puesto que se logró reducir dicho margen de defectos en menos del 10%, siendo Mayo el mes que tuvo la mayor participación de defectos con un 6.06%, sin embargo también es importante mencionar que para Julio del 2019, no se tuvo ningún defecto, por lo tanto se puede decir que las

herramientas que proporciona la gestión por procesos, hace que se mejore significativamente en temas de eliminación de cuellos de botella.

Indicador: Productividad Total – Post Test

Tabla 37:

Productividad Total – Post Test

N°	AÑO	MES	Unidades planificadas	Unidades producidas	Tiempo real utilizado en la producción (horas)	Tiempo disponible	Productividad
5	2019	Mayo	210	198	7.50	8	88.39%
6	2019	Junio	210	206	7.55	8	92.58%
7	2019	Julio	210	210	7.55	8	94.38%
8	2019	Agosto	210	204	7.50	8	91.07%

Fuente: Elaboración propia

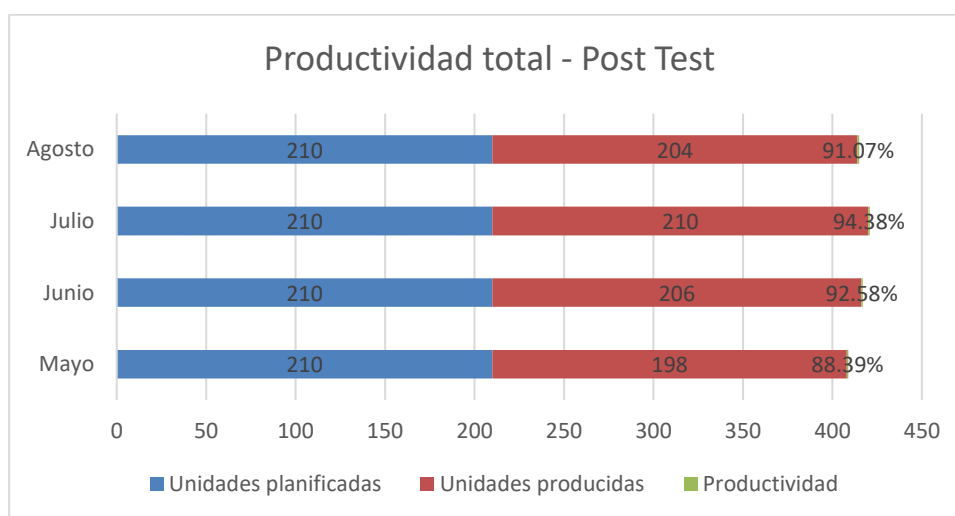


Figura 43: Productividad total – Post Test

Fuente: Elaboración propia

La figura 43 muestra la productividad total obtenida, en donde luego de aplicar las principales herramientas de mejora de la gestión por procesos, se tiene que los resultados a comparación de los anteriores mejoraron significativamente logrando superar el 90% que tiene como meta la empresa, registrando así que el mejor mes en cuanto a productividad total se registró en Julio del 2019 con un porcentaje del 94.38

Dimensión: Productividad Laboral – Post Test

Indicador: Productividad laboral respecto al Afrecho – Post Test

Tabla 38:

Productividad laboral respecto al afrecho – Post Test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Proyección de sacos a vender	Numero de Sacos vendidos	Proyección de kilogramos a producir	Total de Kg vendidos	Eficacia de la producción	Número de trabajadores para la producción de Afrecho	Producción por cada trabajador	Horas - Hombre Utilizadas
5	Afrecho	2019	Mayo	50	19	18	950	900.00	0.95	4	225.00	28.13
6	Afrecho	2019	Junio	50	22	21	1100	1,050.00	0.95		262.50	32.81
7	Afrecho	2019	Julio	50	24	24	1200	1,200.00	1.00		300.00	37.50
8	Afrecho	2019	Agosto	50	25	26	1250	1,300.00	1.04		325.00	40.63
							4500	4,450.00	0.99			139.06

Fuente: Elaboración propia

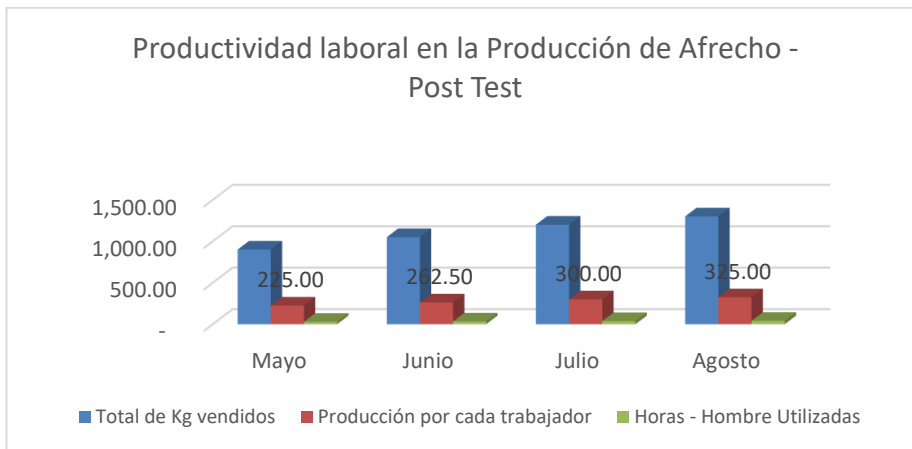


Figura 44: Productividad laboral respecto al afrecho – Post Test

La figura 44 muestra los resultados de la productividad laboral respecto al producto denominado afrecho en donde se puede evidenciar que para la elaboración participan 4 trabajadores, y que estos deben alcanzar en promedio una producción de 300 kg para este producto, y de acuerdo a lo obtenido se puede evidenciar que para Julio y Agosto, la meta establecida ha sido superada, lo que responde a un alza en cuanto a la productividad laboral se refiere por cada trabajador.

Indicador: Productividad laboral respecto al Maíz Molido – Post Test

Tabla 39:

Productividad laboral respecto al maíz molido – Post Test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Proyección de sacos a vender	Numero de Sacos vendidos	Proyección de kilogramos a producir	Total de Kg vendidos	Eficacia de la producción	Número de trabajadores para la producción de Maíz Molido	Producción por cada trabajador	Horas - Hombre Utilizadas
5	Maíz molido	2019	Mayo	50	43	41	2150	2,050.00	0.95	4	512.50	64.06
6	Maíz molido	2019	Junio	50	47	50	2350	2,500.00	1.06		625.00	78.13
7	Maíz molido	2019	Julio	50	53	52	2650	2,600.00	0.98		650.00	81.25
8	Maíz molido	2019	Agosto	50	60	56	3000	2,800.00	0.93		700.00	87.50
							10150	9,950.00	0.98			310.94

Fuente: Elaboración propia

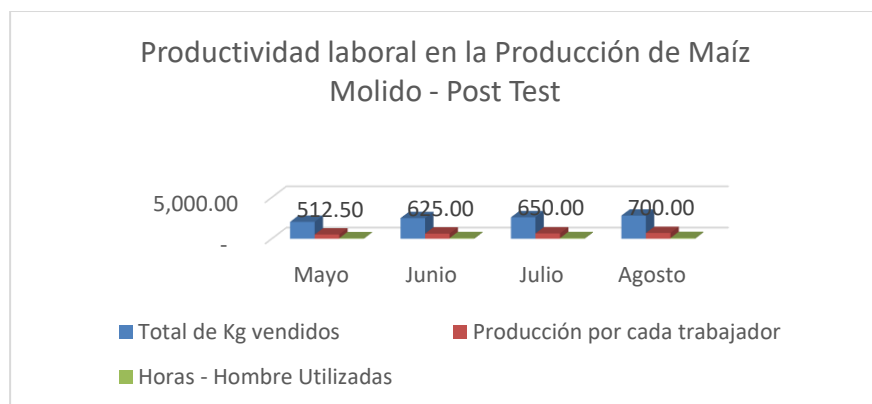


Figura 45: Productividad laboral respecto al afrecho – Post Test

La figura 45 muestra los resultados de la productividad laboral respecto al producto denominado maíz molido en donde se puede evidenciar que para la elaboración participan 4 trabajadores, y que estos deben alcanzar en promedio una producción de 625 kg para este producto, y de acuerdo a lo obtenido, a partir del mes de Junio se logra cumplir con la meta establecida, lo que responde a un alza en cuanto a la productividad laboral se refiere por cada trabajador

Indicador: Productividad laboral respecto al Polvillo – Post Test

Tabla 40:

Productividad laboral respecto al polvillo – Post Test

N°	PRODUCTO	AÑO	MES	Kg por saco	Proyección de sacos a vender	Numero de Sacos vendidos	Proyección de kilogramos a producir	Total de Kg vendidos	Eficacia de la producción	Número de trabajadores para la producción de Polvillo	Producción por cada trabajador	Horas - Hombre Utilizadas
5	Polvillo	2019	Mayo	103	51	48	5253	4,944.00	0.94	4	1,236.00	154.50
6	Polvillo	2019	Junio	103	52	54	5356	5,562.00	1.04		1,390.50	173.81
7	Polvillo	2019	Julio	103	58	57	5974	5,871.00	0.98		1,467.75	183.47
8	Polvillo	2019	Agosto	103	58	55	5974	5,665.00	0.95		1,416.25	177.03
							22557	22,042.00	0.98			688.81

Fuente: Elaboración propia

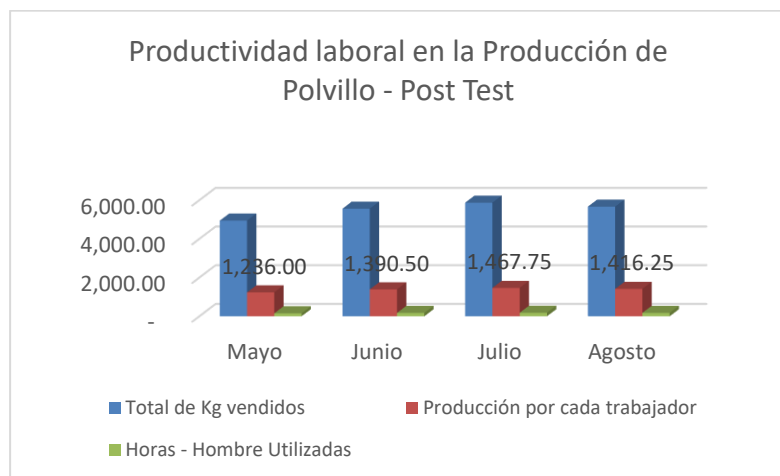


Figura 46: Productividad laboral respecto al polvillo – Post Test

La figura 46 muestra los resultados de la productividad laboral respecto al producto denominado polvillo en donde se puede evidenciar que para la elaboración participan 4 trabajadores, y que estos deben alcanzar en promedio una producción de 1300 kg para este producto, y de acuerdo a lo obtenido, a partir del mes de Junio se logra cumplir con la meta establecida, lo que responde a un alza en cuanto a la productividad laboral se refiere por cada trabajador

Validación de resultados de la Variable Dependiente - Prueba T-Student

El siguiente análisis presenta resultados de las mediciones correspondientes a cada indicador evaluado en la variable productividad, con el propósito de identificar el impacto de haber implementado la gestión por procesos, asimismo es necesario mencionar que se utilizó a la prueba T de Student asumiendo una distribución normal de los datos a evaluar (modelo paramétrico), puesto que se utiliza para datos cuantitativos y para datos menores a 30.

Validación del indicador: Eficiencia de los pedidos

Tabla 41:

Comparación de resultados entre el pre y post de la eficiencia de los pedidos

Resultados Pre Test		Resultados Post Test		Variación Porcentual
MES	Eficiencia de los pedidos	MES	Eficiencia de los pedidos	
Enero	64.52%	Mayo	93.94%	45.61%
Febrero	77.91%	Junio	98.06%	25.87%
Marzo	83.33%	Julio	100.00%	20.00%
Abril	71.17%	Agosto	97.06%	36.38%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42:

Resultados de la prueba T de Student de la eficiencia de los pedidos

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales	Variable 1	Variable 2
Media	0.74230521	0.97264117
Varianza	0.00667135	0.00064039
Observaciones	4	4
Varianza agrupada	0.00365587	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	5.38742882	
P(T<=t) una cola	0.00084189	
Valor crítico de t (una cola)	1.94318028	
P(T<=t) dos colas	0.00168377	
Valor crítico de t (dos colas)	2.44691185	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel

Criterios de decisión

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en la eficiencia de pedidos atendidos antes y después de la implementación de la gestión por procesos

H₁: (Hipótesis Alternativa): Existen diferencias significativas en la eficiencia de pedidos atendidos antes y después de la implementación de la gestión por procesos

Interpretación del resultado respecto a la eficiencia de pedidos atendidos

Como el valor de $p=0.00168377$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alternativa H₁: Por lo tanto, la eficiencia de los pedidos atendidos en ambos grupos son diferentes, y se concluye que si hay un nivel de incidencia favorable de la implementación de la gestión por procesos respecto al indicador evaluado.

Validación del indicador: Participación de productos defectuosos

Tabla 43:

Comparación de resultados entre el pre y post de la participación de productos defectuosos

Resultados Pre Test		Resultados Post Test		Variación Porcentual
MES	%Participación de productos defectuosos	MES	%Participación de productos defectuosos	
Enero	35.48%	Mayo	6.06%	-82.92%
Febrero	22.09%	Junio	1.94%	-91.21%
Marzo	16.67%	Julio	0.00%	-100.00%
Abril	28.83%	Agosto	2.94%	-89.80%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44:

Resultados de la prueba T de Student de la participación de productos defectuosos

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales	Variable 1	Variable 2
Media	0.25769479	0.02735883
Varianza	0.00667135	0.00064039
Observaciones	4	4
Varianza agrupada	0.00365587	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	5.38742882	
P(T<=t) una cola	0.00084189	
Valor crítico de t (una cola)	1.94318028	
P(T<=t) dos colas	0.00148377	
Valor crítico de t (dos colas)	2.44691185	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel

Criterios de decisión

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en la participación de productos defectuosos antes y después de la implementación de la gestión por procesos

H₁: (Hipótesis Alternativa): Existen diferencias significativas en la participación de productos defectuosos rechazados antes y después de la implementación de la gestión por procesos

Interpretación del resultado respecto a la participación de productos defectuosos

Como el valor de $p=0.00168377$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alternativa H₁: Por lo tanto, la participación de productos defectuosos en ambos grupos son diferentes, y se concluye que si hay un nivel de incidencia favorable de la implementación de la gestión por procesos respecto al indicador evaluado.

Validación del indicador: Productividad general

Tabla 45:

Comparación de resultados entre el pre y post de la productividad general

Resultados Pre Test		Resultados Post Test		Variación Porcentual
MES	Productividad	MES	Productividad	
Enero	69.20%	Mayo	88.39%	27.74%
Febrero	82.93%	Junio	92.58%	11.64%
Marzo	85.71%	Julio	94.38%	10.10%
Abril	77.62%	Agosto	91.07%	17.33%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46:

Resultados de la prueba T de Student de la productividad general

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales	Variable 1	Variable 2
Media	0.78864583	0.91604167
Varianza	0.00528197	0.0006407
Observaciones	4	4
Varianza agrupada	0.00296133	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
	-	
Estadístico t	3.31075161	
P(T<=t) una cola	0.00809479	
Valor crítico de t (una cola)	1.94318028	
P(T<=t) dos colas	0.01318958	
Valor crítico de t (dos colas)	2.44691185	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel

Criterios de decisión

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en la productividad general antes y después de la implementación de la gestión por procesos

H₁: (Hipótesis Alternativa): Existen diferencias significativas en la productividad del polvillo rechazados antes y después de la implementación de la gestión por procesos.

Interpretación del resultado respecto a la productividad general

Como el valor de $p=0.01318958$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna H_1 : Por lo tanto, la productividad general en ambos grupos son diferentes, y se concluye que si hay un nivel de incidencia favorable de la implementación de la gestión por procesos respecto al indicador evaluado.

Análisis económico de realizar la Gestión por Procesos

A continuación, se muestra los presupuestos establecidos para la evaluación económica de incorporar la gestión por procesos y de realizar la investigación propiamente dicha.

Tabla 47:

Presupuesto de la investigación

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
Recursos utilizados en la investigación						
UTILES DE ESCRITORIO						
Papel bond – 2 millares	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00
Lapiceros – azul – 4 unidades	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Perforador – 1 unidades	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00
Memoria USB – 1 unidad	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 20.00
Folders – 6 unidades	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 4.00
EQUIPOS DE OFICINA						
Computadora	S/. 2,000.00					
Impresora Multifuncional	S/. 700.00					
Tóner de impresora	S/. 50.00					
Escritorio	S/. 300.00					
Silla de escritorio	S/. 200.00					
Depreciación		S/. 812.50	S/. 812.50	S/. 812.50	S/. 812.50	S/. 812.50
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN						
Celulares	S/. 1,200.00					
OTROS GASTOS						
Alimentación	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Movilidad	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
Asesor de investigación	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Autor	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
TOTAL DE GASTOS	S/. 9,609.00	S/. 4,471.50	S/. 4,471.50	S/. 4,471.50	S/. 4,471.50	S/. 4,471.50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48:

Presupuesto de la aplicación de la gestión por procesos

Presupuesto para la Gestión por Procesos	Presupuesto interno mensual	Presupuesto interno anual
Gestor especializado en procesos	2,000.00	24,000.00
Capacitación de colaboradores	1,500.00	3,000.00
Total	3,500.00	27,000.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla 48 muestra el detalle de los costos que se tendrá que incurrir para la aplicación de la gestión por procesos, en donde el monto estimado asciende a S/. 27,000.00

Tabla 49:

Proyección del flujo de Caja Libre

DESCRIPCION	FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL					
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos		S/. 25,465.00	S/. 26,547.55	S/. 27,705.88	S/. 28,945.29	S/. 30,271.46
Costos		S/. -10,695.30	S/. -11,149.97	S/. -11,636.47	S/. -12,157.02	S/. -12,714.01
UTILIDAD BRUTA		14,769.70	15,397.58	16,069.41	16,788.27	17,557.45
Gasto de Administración y Venta		S/. -9,609.00	S/. -4,471.50	S/. -4,471.50	S/. -4,471.50	S/. -4,471.50
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		5,160.70	10,926.08	11,597.91	12,316.77	13,085.95
Impuesto a la Renta						
Inversiones	27,000.00					
Presupuesto para la Gestión por Procesos						
Gestor especializado en procesos	S/. 24,000.00					
Capacitación de colaboradores	S/. 3,000.00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	27,000.00	5,160.70	10,926.08	11,597.91	12,316.77	13,085.95

Fuente: Elaboración propia

La tabla 49 muestra la proyección del flujo de caja estimado para 5 años, en donde como inversión inicial en el año 0, se considera a los S/. 27,000.00, del presupuesto de la aplicación, mientras que en los ingresos y costos se considera al total de las inversiones incurridas en el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 50:

Evaluación de los indicadores económicos

Indicadores de la evaluación económica	
COK	8.00%
VALOR ACTUAL NETO	S/. 14,311.84
TASA INTERNA DE RETORNO	24.04%
BENEFICIO / COSTO	1.97

Fuente: Elaboración propia

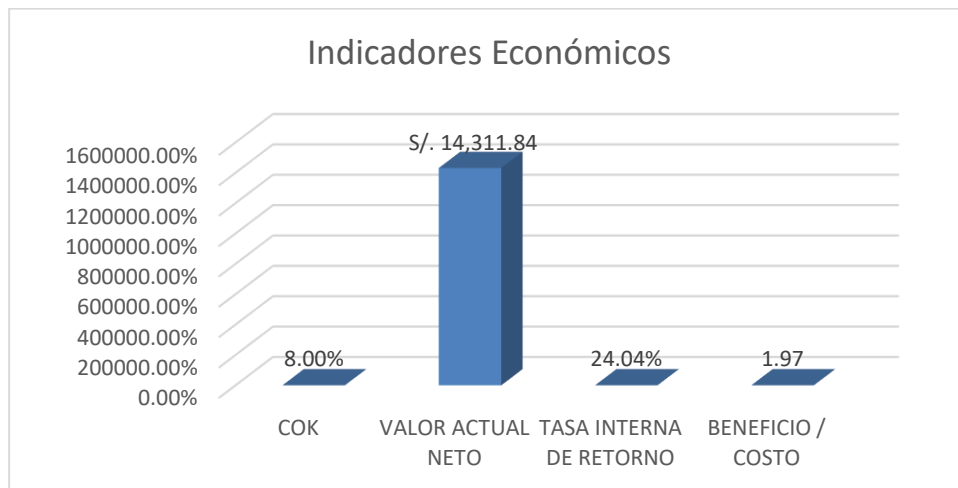


Figura 47: Evaluación de los indicadores económicos

Fuente: Elaboración propia

La figura 47 muestra el resultado de la evaluación, en donde se tiene que los beneficios a alcanzar por aplicar la gestión por procesos y de desarrollar el tema de investigación asciende S/ 14,331.84 (Van), por otro lado, se espera un retorno promedio del 24.04% (TIR) y al ser esta mayor al COK 8,00% (tasa que proporciono la empresa por haber realizado un préstamo a una entidad financiera), y de acuerdo a la teoría económica, se acepta el criterio de viabilidad en términos económico, finalmente se tiene un beneficio/costo positivo de 1.97, lo que indica que los beneficios superan a dichos costos en 0.97

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La presente investigación ha comprendido un esfuerzo por establecer e incorporar la gestión por procesos en una empresa Molinera, por ello, dentro de las limitaciones encontradas es que, en un inicio fue difícil la toma de datos en relación a la productividad empresarial y en la productividad laboral, puesto que en los meses del pre test había muchas descoordinaciones entre el personal operativo y las reuniones programadas, para el levantamiento de la información, sin embargo, gracias a la colaboración del Gerente de la empresa se pudo recabar la información a través de las fichas de campo. Por otro lado, los resultados obtenidos en la investigación no aseguran que tendrá la misma repercusión en otro tipo de sector, ya que los indicadores formulados han sido planteados dentro del marco de la productividad de la empresa, sin embargo, puede ser un punto de partida para futuras investigaciones que se interesen en la implementación de la gestión por procesos.

La investigación buscó determinar el impacto de implementar la gestión por procesos en la productividad empresarial de la Comercializadora Cosuva S.A.C la cual a través de los resultados obtenidos demostró que, si existe un impacto significativo, de esta manera se acepta la hipótesis planteada, bajo los principales resultados de los indicadores evaluados en la variable productividad (participación en la atención de pedidos, productos defectuosos y productividad total), en donde a través de la prueba estadística de la T de Student, se valida las hipótesis alternas como consecuencia que los resultados de $P(T \leq t)$ de dos colas son menores al 0.05, por lo tanto se concluye que hay una significancia favorable después de implementar la gestión por procesos

De acuerdo a (Misley, Gallardo, & Sáenz, 2014) en su paper titulado “Análisis de la gestión del proceso de producción del bioestimulante natural FITMAS-E” los

autores al realizar su análisis de la gestión del proceso de producción, para el cual clasificaron de manera cualitativa y cuantitativa el estado actual de la producción, encontrando así que el sistema de producción no presenta afectaciones en su funcionamiento durante un largo período de tiempo llegando a tener una eficiencia del 66% en términos generales. Asimismo, señalan que todos los parámetros expuestos (volumen, calidad, costos y ventas) tienen un comportamiento favorable, porque se cumple de acuerdo a la expectativa generada, reduciendo también los costos, llegando a concluir que los resultados obtenidos del análisis de gestión del proceso de producción del bioestimulante vegetal FitoMas-E, demuestra que la planta de producción es rentable. En este sentido y de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se tiene que a través de la implementación de la gestión por procesos se mejora significativamente el indicador de la productividad total, en donde al constatar los resultados encontrados se puede evidenciar que en una primera medición este indicador tiene una productividad total (considerando al tiempo real y al tiempo disponible) que oscila entre 69.20% hasta un 85.71%, sin embargo luego de aplicar las herramientas de diseño y caracterización de procesos estos resultados logran mejorar al superar el 90% que tiene como meta la empresa, registrando así que el mejor mes en cuanto a productividad total se registró en Julio del 2019 con un porcentaje del 94.38%.

Del mismo modo la investigación de (Ramos, 2013), titulada "Incremento de la productividad a través de la mejora continua en calidad en la subunidad de procesamiento de datos en una empresa courier: el caso Perú Courier". El autor considera que los principales problemas de su investigación radica en el reproceso y en los reclamos por demora, lo que ocasiona baja calidad en los servicios ofrecido, por

tanto considero que al aplicar una metodología en la mejora de procesos (Six sigma) esta ayudaría de manera significativa en definir, medir, analizar y controlar los procesos evaluados, siendo los principales resultados en cuanto a productividad un aumento del 48.03% (de 2,384 doc/hr a 3529 doc/hr) luego de implementar dicha metodología se tiene un valor P menor al 0.05 rechazando de esta manera la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna, entonces llega a la conclusión que la productividad y la calidad mejoraron, además de tener un impacto económico positivo puesto que por cada sol invertido se tiene un beneficio real de 1.80 en términos nominales y de 1.63 en términos reales (ajustado por efectos de la inflación). De acuerdo a estos resultados y contrastando con los resultados obtenidos, el indicador de la productividad laboral respecto al producto más vendido (afrecho) tiene una eficacia de 86% antes de la implementación de la gestión por procesos, sin embargo, luego de aplicar la propuesta y de lograr estandarizar los procesos, en una segunda medición este indicador incrementó y logro una eficacia del 99% en la producción del producto más vendido, mientras que al evaluar el impacto económico de establecer la gestión por procesos se obtuvo como beneficio/costo un índice de 1.97, lo que indica que los beneficios superaran a los costos en 0.97 céntimos.

Por otro lado, la investigación de (Díaz, 2018), la autora a través de su propuesta utiliza la metodología de Portero, en donde inicia con la identificación de los 4 principales procesos, luego de ello y al realizar el planteamiento del problema, detecta que los mayores errores se presentan en la logística interna específicamente en los procesos de recepción y supervisión de mercaderías, en este sentido detecta además que el mayor porcentaje se realiza en el despacho incompleto de las mercaderías con una participación del 32%, seguido del retraso de envíos con un

19%, llegando a concluir que todo parte del inadecuado proceso de recepción de mercadería en la empresa, pues hay procedimientos que se omiten o no se registran correctamente. De acuerdo a estos resultados y contrastando con los resultados de la presente investigación en el indicador de participación en la atención de pedidos se tiene que al implementar la gestión por procesos se logró mejorar los resultados obtenidos en la primera medición, registrando un porcentaje promedio de 97.06% en el periodo comprendido de Mayo a agosto del 2019.

Asimismo, en la investigación de (Campos, 2014), en su estudio titulado “Análisis y Mejora de los procesos de una Curtiembre ubicada en la ciudad de Trujillo”, cuyo objetivo de investigación es analizar y evaluar los procesos de fabricación de las mantas de cuero de la empresa, los principales problemas que se detectaron son los relacionados a las condiciones de trabajo, la falta de aprovechamiento de sus efluentes y la pérdida de tiempo. Por tal motivo centrándose en los procesos de producción se plantean propuestas que buscan mejorar las condiciones de trabajo del operario, es decir brindarle una mayor seguridad y satisfacción. Para lo cual se recurrió a herramientas ergonómicas para realizar un mejor análisis (métodos OWAS y REBA). En este sentido al contrastar los resultados obtenidos, estos se relacionan con la productividad laboral respecto a los 3 principales productos, puesto que inicialmente se registró una productividad de 210 kg en promedio del producto afrecho, de 470 kg en promedio del producto maíz molido y de 900 kg en promedio del producto polvillo, lo que indica que según la meta fijada por la empresa estos debieron llegar a los 250, 600, 1100 kg respectivamente y al no cumplir con la producción establecida se planteó la identificación oportuna de cada actividad la cual

fue plasmada en las fichas de caracterización de procesos para obtener mejores resultados, Finalmente luego de la implementación de la gestión por procesos se pudo evidenciar que se llegó a cumplir con lo establecido por la empresa ya que se registró nuevos indicadores de producción de 300, 625 y 1300 kg para los productos antes mencionados, llegando así a concluir que luego de las distintas herramientas estas sí inciden de manera correcta en la producción empresarial de Cosuva S.A.C

(Nombreira, 2014), en su investigación para obtener el grado de título llamada "Mejora de la productividad en la empresa Vivar S.A.C", cuyo objetivo de investigación es dar a conocer cuál es la mejora que tendría dicha empresa al gestionar diversos factores productivos tales como factor humano, materiales y económicos, al hacer un análisis personalizado sobre los tipos de producción y dar a conocer los resultados. El autor da a conocer que no solo basta con matrices, conceptos o metodologías, sino que también el talento humano es imprescindible para poder optimizar la producción en la organización, puesto que ellos son los que pondrán en práctica los conceptos y la responsabilidad recae en ellos si la metodología funciona o no. Se llegó alcanzar los resultados esperados, ya que se logró conseguir un aumento de la productividad de 4% en cuanto a recursos materiales, 11% en cuanto a mano de obra, 16% en cuanto recursos financieros, y 7% en utilización. Se redujo el cuello de botella y se eliminaron actividades que no agregaban valor, y como complemento cabe resaltar que no todo reposa sobre la gestión por procesos sino también en el recurso humano que pondrá esta metodología en marcha, esta tiene que ser capaz poder manejar los conceptos y que sus capacitaciones sean periódicas porque el mundo productivo está pasando por un momento de transición muy cambiante. Contrastando lo dicho por este autor con

los resultados obtenidos respecto a la eficacia de la producción del producto denominado Maíz molido, se obtiene que luego de implementar la gestión por procesos existe mejores índices de productividad, resaltando así que Junio fue el mes que tuvo mayor eficacia con un 1.06, superando así la producción establecida y la producción vendida, asimismo los demás meses tienen un comportamiento eficaz, respecto a la producción de dicho producto.

Finalmente, dentro de las implicancias, encontradas esta investigación, soluciono varios aspectos relacionados a la mejora de la productividad de la comercializadora Cosuva SAC, esto como consecuencia de la implementación de la gestión por procesos bajo la metodología impuesta por la Gestión por procesos (SGP, 2018), en este sentido, se logro mejorar tanto en eficiencia como en eficacia en lo relacionado a la productividad empresarial, asimismo, a través de la caracterización de los procesos operativos se ha llegado a tener mejores resultados con los colaboradores, puesto que ahora saben cuales son sus actividades y responsabilidades, lo que implica tener una mejor satisfacción laboral. Por ello esta investigación, quedara como un antecedente para futuras investigaciones en lo referente a la gestión por procesos.

4.2 Conclusiones

- Se determinó que si hay un impacto significativo entre la implementación de la gestión por procesos y la productividad empresarial de la empresa Cosuva S.A.C debido, a que, los resultados así lo demuestran estadísticamente, puesto que se tiene para el indicador participación de pedidos atendidos se tiene un $P= 0.00169$, mientras que para el indicador de productos defectuosos se tiene un $P=0.00149$, y para el indicador de productividad general un $P= 0.0132$ y al ser todos menores al 0.05, si existe diferencia entre una evaluación antes de incorporar la gestión por procesos y una evaluación después, ya que dichos resultados son respaldados mediante la prueba T de Student.
- Se analizo la situación actual de Cosuva SAC, por ello se logró mejorar la gestión empresarial debido a que inicialmente de los 223 pedidos que equivale al 100%, se registró un gran porcentaje de quejas con un indicador de 69.51%, sin embargo, a través de las diferentes herramientas utilizadas, la situación se mejoró de manera significativa ya que la implementación resulto ser favorable reduciendo dicho porcentaje a un 3.28%, logrando así una mejor eficiencia empresarial.
- Se identifico que a través del mapeo de procesos, hay 3 grandes grupos (estratégicos, misionales y de apoyo) y a partir de ello, se pudo enfocar en los procesos que responden al abastecimiento, producción y comercialización, plasmando luego una mejora con la metodología de gestión por procesos establecida por la secretaria de gestión pública del Perú.

- Se implementó la Gestión por procesos, y se logró mapear, documentar y diagramar a los principales procesos de la comercializadora Cosuva SAC, que son los procesos de abastecimiento, producción y comercialización.
- Por último, se evaluó que económicamente, todos los indicadores son positivos y beneficiosos para la empresa, puesto que el VAN obtenido es de S/ 14,331.84 lo que indica que por realizar esta investigación se obtendría dichos beneficios monetarios al término del horizonte de evaluación, por otro lado, la tasa de retorno es del 24.04% lo que significa que al ser mayor a la tasa Cok 8.00%, se acepta el proyecto y la investigación es viable y por último, el índice de rentabilidad es de 1.97, que quiere decir que los beneficios superan a los costos en 0.97 céntimos.

REFERENCIAS

- Arias.F. (2016). *Proyecto de investigación*. Caracas: Epistime.
- Benavides, H. (2015). *Gestión liderazgo y valores en la administración*. Ecuador: Repositorio UTL.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Metodos y diseños de la investigación*. Bogota: Universidad de la Sabana.
- BPM, C. d. (2015). *El Libro del BPM Tecnologías, Conceptos, Enfoques Metodológicos y Estándares*. Madrid: Print Marketing, S.L.
- Camison, C. (2018). *La gestión por procesos, Tecnicas y Herramientas*. Madrid: Mailx S.A.
- Campos, V. (2014). Análisis y Mejora de los procesos de una Curtiembre ubicada en la ciudad de Trujillo. *Mundo Empresarial*, 1,5.
- Casariago, A., & Bleyti, U. (2015). La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones. *Redalyc*, 2-3.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2013). *La encuesta como técnica de investigación: Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. USA: Investigación: Aten primaria.
- Castillo, L. (2015). *Análisis documental*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Chiavenato, I. (2011). *Teoría general de la administración*. España: Escuela Europea Magement.
- Dias, L., Torruco, U., Martinez, M., & Varela, M. (2018). Investigación en Eucación. *Investigación*, 2,3.
- Diaz, F. (2016). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. *Universidad & Empresa*, 12,22.
- Druker, P. (2016). *Análisis y diseño de procesos empresariales*. Mexico DF : JRamonet.
- Eustaquio, J., & Fornazier, A. (2016). Productividad agropecuaria: Reducción de la brecha. *Revista Cepal*, 1-10.
- Fariñas, J., & Fernandez, J. (2016). *Productividad, competencia e innovación*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Fernandez, J. (2015). *Gestión por procesos y sus diversos enfoques*. ESIC: Madrid.
- Fernandez, M. (2016). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Mexico DF: ESIC.
- Fernandez, R. (2018). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Guayaquil: ECU.
- Fernandez, V. (2016). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Montevideo: Ediciones Paraninfo S.A.

- Galvis, E., & Gonzales, M. (2014). La gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura.
- Galvis, E., & Gonzales, M. (2014). La gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. *Una revisión de literatura. Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 1-19.
- Galvis, E., & Gonzales, M. (s.f.). La gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. 2014.
- Gil Perez, D. (2015). La metodología científica y la enseñanza de la ciencia. Unas relaciones controvertidas. *Pedagogía moderna* (págs. 2-3). La habana, Cuba: Barcelona.
- Gómez, F. (2012). *Estandarización y documentación de los procesos operativos con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Gonzales, F. (2015). Enfoque de procesos. *Transformación empresarial*, 8,9.
- Gonzales, J., & Cuatrecasas, L. (2017). *Gestión Integral de la calidad*. Barcelona: PROFIT.
- Grifo, Daniel. (2016). Productividad laboral. *Daniel Grifo. Es*, 5-6.
- Hechevarria TS. (2012).
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación científica* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Herrera, P. (2011). Programación de la Producción: Una perspectiva de productividad y competitividad. *Virtual Pro*, 1,2.
- Huaman, J., Dias, G., & Portales, M. (2015). *Manual Educativo*. Chimbote: Universitario.
- Instituto de estudios económicos y sociales. (Marzo de 2017). Reporte sectorial del calzado en el Perú. Lima, Perú.
- Palacios, L. (2018). *Ingeniería de metodos: Movimientos y Tiempos*. Lima: ECOE EDITORIAL.
- Perez, J., & Merino, M. (2017). Metodo inductivo. *Education*, 1,2.
- PerúRetail. (12 de Julio
- Vásquez, C., & Labarca, N. (2012). *alidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector empresarial*. Caracas: Revista Venezolana de Gerencia.

Zuloaga, O., & Jaramillo, T. (2015). Guía para la Implementación de un Sistema de Información para el Apoyo a la Planeación, Programación y Control de la Producción en Pymes. *Tecnura*, 108,119.

Zurita, C., & Tene, A. (2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Molinos San Luis Cía. Ltda., del cantón Huaca, provincia del Carchi, año 2016*. Huarchi: Cobyec.

ANEXOS


ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: "GESTIÓN DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMERCIALIZADORA COSUVA S.A.C , TRUJILLO 2020"							
Autor: Br. Rhai Carlos Rugel Zapata							
Formulación del problema	OBJETIVO GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN					POBLACIÓN
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	
¿En qué medida la gestión por procesos impacta en la productividad empresarial de la comercializadora Cosuva S.A.C., Trujillo 2019?	Determinar el impacto de la gestión por procesos en la productividad empresarial de la Comercializadora Cosuva S.A.C., Trujillo 2019.	GESTION POR PROCESOS	EFICACIA	$\frac{\text{Ventas proyectadas en un periodo}}{\text{Total de ventas realizadas}} * 100$	%	Ficha de recolección de datos.	PROCESOS: *Abastecimiento. *Producción. *Comercialización.
				$\frac{\text{N° de Quejas Realizadas}}{\text{Total de Clientes}} * 100$	%	Ficha de recolección de datos.	
			EFICIENCIA	$\frac{\text{N° Pedidos solicitados via telefonica}}{\text{N° Productos despachados a Tiempo}} * 100$	%	Ficha de recolección de datos.	
				$\frac{\text{N° Sacos defectuosos}}{\text{Total de sacos}} * 100$	%	Ficha de recolección de datos	
HIPÓTESIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	
La gestión por procesos impacta de manera significativa en la productividad empresarial de la Comercializadora	-Analizar la situación actual de la comercializadora COSUVA S.A.C , años 2019. -Identificar los procesos de la empresa y diseñar el modelo a	PRODUCTIVIDAD	Producción empresarial	$\frac{\text{N° de Kg de afrecho a producir}}{\text{Total kg de afrecho producido en fecha}}$	%	Ficha de recolección de datos	PROCESOS: *Abastecimiento. *Producción *Comercialización.
				$\frac{\text{N° de Kg de maíz molido a producir}}{\text{Total kg de maíz molido producido en fecha}}$	%	Ficha de recolección de datos	
			Productividad laboral	$\frac{\text{Kg Producidos de afrecho}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}} * 100$	%	Ficha de recolección de datos	

<p>COSUVA S.A.C 2019</p>	<p>implementar utilizando la Gestión por procesos.</p> <p>-Implementar la gestión por procesos de la Comercializadora COSUVA S.A.C. año 2019.</p> <p>- Evaluar la productividad obtenida después de la implementación de la gestión por procesos.</p> <p>-Evaluar económicamente la implementación de la gestión por procesos en la Comercializadora S.A.C. Trujillo en el año 2019.</p>			$\frac{\text{Kg Producidos de maíz molido}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}} * 100$ $\frac{\text{Kg Producidos de polvillo}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}} * 100$			
------------------------------	--	--	--	---	--	--	--

ANEXO 2: VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Por la Ing. Betty Suarez

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		"GESTION POR PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA COMERCIALIZADORA COSUVA S.A.C, TRUJILLO 2018"		
Línea de investigación:		Gestión por procesos		
Apellidos y nombres del experto:		Suarez Torres Betty Light		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Entrevista-Cuestionario		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			Formulan redacción
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				


MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"GESTIÓN POR PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA COMERCIALIZADORA COSUVA S.A.C, TRUJILLO 2018"		
Línea de investigación:	GESTION POR PROCESOS		
Apellidos y nombres del experto:	Santiago Torres Betty Lizby		
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Entrevista-Cuestionario		

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

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

Sugerencias:

Firma del experto: 

Por director de carrera: Miguel Deza.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"GESTIÓN POR PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA COMERCIALIZADORA COSUVA S.A.C, TRUJILLO 2018"			
Línea de investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	Miguel Deza			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Ejercicio			
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?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				



MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"GESTIÓN POR PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA COMERCIALIZADORA COSUVA S.A.C, TRUJILLO 2018"			
Línea de investigación:	GESTION POR PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	Miguel Deza			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Cuestionario			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprueba		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?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

ANEXO 3: CARTA DE PRESENTACIÓN DIRIGIDA A LA EMPRESA



EN FACULTAD DE INGENIERIA

SOLICITUD DE VISITA DE ESTUDIOS A EMPRESAS

Empresa a visitar: Comercializadora Suarez Vasquez "COSUVA"

Dirección de la empresa (opcional): Barro Colorado Huanchaco Km 12

Representante de la empresa (dirigido a): Israel Monique Suarez Vasquez

Cargo del representante: Gerente General

Nº Teléfono: 942 324 777 Correo:

Motivo de la visita:

Encuesta Entrevista Solicita información / datos Trabajo de investigación

Tema: Gestión por procesos y su influencia en el área
producción de la Comercializadora Suarez Vasquez - 2018

Nombre del docente: Oscar F. Rhuai

Curso: 8 Tercer Carrera: Ing. Empresarial

Ciclo: 8

Fecha: 13 / 09 / 18

Nombre y Apellidos	Código Y/O DNI
<u>Dña. Carla Rangel Zapata</u>	<u>800139214 / 72690490</u>

*Debe tener obligatoriamente el Vº Bº del Coordinador de carrera para la emisión


Firma del Director/Coordinador


Firma docente del curso

Datos del Solicitante: Oscar Rangel Zapata Tel.: 97297694

Trujillo, 17 de setiembre de 2018

Señora:
Marina Suarez Vasquez
Gerente General
COMERCIALIZADORA SUAREZ VASQUEZ
Presente.-

Reciba nuestro más cordial saludo, a nombre de la **Universidad Privada del Norte**, miembro de la red internacional de universidades **Laureate International Universities**

El motivo de la presente es solicitar su autorización para que nuestra estudiante de la Carrera de Ingeniería Empresarial (Facultad de Ingeniería), ingrese a sus instalaciones con el objetivo de realizar una visita de estudios y ampliar los conocimientos vistos en aula.

Tema: "Gestión por procesos y su influencia en el área productiva de la comercializadora"

APellidos y Nombres	CÓDIGO/DNI
CARLOS RUGEL ZAPATA	N00139214

Esta experiencia de aprendizaje forma parte de la **metodología activa** que aplica nuestra Universidad. Gracias a esta metodología nuestros estudiantes pueden experimentar, crear y debatir en escenarios reales. Y así desarrollar sus capacidades y habilidades personales, fundamentales para su futuro profesional.


Agradeciendo por anticipado la atención que brinde a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,



Juan Miguel Deza Castillo
Coordinador Ingeniería Empresarial
Universidad Privada del Norte

ANEXO 4: CARTA DE ACEPTACION DE LA EMPRESA



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Trujillo, 13 de setiembre del 2019

Señor
RHAI CARLOS RUGEL ZAPATA
Estudiante, X ciclo de la carrera Ing. Empresarial
Universidad Privada Del norte S.A.C
Presente

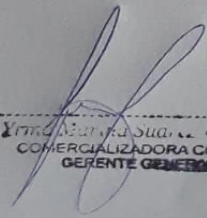
ASUNTO: ACEPTACION DE TRABAJO INVESTIGACION PROFESIONAL
REFERENCIA: TESIS DE BACHILLERATO

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y a la vez en relación al documento de la referencia comunicarle que su solicitud para realizar su trabajo de investigación profesional para obtener el grado de bachiller en la carrera de Ing. Empresarial, ha sido aceptada. De tal manera se le informa que los datos brindados por COSUVA, son totalmente verídicos y se espera un uso netamente académico. Sin más, comercializadora Suarez Vasquez recalca su compromiso con el desarrollo de la nación y sobre todo con la juventud trujillana. Es por ello que se expide el presente documento dando el respaldo al estudiante Rhai Carlos Rugel Zapata, para uso profesional.

Para tal efecto se le asigna a la Señora Yrma Marina Suarez Vasquez, responsable de la supervisión del desarrollo del estudiante, con quien deberá hacer las coordinaciones pertinentes.



Sin otro particular, hago propicia la ocasión para reiterar a usted las muestras de especial consideración y estima.

ATENTAMENTE


Yrma Marina Suarez Vasquez
COMERCIALIZADORA COSUVA
GERENTE GENERAL

Km 10 de la carretera Huanchaco-Trujillo
T: 942423777
FB: COSUVA

ANEXO 5: LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

 **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
HUANCHACO** 

**CERTIFICADO DE INSPECCIÓN
TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES
BÁSICAS EX ANTE**
N° 045 - 201 8

El Órgano ejecutante de la Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones
en cumplimiento de lo establecido en el D.S. No. 058-2014-PCM. ha realizado
la Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones Ex Ante.

"COSUVA"
(Edificación / Local / Establecimiento / Instalación)

Ubicado en **Carretera a Huanchaco Km. 10 Lt. 2- Huanchaquito Bajo**
(Calle, Avenida, Jirón, Urbanización)

Distrito **Huanchaco** Provincia **Trujillo** Departamento **La Libertad**

Solicitado por **GREY TUESTA SUAREZ**
(Nombre del propietario, representante legal, conductor o administrador)

El que suscribe CERTIFICA que el objeto de la Inspección antes señalado
CUMPLE con la normativa en materia de seguridad en edificaciones
otorgándose el presente CERTIFICADO DE ITSE.

Capacidad máxima de aforo: **07 - SIETE** personas
(En número) (En letras)

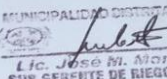
Giro o actividad de la Edificación: **INDUSTRIAL Y COMERCIAL**

Área de la Edificación (m2) **490.00 M2**

Solicitud N°: **582** Resoluc. Sub Gerencial N°: **045-2018- SGRYDC/MDH**

Fecha de Expedición: **31 de Mayo del 2018** Fecha de Caducidad: **31 de Mayo del 2020**
(D / M / A) (D / M / A)

NOTA: Este Certificado deberá colocarse en un lugar visible dentro de la ubicación, local establecimiento o instalación
**El presente Certificado de ITSE no constituye autorización alguna para el
funcionamiento del objeto de la presente inspección.**


Lic. José M. Morales Ventura
SUB GERENTE DE RIEGOS Y DEFENSA CIVIL

FIRMA Y SELLO
Autoridad del Órgano Ejecutante

ANEXO 6: ARCHIVO FOTOGRAFICO DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO

Proceso Ventas:





Almacén:



Producción:





ANEXO 7: PLANO DE LA EMPRESA

