



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA CALIDAD DE
SERVICIOS EN UNA PYME DEL SECTOR
PASTELERO, TRUJILLO 2021”

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autoras:

Maria Betsy Sanchez Pretel
Omayra Luisa María Saldaña Suárez

Asesora:

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

Trujillo - Perú

2024

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Juan Miguel Deza Castillo	40057428
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Elizabeth Kristina Bravo Huivin	71053874
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Cesia Elizabeth Boñón Silva	40222757
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

INFORME DE SIMILITUD

Segunda Revisión Saldaña y Sanchez

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	laccei.org Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	<1%
9	baixardoc.com Fuente de Internet	

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres quienes fueron mi motivación para salir adelante a pesar de las circunstancias u obstáculos que se presentaron. A mi abuelo Oscar Suárez Soto, quien siempre tuvo fe y plena confianza en mis capacidades desde un inicio. Se lo dedico a mi familia quienes me apoyaron a lo largo de mi vida universitaria. Y finalmente a mis amigos y amigas quienes me ayudaron en los momentos difíciles y con quienes vivimos distintas experiencias.

Omayra Luisa María Saldaña Suárez

Dedicado a Dios porque es mi mejor amigo y siempre estuvo cuando más lo necesité, él es mi guía, mi motivación y fortaleza para seguir adelante. A mis amados padres, en reconocimiento a su amor profundo, su esfuerzo incansable y su compromiso absoluto, que han sido pilares fundamentales en cada etapa de mi vida.

María Betsy Sánchez Pretel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser el apoyo en los momentos difíciles a lo largo de la realización del presente trabajo. Agradezco a mis padres por brindarme la oportunidad y darme todas las herramientas para poder salir adelante en la vida. Agradezco a mi hermana por ser el descanso o ayuda durante todo el trayecto. Finalmente, a mis amigos y amigas que me apoyaron y a quienes estaré eternamente agradecida.

Omayra Luisa María Saldaña Suárez

Agradezco a mi mamá, Rosa Pretel Azañedo, por su apoyo incondicional y enseñarme a resolver problemas con práctica y determinación. A mi papá Segundo Sánchez Alfaro, por inculcarme el amor al estudio y la disciplina. A mis hermanas por su apoyo y, en especial a mi hermana Mayra Nury por orientarme y exigirme desde niña.

A mi tía Otila Pretel Azañedo, por creer en mí e influir positivamente en mis decisiones orientadas a la superación personal.

A mi asesora Betty Lizby Suárez Torres por su compromiso y soporte en el presente proyecto.

María Betsy Sánchez Pretel

Tabla de contenido

Jurado calificador	2
Informe de similitud	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Formulación del problema	24
1.3. Objetivos	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	26
CAPÍTULO III: RESULTADOS	34
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS	59
ANEXOS	69

Índice de tablas

Tabla 1 Técnicas de instrumento y recolección de datos, Entrevista y encuesta	30
Tabla 2 Medición de confiabilidad del instrumento	30
Tabla 3 Análisis por matrices	34
Tabla 5 Procesos identificados	40
Tabla 6 Flujo de Caja.....	52
Tabla 7 VAN, TIR y Beneficio costo	52
Tabla 8 Matriz de Operacionalización de Gestión de Procesos	69
Tabla 9 Matriz de Operacionalización de Calidad del Servicio.....	78
Tabla 10 Cuadro comparativo para elección de fases de la Gestión de procesos	92
Tabla 11 Cuadro comparativo para elección del Modelo SERVQUAL	94
Tabla 12 Confiabilidad del instrumento Guía de Entrevista para la Gestión de Procesos.	96
Tabla 13 Confiabilidad del instrumento Cuestionario para la Calidad del Servicio.	100
Tabla 14 Guía de entrevista - Gestión de Procesos.....	104
Tabla 15 Matriz de evaluación de experto 01 sobre Guía de entrevista para la Gestión de Procesos.....	106
Tabla 16 Matriz de evaluación de experto 02 sobre Guía de entrevista para la Gestión de Procesos.....	107
Tabla 17 Cuestionario para la variable Calidad del Servicio.....	108
Tabla 18 Resultado Guía de entrevista Pregunta 1. ¿La empresa gestiona sus procesos y/o actividades periódicamente?.....	113
Tabla 19 Resultado Guía de entrevista Pregunta 2. ¿La empresa aplica sus procesos y/o actividades teniendo en cuenta su misión, visión y valores?	113
Tabla 20 Resultado Guía de entrevista Pregunta 3. ¿Los procesos de la empresa suelen realizarse adecuadamente?	114
Tabla 21 Resultado Guía de entrevista Pregunta 4. ¿Sueles aplicar representaciones gráficas de las actividades y/o procesos de la empresa?	114
Tabla 22 Resultado Guía de entrevista Pregunta 5. ¿La empresa cuenta con los equipos y materiales disponibles al momento de realizar sus actividades?.....	115
Tabla 23 Resultado Guía de entrevista Pregunta 6. ¿Sueles estar de acuerdo con el método de trabajo de la empresa?.....	115
Tabla 24 Resultado Guía de entrevista Pregunta 7. ¿Continuamente se optimizan los diferentes procesos o actividades de la empresa?.....	116
Tabla 25 Resultado Guía de entrevista Pregunta 8. ¿En la empresa se aplican acciones correctivas y/o necesarias para mejorar el funcionamiento de actividades o procesos críticos?	116
Tabla 26 Resultado Guía de entrevista Pregunta 9. ¿En la empresa los colaboradores trabajan de forma comprometida y segura?.....	117
Tabla 27 Resultado Guía de entrevista Pregunta 10. ¿En la empresa se suele dar retroalimentación de conocimientos o aplicaciones a los colaboradores?.....	117
Tabla 28 Resultado Guía de entrevista Pregunta 11. ¿Consideraste que existe la necesidad de controlar y evaluar periódicamente a los procesos de la empresa?.....	118
Tabla 29 Resultado Guía de entrevista Pregunta 12. ¿La empresa resuelve los percances del cliente de forma rápida?	118
Tabla 30 Resultado Guía de entrevista Pregunta 13. ¿La empresa se preocupa por brindar calidad en la atención al cliente?.....	119
Tabla 31 Resultado Guía de entrevista Pregunta 14. ¿Has considerado que la empresa debe contar con metodologías de trabajo que permitan optimizar los tiempos de las actividades y/o procesos?	119
Tabla 32 Resultado Guía de entrevista Pregunta 15. ¿Alguna vez consideraste que la empresa necesite implementación de nuevas estrategias de negocio para la empresa?.....	120
Tabla 33 Matriz PESTEL	143
Tabla 34 Matriz de Factores Internos	150
Tabla 35 Matriz de Evaluación de factores externos	151
Tabla 36 SIPOC proceso de Publicaciones en redes sociales	153
Tabla 37 SIPOC del Proceso Atención al cliente	156
Tabla 38 SIPOC proceso del proceso de Producción.....	160
Tabla 39 SIPOC proceso del proceso de Delivery.....	163
Tabla 40 Ficha de Indicador del proceso de Publicaciones en redes sociales.....	169

Tabla 41 Ficha de Indicador del proceso de Atención al cliente	170
Tabla 42 Ficha de Indicador del proceso de Producción	172
Tabla 43 Ficha de Indicador del proceso de Delivery.....	174
Tabla 44 Ficha de Indicador del proceso de Seguridad e higiene	176
Tabla 45 Ficha de Indicador del proceso de Capacitación al colaborador	178
Tabla 46 Matriz de factores claves de Éxito	189
Tabla 47 Cuadro de Mando Integral	191
Tabla 48 Depreciación por años del proyecto.....	194
Tabla 49 Evaluación impacto social	206
Tabla 50 Evaluación impacto ambiental.....	207

Índice de figuras

Figura 1 Diseño de gestión de procesos	47
Figura 2 Mapa de procesos	49
Figura 3 Confiabilidad del instrumento Guía de Entrevista para la Gestión de Procesos.....	99
Figura 4 Guía de Entrevista con preguntas abiertas.....	110
Figura 5 Organigrama de la empresa.....	111
Figura 6 Resultado del Cuestionario Pregunta 1. ¿Los colaboradores de la empresa le comunican con exactitud cuando se llevaran a cabo los servicios?.....	121
Figura 7 Resultado del Cuestionario Pregunta 2. ¿Los colaboradores de la empresa le proporcionan un servicio rápido?.....	122
Figura 8 Resultado del Cuestionario Pregunta 3. ¿Los colaboradores de la empresa siempre están dispuestos a ayudarlo?.....	123
Figura 9 Resultado del Cuestionario Pregunta 4. ¿Los colaboradores de la empresa nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas?	124
Figura 10 Resultado del Cuestionario Pregunta 5. Cuando la empresa promete algo en una fecha determinada, ¿lo cumple?.....	125
Figura 11 Resultado del Cuestionario Pregunta 6. Cuando tiene un problema, ¿la empresa muestra interés sincero por solucionarlo?	126
Figura 12 Resultado del Cuestionario Pregunta 7. ¿La empresa lleva a cabo el servicio bien a la primera?.....	127
Figura 13 Resultado del Cuestionario Pregunta 8. ¿La empresa lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo?	128
Figura 14 Resultado del Cuestionario Pregunta 9. ¿La empresa pone énfasis en registros exentos de errores?	129
Figura 15 Resultado del Cuestionario Pregunta 10. ¿El comportamiento de los colaboradores de la empresa le inspira confianza?.....	130
Figura 16 Resultado del Cuestionario Pregunta 11. ¿Se siente seguro en sus transacciones con la empresa? ..	131
Figura 17 Resultado del Cuestionario Pregunta 12. ¿Los colaboradores de la empresa suelen ser corteses con usted?.....	132
Figura 18 Resultado del Cuestionario Pregunta 13. ¿Los colaboradores de la empresa tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas?	133
Figura 19 Resultado del Cuestionario Pregunta 14. ¿La empresa le proporciona atención individualizada?	134
Figura 20 Resultado del Cuestionario Pregunta 15. ¿La empresa tiene horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes?.....	135
Figura 21 Resultado del Cuestionario Pregunta 16. ¿La empresa cuenta con unos colaboradores que le proporcionan una atención personalizada?	136
Figura 22 Resultado del Cuestionario Pregunta 17. ¿La empresa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted?.....	137
Figura 23 Resultado del Cuestionario Pregunta 18. ¿Los colaboradores de la empresa comprender sus necesidades específicas?.....	138
Figura 24 Resultado del Cuestionario Pregunta 19. ¿La empresa cuenta con un equipamiento de aspecto moderno?	139
Figura 25 Resultado del Cuestionario Pregunta 20. ¿Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas?.....	140
Figura 26 Resultado del Cuestionario Pregunta 21. ¿Los colaboradores de la empresa tienen buena presencia?	141
Figura 27 Resultado del Cuestionario Pregunta 22. En la empresa ¿el material asociado con el servicio es visualmente atractivo?	142
Figura 28 Las 5 fuerzas de Porter	149
Figura 29 Matriz Interna - Externa	152
Figura 30 Diagrama de flujo del Proceso Publicaciones de redes sociales AS IS	165
Figura 31 Diagrama de flujo del Proceso de Atención al cliente AS IS	166
Figura 32 Diagrama de flujo del Proceso de Producción AS IS	167
Figura 33 Diagrama de flujo del Proceso de Delivery AS IS	168
Figura 34 Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Manejo de Redes Sociales	180
Figura 35 Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Publicaciones en Redes Sociales	181
Figura 36 Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Atención al cliente	182

Figura 37 Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Producción	184
Figura 38 Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Delivery	185
Figura 39 Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Seguridad y Salud	186
Figura 40 Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Capacitación al colaborador.....	187
Figura 41 Cuadro de Mando Integral.....	188
Figura 42 Mapa estratégico	190
Figura 43 Validación del modelo Servqual	200
Figura 44 Matriz para validar el “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Calidad de Servicio” – Respecto a la variable gestión de procesos.....	202
Figura 45 Matriz para validar el “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Calidad de Servicio” – Respecto a la variable Calidad de Servicio.....	203
Figura 46 Matriz 02 para validar el “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Calidad del Servicio”	204

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la gestión de procesos para la calidad del servicio en una pyme del sector pastelero en el año 2021, siendo de propósito aplicada, enfoque mixto, y diseño no experimental de corte transversal y de carácter descriptivo, se consideró como muestra por conveniencia a 4 procesos de la empresa y a 40 clientes con mayor frecuencia de consumo durante el primer trimestre del año 2021; se aplicó una guía de entrevista validada por juicio a expertos para la empresa, con confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.816 y el cuestionario adaptado del modelo SERVQUAL con una confiabilidad de 0.762; como resultados de la investigación, se identificaron los procesos y los servicios que deben ser mejorados, el 70% de los encuestados consideran que la empresa tiene calidad adecuada en sus servicios brindados, también se afirmó la importancia de hacer seguimiento y evaluar la situación actual para su mejor capacidad de adaptación y flexibilidad en el mercado, lo que se entiende como mejora continua. Finalmente, esta investigación permitió generar la información necesaria para el desarrollo de planes de intervención que solucionen la problemática dentro del contexto que dio origen a la investigación.

PALABRAS CLAVES: Gestión de procesos, BPM, Calidad del servicio, Mejora continua, Estrategias, Satisfacción al cliente

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La sociedad americana para la calidad (ASQ, 2023) asegura que actualmente las organizaciones se adaptan y evolucionan junto con los stakeholders y las expectativas de sus clientes lo cual mantiene a la expectativa del cambio a dueños de empresas para poder mejorar. Es beneficioso comprender y mejorar los procesos, lo cual permite ofrecer no solo productos de alta calidad, sino también una experiencia positiva de servicio al cliente, al tiempo que se incrementan los ingresos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) afirma que la pandemia tuvo como consecuencia represalias económicas para las empresas de distintos rubros mundialmente. Según Consumer News and Business Channel (CNBC, 2023) muchas empresas de Estados Unidos, de distintos sectores, ya se están recuperando de los efectos de la pandemia. Sin embargo, el sector restaurante se encuentra en subidas y bajadas ya que, durante el año 2022, los consumidores disminuyeron su frecuencia de visitas a restaurantes en los meses de mayo, junio y julio debido a preocupaciones sobre la inflación. Además de los precios más altos en los restaurantes, los comensales también experimentaron incrementos en los costos de la gasolina y los productos de consumo básico. Sin embargo, las ventas en los restaurantes se recuperaron en agosto, atribuyendo este aumento a niveles más altos de confianza por parte de los consumidores a medida que los precios de la gasolina descendían. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022) reconoce que, en los últimos años, hemos sido testigos de transformaciones significativas en el mundo, donde las mega tendencias se han vuelto más prominentes y evidentes. Tanto las oportunidades como las amenazas se han vuelto más visibles.

Las crisis financieras globales y la pandemia de COVID-19 han acelerado aún más estos patrones, lo cual se ha evidenciado en las empresas en la actualidad. Varias compañías han abordado las preocupaciones de los ciudadanos mediante la implementación de programas internos, orientación y sistemas de gestión que respaldan su compromiso con el cliente para contrarrestar esas amenazas, así como el uso de prácticas empresariales y laborales éticas.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) la gran mayoría de las empresas experimentaron una notable disminución en sus ingresos y enfrentaron dificultades para mantener sus operaciones. Se encontraron confrontando serios desafíos para cumplir con sus obligaciones salariales y financieras, además de tener dificultades para acceder a financiamiento destinado al capital de trabajo. El impacto de la pandemia en las empresas varió dependiendo del sector y el tipo de empresa. Sectores como el comercio, hoteles y restaurantes, que están experimentando un fuerte impacto, suelen tener una gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas, las cuales fueron las más afectadas por esta situación.

Sin embargo, según el Instituto nacional de estadística e informática (INEI, 2021) hubo un incremento en el porcentaje de servicios prestados debido a la creciente demanda de servicios de preparación y distribución de alimentos para eventos tanto públicos como privados. Con respecto a los efectos que dejó el COVID 19 en Perú el cierre temporal de muchas empresas, que al prolongarse las medidas terminó en un cierre definitivo de algunas Pymes o Mypes. Según Gestión (2020) durante el mes de marzo, coincidiendo con el inicio del Estado de Emergencia y la consiguiente paralización de gran parte de las actividades empresariales en el país, el Producto Bruto Interno (PBI) de Perú experimentó una contracción del 16%.

La República (2023) afirma que en la Libertad existen más de 2.025 Mypes constituidas en el transcurso del año 2023, lo cual indica una mayor cantidad de competencia en diferentes rubros y oportunidades de abrir nuevos negocios.

Según La República (2023) dada la situación actual, las empresas existentes están queriendo mejorar sus servicios o productos, sin embargo, aún se evidencian estragos de la pandemia en el rubro panadero dado que los precios de los insumos principales para estas empresas fluctúan mucho. SolTV (2022) afirma que para poder mejorar sus ingresos muchas empresas del rubro pastelero utilizan diferentes estrategias, por ejemplo, en Trujillo se evidencia acciones para poder brindar apoyo al rubro mencionado a través del congreso.

En relación a la problemática de la Mype en estudio, ésta se enfrentó a un panorama complicado de manejar en período de pandemia, dado que al tratar de seguir con sus actividades a pesar de la situación que se estaba atravesando a nivel mundial, se evidenció disminución de ventas y por lo tanto también de ingresos, lo que impactó negativamente en su desempeño operativo y la atención al cliente, además, la falta de capacitación para los colaboradores resultó en un servicio de atención al cliente deficiente, también la poca presencia en redes sociales (sólo WhatsApp), limitó la comunicación y la promoción de productos y servicios, afectando la visibilidad de la empresa, asimismo, la carencia de publicidad en redes sociales agravó la situación, dejando sin explotar oportunidades para destacar ofertas y novedades.

Con respecto a la distribución, la gestión de entregas presentó desafíos, la ausencia de un responsable dedicado provocó demoras tanto en las actividades internas como en la entrega de pedidos, la dependencia del medio de transporte de la propietaria añadió complejidad a la ejecución de entregas. Aunado a ello, la falta de un plan protocolar de seguridad expuso a los colaboradores al riesgo de contagios, lo que fue crítico durante la pandemia.

A continuación, se consideran los siguientes antecedentes:

Dong et al. (2022) sostiene que el estudio generó dos hallazgos importantes de carácter general relacionados con las aplicaciones del Análisis de Aprendizaje (LA) en plantas de tratamiento de aguas residuales (WWTP) u otras industrias de procesos. Se destaca la importancia de realizar la comparación de modelos para descubrir y examinar en detalle los aspectos subyacentes, a fin de seleccionar un modelo confiable y robusto para su interpretación y ejecución. También se resalta la importancia de la gestión de los procesos de una manera adecuada con el fin de obtener una mejora de los procesos y una mejor calidad de servicio final ofrecido.

La presente investigación resalta la importancia de obtener el mejor modelo para realizar una mejora de procesos adecuada según la empresa con la que se esté trabajando.

Briones et. al (2019) afirman que se observa una marcada indiferencia por parte de los productores, pero están de acuerdo con que la empresa tenga políticas, procedimientos y métodos de desempeño establecidos, así como la modificación de los planes basados en los resultados del control interno. En el caso de Quevepalma, los productores expresan su desacuerdo con que la empresa no se anticipe a problemas futuros de globalización y calidad total, además están muy de acuerdo con que la empresa tenga objetivos claros, seleccione y declare las tareas para lograrlos, establezca un plan general de logros y tenga políticas, procedimientos y métodos de desempeño establecidos y con la modificación de los planes basados en los resultados del control interno. En conclusión, se sabe que los productores de las empresas estudiadas están de acuerdo con el uso de la gestión de procesos para el correcto funcionamiento de estas mismas.

En la presente investigación hace referencia a la importancia de la perspectiva de los trabajadores para la mejora de los procesos internos y la realización de un plan ordenado.

Barrios et. al (2019) afirman la importancia del concepto de competitividad tanto a nivel empresarial como a nivel nacional e internacional. Se presenta una tabla que muestra los indicadores de competitividad en 2017-2018, donde se posiciona a Colombia en términos de competitividad frente a un aproximado de 190 países. Se menciona que Colombia se encuentra en la media de los países analizados en varios indicadores, como el Índice de Competitividad Global y el Índice de Facilidad para hacer Negocios. Menciona la importancia de herramientas empresariales como el análisis de la cadena de valor, la gestión por procesos y la gestión de calidad para lograr posiciones competitivas.

La presente investigación resalta el uso de herramientas para el análisis empresarial como por ejemplo tabla de comparación con indicadores, cadena de valor, mapa de procesos y de esa forma lograr una posición competitiva frente a empresas del mismo rubro.

Campana (2022) sostiene que la administración a través de procesos simplifica la ejecución de tareas operativas, clarificando la ruta a seguir para lograr metas. La adopción de esta gestión se respaldó en la creación de manuales, reglamentos, formatos y prototipos que establecieron la dirección para su desarrollo, esta formalización apoyo el buen manejo de la gestión, sin embargo, se enfatiza que la gestión de procesos es una herramienta operativa y no el objetivo final en sí mismo. Asimismo, se diseñó un sistema de gestión de procesos específicamente para fomentar la investigación en entidades de educación superior, basándose en la identificación de procesos alineados con los estándares de evaluación externa estatal, lo que permite cumplir con los criterios de evaluación y acreditación de estas instituciones.

La presente investigación resalta que el uso de la gestión de procesos debe ser como una herramienta para lograr un objetivo dependiendo de la empresa y de esta manera lograr simplificar actividades operativas.

Flores et al. (2021) Sostiene que la implementación de la gestión por procesos es un enfoque trabajoso pero eficaz que se utiliza en entidades del sector público para lograr una ejecución más eficiente de los procesos. Tras llevar a cabo el diseño de los procesos, se llegó a la conclusión de que era imprescindible considerar elementos como la visión, la misión, los objetivos estratégicos, así como los servicios y productos identificados. No obstante, en el caso específico de la Defensoría del Pueblo, se constató que los documentos que contenían estos elementos esenciales para el diseño no mostraban coherencia ni se alineaban correctamente con los procesos existentes. Como resultado, se hizo necesario llevar a cabo ajustes, modificaciones o actualizaciones en dichos documentos con el fin de mejorar la gestión administrativa pública.

La presente investigación resalta la aplicación de la gestión de procesos y lograr una ejecución eficiente de procesos tomando en cuenta la visión, misión objetivos estratégicos, procesos y servicios o productos ofrecidos para su alineamiento.

Según Huamanchumo, F. (2019) en su tesis de maestría en la Universidad Nacional de Trujillo, titulado Modelo de gestión de procesos para la mejora de la calidad del servicio administrativo en la Universidad Nacional de Trujillo, 2018 tiene como objetivo general determinar la relación entre la gestión de procesos y la calidad del servicio de la Universidad Nacional de Trujillo. Se tomó como muestra a 278 trabajadores administrativos a los que se les realizó distintas encuestas y/o cuestionarios, donde se obtuvo como resultados la relación entre las variables que la gestión de procesos ayuda a la mejora de calidad de servicios administrativos además de recomendar una propuesta de mejora avanzada, sensibilizar a los trabajadores, realizar investigaciones complementarias, etc.

La presente investigación resalta la correcta aplicación de la gestión de procesos para obtener una mejora en la calidad del servicio que ofrece una empresa y de esta manera generar una ventaja competitiva.

García y Ledesma (2019) Sostiene que la gestión de procesos tiene una fuerte influencia positiva en la calidad del servicio al cliente dado que en la empresa Servicios Generales y Turismo Milagritos S.A.C, la evaluación específica de la gestión de procesos, se observa un nivel general del 69%, con áreas como recursos físicos marcadas como malas (46%) y planificación como regular (57%). En cuanto a la calidad del servicio, se encuentra en un nivel regular del 76%, destacando una satisfacción del cliente del 67%. Aunque la empresa muestra fortalezas en la apariencia del personal y la modernidad de las instalaciones, se identifican oportunidades de mejora en la amabilidad del personal, los precios, recursos físicos y la puntualidad de los buses.

La presente investigación resalta la fuerte influencia positiva de la gestión de procesos en la calidad del servicio, tomando en cuenta la importancia de un estudio previo de la empresa para saber con exactitud sus oportunidades de mejora con el fin de cumplir las expectativas del cliente.

García y Campos (2020) Sostiene que, dada la actualidad de los desafíos empresariales, es crucial para una empresa mantener su posición en el mercado mediante un sistema de gestión eficiente. Este estudio se centró en mapear los procesos críticos de una clínica que atiende a pacientes médicos y dentales, reconociendo la importancia de las micro y pequeñas empresas en la economía. Estas empresas enfrentan dificultades debido a una gestión ineficiente y falta de planificación. Se identificaron y priorizaron dos procesos críticos, gestión de stock y atención al cliente, a través de observaciones y entrevistas. El mapeo de estos procesos permitió estructurar actividades y proponer mejoras afectando

positivamente la experiencia del paciente, también contribuye a la percepción general de la calidad de los servicios médicos y dentales ofrecidos, demostrando que la gestión de procesos empresariales puede ser efectiva para micro y pequeñas empresas.

La presente investigación resalta que la gestión eficiente de procesos es crucial para que una empresa mantenga su posición en el mercado y obtener calidad en el servicio ofrecido, especialmente en el contexto actual de desafíos empresariales. Se centró en mapear los procesos críticos y presentar mejoras para cumplir con las expectativas del cliente.

Para la presente investigación se consideró las siguientes bases teóricas:

Gestión de procesos

Según Huamanchumo (2019) sostiene que la gestión de procesos está basada en la aplicación de principios e instrumentos de la productividad, permitiendo obtener resultados positivos frente a los cambios del mercado. Además, sostiene que la gestión de procesos permite identificar adecuadamente las actividades de un proceso, determinar funciones y cargos de cada proceso y medir y evaluar la eficacia de los resultados obtenidos de un proceso

Según Castillo y Rivas (2018) presentan un modelo de gestión por procesos que permite consolidar la información necesaria brindada por los involucrados, a través de documentos de gestión, información histórica de la empresa, descripción de actividades, entre otros. Este modelo fue adaptado en la presente investigación.

Business Process Management

Según Díaz (2008) sostiene que es un método centrado en gestionar los procesos de una empresa para monitorizar eventualmente su eficiencia, a su vez, de estar orientada a la optimización de ellos y contribuir en la ventaja competitiva de la empresa.

Una de las ventajas de utilizar BPM es la mejora en la comunicación del equipo de trabajo, permitiendo centralizar la información para mejor coordinación con las diferentes áreas, asimismo, unificando y optimizando los procesos de manera clara para una mejor toma de decisiones. (Diaz, 2008)

Según Sandoval (2017) presenta cuatro fases de la gestión de procesos, que permiten asegurar el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

- **Descubrimiento y descripción de procesos**

Sostiene que es imprescindible definir los procesos que permite una descripción clara y comprensible para todos los colaboradores. Para ello sugiere establecer los procesos por tipos de procesos. Luego se plasma en el Mapa de Proceso para brindar una representación gráfica de los procesos y permitir conocer más claro sus interacciones para la satisfacción de los clientes. Con la utilización de diagrama de flujos, se permitirá representar gráficamente las actividades y encargados de los procesos de las diferentes áreas de una empresa.

- **Análisis de procesos identificados**

Permite analizar los procesos críticos de la empresa, a través de la valoración del patrocinador de la empresa y de las partes interesadas. Se seleccionarán aquellos procesos que requieran con prontitud la solución de problemas o limitaciones existentes. Asimismo, al seleccionar dichos procesos críticos permitirán aportar en gran medida la reducción de los problemas.

- **Control y monitoreo**

Al realizar un control de los resultados que se están obteniendo, el autor considera que se va conociendo cuánto están contribuyendo al logro de los objetivos establecidos. Para ello, es necesario hacer uso de ficha de indicadores.

- **Mejora continua de procesos**

Por último, permite conocer el desarrollo que han tenido los procesos, a fin de poder conocer aquellos que no cumplieron con los requisitos previstos, lo cual, se procede a realización correcciones o modificaciones en sus variables de control. Por el contrario, es necesario realizar una mejora para ser potenciados.

Es importante resaltar las razones por las que se determinó la elección de las fases de la Gestión de Procesos mencionadas. (Ver anexo 03).

Procesos

Según Pérez y Gardey (2013) definen procesos como conjunto de actividades divididas por etapas en un determinado tiempo para ser concretadas, creando un nuevo valor.

Pérez (2013) afirma que existen cuatro tipos de procesos:

Procesos operativos: Encargado de la transformación de los recursos en un producto o cumplir con las necesidades del cliente, teniendo como fin dar valor agregado.

Procesos de apoyo: Este proceso agrupa a las personas y recursos útiles, tales como equipos tecnológicos, dispositivos, etc.

Procesos de gestión: Encargado del buen funcionamiento de los procesos a través del control, seguimiento y análisis para la correcta toma de decisiones.

Procesos de dirección: Encargado de la determinación, seguimiento, evaluación y retroalimentación de las objetivos y estrategias.

Por otro lado, es necesario conceptualizar las herramientas que se utilizarán como parte de la identificación, análisis, control y mejora de los procesos.

Sandoval (2017) presenta cinco fases para el ciclo de BPM, la cual, para el presente estudio se unificaron las fases 3 y 4 que consiste en el análisis y caracterización de los procesos, por lo tanto, es adaptada como la fase de Análisis de los procesos.

Concepto de Calidad del Servicio

Se puede definir como una disciplina aplicada en las diferentes áreas/procesos de las empresas, ya que implica desde sus políticas, formación laboral, clima laboral, sistemas, lo que dice el cliente, el servicio y la forma en la que ofrecen. (Pizzo, 2013).

Duque (2005) considera que para tener calidad en el servicio es necesario contar con procesos de calidad de manera global, aún más, tener un enfoque en el proceso de producción, ya que en este se desarrollan los productos y que a través de la realización de los productos es una forma de tratar al cliente final; también, para lograr calidad subjetiva del servicio es necesario que las empresas estén enfocadas durante todo el proceso del servicio de atención.

Cepymes (2014) manifiesta que en la actualidad para mejorar la calidad del servicio de las empresas es importante la presencia de las redes sociales, ya que permiten interactuar con el cliente de diferentes maneras e incrementar reconocimiento de la marca.

Modelo SERVQUAL para la Calidad del Servicio

Matsumoto (2014) sostiene que esta técnica permite medir la satisfacción o lo que el cliente espera del servicio y puede contribuir su mejora.

Se considerará este modelo por las siguientes ventajas frente a otros modelos:

Según Ramírez (2017) sostiene que las ventajas de utilizar este modelo es su enfoque no es solamente en la percepción del cliente sino también en las expectativas que se tiene sobre el servicio, haciéndolo complejo a otros modelos. Contribuyendo a la recolección de

datos del cliente de forma clara y precisa a través de sus dimensiones del modelo a utilizar.

Por lo tanto, se eligió al presente modelo para la calidad del servicio, lo cual se puede ver en el Anexo 04.

Dimensiones para la medición de la calidad de servicio

Zeithaml et al. (1988) proponen cinco dimensiones que forman parte de la escala SERVQUAL para medir la calidad del servicio en las empresas.

Capacidad de respuesta: Permite cumplir con las necesidades de los clientes de forma oportuna y respondiendo ante imprevistos positivamente.

Certeza: Enfocado en el tipo de atención y servicio que ofrecen los colaboradores hacia los clientes.

Confiabilidad: Consiste en el cumplimiento de los servicios que se ofrece, para lo cual debe ser practicado para evitar inseguridades por parte de los clientes.

Empatía: Consiste en la atención que se le brinda los clientes, demostrando comprensión y preocupación de los clientes al realizar un pedido o requerimiento de servicio.

Tangibles: Es todo aquello que forma parte de la apariencia físicamente de la empresa como instalaciones, materiales, equipos, colaboradores, etc.

Finalmente, la presente investigación se justifica académicamente porque coincide con el estudio de Huamanchumo (2019) el cual revela que la gestión de procesos contribuye a la mejora de la calidad de servicios administrativos. Esta información es crucial para la tesis, ya que indica que la gestión de procesos puede influir positivamente en la calidad de los servicios en una organización. Adicionalmente, coincide con el estudio de Flores et ál. (2021) el cual demuestra que la gestión de procesos puede ser efectiva, incluso si requiere esfuerzo.

Esto sugiere que, a pesar de los desafíos, la aplicación de la gestión de procesos puede ser beneficiosa para una PYME del sector pastelero. Por último, se justifica el modelo realizado el cual se usa para poder realizar la gestión de procesos tomando en cuenta la investigación de Sandoval (2017) el cual presenta un marco de cuatro fases para la gestión de procesos. Estas fases son esenciales ya que proporcionan una estructura sólida para llevar a cabo la gestión de procesos en una PYME pastelera. Las fases de descubrimiento y descripción de procesos, análisis de procesos identificados, control y monitoreo, y mejora continua de procesos ofrecen una guía clara para implementar la gestión de procesos de manera efectiva y realizar una mejora de la calidad del servicio que se ofrece.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la gestión de procesos determina la calidad del servicio en una pyme del sector pastelero de la ciudad de Trujillo en el año 2021?

1.3. Objetivos

Objetivo General

- Determinar la gestión de procesos para la calidad de servicio en una pyme del sector pastelero de la ciudad de Trujillo en el año 2021.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de una pyme del sector pastelero en la ciudad de Trujillo.
- Identificar a los procesos relacionados con la calidad del servicio de una pyme del sector pastelero en la ciudad de Trujillo.
- Esquematizar un modelo de gestión de procesos para la calidad de servicio en una pyme del sector pastelero en la ciudad de Trujillo.

- Estimar los costos del modelo propuesto, además del impacto social y ambiental para una pyme del sector pastelero en la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo de Investigación

Investigación Mixta

Según Campos (2020) afirma que la investigación mixta permite la obtención de información y discusión de los dos enfoques: cuantitativos y cualitativos, lo cual, mejora la comprensión de la problemática.

Aplicada

Según Álvarez (2021) esta investigación permitirá describir un problema práctico a través de conocimientos a detalle para poder dar soluciones prácticas, así mismo, permite evaluar el problema con los criterios de valoración para comparar fenómenos e interpretar el problema. Esta investigación es aplicada porque a través de la propuesta basada en la gestión de procesos permitirá identificar problemas prácticos y adecuados para la calidad del servicio de la empresa real en estudio.

Diseño de investigación

Transversal

Según Hernández et al. (2014) afirman que la investigación transversal permite la recolección y análisis de datos en un solo momento.

Descriptiva

Respecto a la investigación descriptiva, sostienen que permite que los resultados se lleguen a interpretar y describir, a su vez, de definir las variables en una determinada población y poder describirlas. También es descriptivo dado que la hipótesis está redactada de manera descriptiva al proponer un pronóstico de cifras o valores también.

No Experimental

Álvarez (2021) afirma que se basa en la nula manipulación de las variables, describiendo los fenómenos a partir de la observación. En la investigación será No Experimental porque no se manipuló las variables de Gestión de Procesos y Calidad del Servicio y, de corte transversal porque los datos obtenidos fueron expuestos sin alterarlos en un tiempo determinado.

2.2. Población y Muestra

P1: Se consideraron los 10 procesos de la empresa: gestión administrativa, atención al cliente, delivery, selección y contratación, remuneración al personal, control de inventarios, compras, producción, recepción de insumos, publicaciones en redes sociales

P2: Conformado por 40 clientes con mayor frecuencia de consumo en la empresa durante el primer trimestre del año 2021 en la provincia de Trujillo.

Criterios de Inclusión y exclusión:

- Solo se incluyó a 40 clientes frecuentes que pertenezcan al primer trimestre del año 2021. (periodo de medición)
- Se incluyó a los clientes con un consumo mayor a 85 soles.

- También se incluyó a clientes registrados en el Excel de pedidos con entrega del producto a domicilio en la ciudad de Trujillo.
- Solo se incluyó a clientes registrados en el Excel de pedidos con venta efectiva.
- Se excluyó a clientes registrados en Excel de pedidos que cancelaron el servicio.
- Se excluyó a clientes con deuda registrados en Excel de pedidos.
- Se excluyó a clientes con una frecuencia menor a 2 pedidos dentro del periodo de medición.

Muestra

Muestra por conveniencia

Otzen y Manterola, (2017) definen como una proximidad de los elementos para los investigadores con el fin de ser incluidos.

M1: Conformado por 4 procesos como Producción, Publicaciones en redes sociales, Delivery y Atención al cliente.

Población Muestral

Según Otzen y Manterola (2017) afirman que es la misma cantidad de individuos pertenecientes a la población, los cuales tienen la misma oportunidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra probabilística.

M2: Población muestral conformado por los 40 clientes con mayor frecuencia de consumo en la empresa durante el primer trimestre del año 2021.

Técnicas e Instrumentos

Entrevista

Según Feria, Matilla y Mantecón (2020) sostienen que la entrevista es la comunicación interpersonal para conocer al objeto, y esto puede ser a través de cuestionarios, guía de observación, ideas e incluso conocer soluciones posibles.

Se utilizó el instrumento para recolectar información detallada sobre sus actividades, colaboradores, descripción de procesos, etc., a fin de entender a profundidad la situación actual de la empresa. Para ello, se realizó la guía de entrevista para todos los colaboradores de la empresa con la cantidad de 10 preguntas cerradas, el cual, se utilizó el método de Escala de Likert con 3 tipos de respuesta: Siempre que equivale 3, A veces que equivale a 2 y Nunca que equivale a 1. (Ver Anexo 5 y 7). Asimismo, se utilizó una guía de entrevista con preguntas abiertas al jefe de Gestión Administrativa, quien tiene conocimiento en las actividades de la empresa. Este instrumento permitió conocer el manejo del servicio al cliente relacionado a la calidad del servicio. (Ver Anexo 11).

Encuesta

Según Feria et al. (2020) afirman que la encuesta es un instrumento que sirve para reunir respuestas sobre un problema o validación de algo, esto puede ser por un medio digital o físico.

La encuesta permitió recolectar datos importantes de los clientes que permitió medir estos datos para tener una apreciación sobre la calidad del servicio de la empresa. Por otro lado, consistió en la elaboración de un cuestionario el cual estuvo diseñado por ítems estructurados siendo guiado por la escala Likert con 3 categorías: Siempre, A veces y Nunca. (Ver Anexo 6, 8 y 9)

Tabla 1
Técnicas de instrumento y recolección de datos, Entrevista y encuesta

Técnica de recolección de datos	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de Entrevista

Nota: En la tabla se muestra las técnicas que se utilizarán en la investigación.

Se realizó la validación de juicio de expertos para la guía de entrevista porque fue un instrumento de elaboración propia, respecto a la variable gestión de procesos. Ver anexo 8 y 9.

Para la recolección de datos de la variable Calidad del Servicio se utilizó el modelo SEVQUAL, el cual, está conformada por 22 ítems, distribuidas en las 5 dimensiones, siendo adaptadas 21 ítems a las características específicas del servicio de la empresa.

Estadística de Fiabilidad

Tabla 2
Medición de confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.762	22
0.816	15

Nota: Se muestra la confiabilidad de los instrumentos mediante el programa SPSS 24.

Confiabilidad y Recolección de los datos

Para la variable Calidad del Servicio se utilizó el instrumento del cuestionario con el modelo SERVQUAL adaptadas a la empresa para hacer una prueba piloto a 40 personas que viven en la ciudad de Trujillo para conocer la confiabilidad del instrumento obteniendo 0.762. Además, Asimismo, se aplicó el cuestionario a los 40 clientes con mayor frecuencia de consumo en el primer trimestre del año 2021, agrupando los resultados a través de la base de datos en Microsoft Excel. (Ver anexo 6).

Respecto a la variable Gestión de Procesos, se realizó una prueba piloto a 20 personas de la ciudad de Trujillo para conocer su confiabilidad del instrumento de 0.816, permitiendo proceder con la guía de entrevista a todos los colaboradores de la empresa, recolectando la información en base de datos en Excel. (ver anexo 5).

Los instrumentos utilizados aportaron valor a través de la recolección de información de la empresa. Respecto a la entrevista existe una relación con la variable Gestión de Procesos porque se busca conocer a la empresa para luego buscar su mejora y/o creación de los procesos. Por otro lado, al conocer los resultados del cuestionario para la variable Calidad del Servicio permitió conocer la percepción y lo que el cliente espera del servicio de la empresa, a su vez, las preguntas fueron claras y directas; permitiendo ubicar las respuestas por dimensiones. (Ver anexo 13 y 14).

Tratamiento de datos

Respecto a la variable Calidad de Servicio, los resultados fueron distribuidos según las cinco dimensiones del Modelo Servqual para conocer porcentualmente el servicio brindado desde la percepción y expectativa del cliente. De acuerdo con la variable Gestión

de Procesos, se realizó el análisis situacional a través de representaciones gráficas de la empresa, permitiendo identificar a los procesos relacionados con la calidad de servicio, luego, se esquematizó el modelo de la gestión de procesos propuesto, en el cual contempla mejoras de procesos y propuesta de nuevos procesos; por último, de acuerdo con la propuesta se realizó una proyección de costos que permita conocer su viabilidad y factibilidad para la empresa.

Aspectos éticos

El Colegio de Ingenieros del Perú (1987) establece la importancia de llevar a cabo labores académicas con integridad y valores como la verdad, honestidad, lealtad y respeto, protegiendo los derechos de sus colegas a través de imparcialidad y justicia. El código de ética del Colegio de Ingenieros del Perú (CIP) establece estos criterios en su capítulo 3, artículo 15, que incluye la lealtad profesional, la honestidad, el honor profesional, la responsabilidad, la solidaridad, el respeto, la justicia y la inclusión social.

Además, el artículo 18 del código promueve una conducta basada en principios estrictos de honradez y moralidad en todas las acciones. Se presta especial atención al respeto de los derechos de autor de los colegas, ya sean profesores o estudiantes, como se detalla en el artículo 27, inciso b, en el capítulo 2, esto garantiza la fiabilidad y credibilidad de la información obtenida de la empresa en estudio.

En el marco de esta investigación, se consideraron los principios basados en los valores éticos de la Universidad Privada del Norte; iniciando en un enfoque en la humanidad, respetando en todo momento la naturaleza humana de los investigadores y los involucrados en la empresa bajo investigación; se mantuvo el respeto por el prestigio de la empresa,

asegurando que ni la entidad ni sus funcionarios objeto de investigación se vieran afectados por prejuicios o un manejo inadecuado de la información.

Adicionalmente, se cumplió con la veracidad, siguiendo el código ético universitario, y se mantuvo la confidencialidad de la información proporcionada por la empresa, con todas las gestiones previamente acordadas con esta última. Se explicó detalladamente el propósito de la solicitud de información, asegurando su manejo adecuado y preservando el respeto por el anonimato y las relaciones efectivas con los participantes. Toda gestión de información se realizó con autorización previa y notificación de su uso.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Se realizó un estudio sobre una empresa dedicada al rubro pastelero teniéndose los siguientes resultados.

3.1. Analizar la situación actual de la empresa.

Iniciando con el análisis de la situación actual se presenta los resultados según matriz utilizada y resultados obtenidos en un breve resumen.

Tabla 3

Análisis por matrices

Matriz	Análisis
PESTEL	<p>Dentro de la matriz de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, se tomó distintos aspectos del entorno para realizar un análisis de la situación que enfrenta la empresa.</p> <p>En el aspecto político existe la amenaza de los inconvenientes surgidos por la aparición de la enfermedad COVID 19, por ejemplo, el aislamiento social obligatorio, no obstante, como fortaleza se tiene que ya se está poniendo en práctica la reactivación de las empresas. En el aspecto económico, dada la cuarentena y aislamiento obligatorio, muchas empresas empezaron a disminuir en ingresos en general, sin embargo, gracias a la reactivación de las empresas como decreto del gobierno se incluyó apoyo económico para las diferentes empresas. En el aspecto tecnológico se tomó en cuenta el apoyo de la tecnología para brindar servicios por parte de las empresas tanto de la empresa en</p>

	<p>estudio como los competidores. En el aspecto social se tomó en cuenta a las personas y la creciente virtualidad en uso cotidiano. Y finalmente en el aspecto ecológico existe la posibilidad de usar material biodegradable sin embargo sería una tarea difícil dado que aún es una idea nueva y los proveedores de ese material podrían ser escasos. (Ver Anexo N°15)</p>
<p>Las 5 Fuerzas de Porter</p>	<p>Las 5 fuerzas de Porter nos aportan una perspectiva del entorno directo con la empresa. Al evaluar a los proveedores, clientes, competidores y productos sustitutos, nos permite indicar con más precisión las amenazas y oportunidades que se presentan para la empresa. El poder de negociación de proveedores es alto dado que la empresa tiene pocos proveedores fijos, el poder de negociación de los clientes es bajo dado que la empresa cuenta con una buena cantidad de clientes recurrentes, existe muchos productos que pueden considerarse como sustitutos y dentro del rubro también existen muchos competidores que brindan mismos productos que la empresa en estudio o los sustitutos y finalmente en el aspecto de nuevos competidores, actualmente existen nuevos emprendimientos entre los cuales están muchas pastelerías o empresas que venden postres de todo tipo. (Ver Anexo 16).</p>
<p>MEFI</p>	<p>Una vez realizada la investigación de los factores internos de la organización, la matriz de evaluación de factores internos nos permite evaluar a detalle de manera cuantitativa cada factor e igualmente indicarnos si la empresa se encuentra aprovechando sus fortalezas para</p>

	<p>disminuir el impacto de las debilidades. En caso de la matriz EFI se obtuvo un puntaje final de 2.26 indicando que la empresa es débil internamente, sin embargo, el subtotal de las Fortalezas es mayor al de Debilidades, esto se debe a que la empresa tiene como fortaleza a la experiencia en el sector y a su variedad en los diseños personalizados en los pedidos. Pero de manera general, es necesario trabajar en algunos aspectos internos como es la capacitación a los colaboradores para brindar un mejor servicio al cliente, asimismo, es importante incrementar el reconocimiento e interacción de la empresa en las redes sociales. (Ver Anexo N°17)</p>
<p>MEFE</p>	<p>Una vez realizada la investigación de los factores externos de la organización, la matriz de evaluación de factores externos nos permite evaluar a detalle de manera cuantitativa cada factor e igualmente indicarnos si la empresa se encuentra aprovechando sus oportunidades para enfrentar las amenazas y el impacto de estas. En caso de la matriz EFE se obtuvo un puntaje final de 2.5 significando que la empresa aún debe mejorar en el aprovechamiento las oportunidades de manera eficiente frente a las amenazas del entorno, sin embargo, el subtotal de las Oportunidades es mayor al de Amenazas, esto se debe a que la empresa tiene como Oportunidad el entorno en el que se desenvolvía con anterioridad incluyendo el reconocimiento de los clientes que aun compran los productos en conjunto con el aprovechamiento del uso de redes sociales como medio de venta. (Ver Anexo N°18)</p>

IE	<p>La matriz interno - externo nos indica, según los puntajes obtenidos por las anteriores matrices, en que posición se encuentra la empresa y que medidas debería tomar según esto mismo. De acuerdo con el puntaje del MEFE de 2.5 y MEFI de 2.26, se afirma que la empresa debe tomar decisiones estratégicas para retener y mantener, por lo cual, debe enfocarse en la penetración de mercado y desarrollo de producto. (Ver Anexo N°19)</p>
----	---

Tabla 4
Matriz Foda Estratégico

FODA ESTRATEGICO	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el sector pastelero - Variedad en diseños personalizados. - Compromiso de los proveedores - Insumos y materiales en buen estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco reconocimiento de la empresa en redes sociales - Poca publicidad de productos en redes sociales. - No existe capacitación a los colaboradores - Empresa pequeña - Demoras en el servicio de delivery - Preocupaciones por la salud y seguridad del colaborador.

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Local ubicado en zona comercial. - Mayor presencia de pedidos mediante redes sociales. - Capacitación sobre el servicio de atención al cliente. - Alianzas con otros negocios para incremento de reconocimiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar ventas online a través del mejoramiento de un proceso que permita facilitar la entrega del pedido al cliente. - Mayor exposición de productos en momento de la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con publicidad de las redes sociales de la empresa en la zona comercial. - Contar con publicidad de los productos y promociones de la empresa en redes sociales. - Invertir en capacitaciones para la retroalimentación y/o formación a los colaboradores nuevos para la mejora de atención al cliente. - Contar con alianzas de otros negocios como parte del crecimiento y reconocimiento de la empresa.

Amenazas		
<ul style="list-style-type: none"> - La competencia puede ofrecer mayor variedad de precios, promociones y calidad de los productos. - Pastelerías veganas. - Incremento en los costos de insumos y materiales. - Competencia con mejores recursos para entrega de pedidos. - Mayor contagio del virus COVID 19 en la población. - Cierre temporal en atención al cliente por contagio de los colaboradores por COVID 19. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar uso de promociones, descuentos y variedad de precios para impulsar ventas. - Impulsar la innovación de nuevos productos dentro del proceso de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar variedad de productos, promociones y precios para incremento de reconocimiento de la empresa. - Crear plan de seguridad y cuidado adaptado a la empresa para bienestar del colaborador y al cliente, evitando aumento del virus.

Se analizó las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades permitiendo resaltar la experiencia que tienen el sector pastelero, variedad en los diseños personalizados, para lo cual, es importante que la empresa potencie la publicidad de sus productos e interacción con los clientes a través de las redes sociales. Asimismo, la empresa genera ingresos considerables gracias a su ubicación en una zona comercial y recomendaciones de clientes, pese al uso limitado de redes sociales y la actual crisis económica, considerándose como una oportunidad que posee ingresos altos a pesar de la crisis, aunque, una de las

amenazas sería el cierre temporal por contagio de COVID-19 en los colaboradores y haya más pérdidas que ganancias.

La información del análisis interno fue tomada a partir de los resultados de los instrumentos mostrados en los Anexos 13 y 14. Respecto al instrumento Guía de entrevista, está conformado por 15 preguntas, utilizando escala de Likert donde 1 es nunca, 2 es a veces y 3 es siempre, permitiendo conocer la percepción sobre la situación actual de la empresa. Respecto al cuestionario se utilizó el método Servqual, conformado por 22 preguntas, donde 1 es nunca, 2 es a veces, y 3 es siempre, esto permitió conocer la percepción y expectativa del cliente.

3.2. Identificación de los procesos de la empresa.

Se identificaron los siguientes procesos, tomando en cuenta a partir de la información obtenida en el análisis de la situación actual, además, para la identificación fue fundamentado en la sección de bases teóricas de los autores Duque (2005) y García (2014). Por otro lado, se especifican los servicios que se ofrecen y factores de calidad de los procesos.

Tabla 5

Procesos identificados

PROCESOS	Servicios que se ofrecen	Factores de calidad
Publicaciones en Redes Sociales	- Información relevante de los productos, promociones, etc.	- Preocupación por los intereses del cliente. - Información brindada oportuna
Atención al Cliente	- Brindar información del pedido de manera detallada	Información brindada oportuna

	<ul style="list-style-type: none"> - Registro del pedido formalmente - Asistencia en la elección del pedido (brindando referencias de pedido). - Actualizaciones y seguimiento del pedido del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores brindan atención personalizada - Consultas resueltas - Percances solucionados - Registros de pedidos libres de errores - Servicio conveniente para el cliente
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Precisar insumos requeridos y buen estado para elaboración del pedido - Adaptabilidad y desarrollo de productos - Asegurar empaque de pedido para garantizar sus óptimas condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio personalizado - Tiempo estipulado cumplido - Ejecución adecuada del pedido a la primera vez
Delivery	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener al cliente informado sobre el estado del pedido - Asegurar entrega de pedido correcto - Opciones de pago seguro - Se le brinda al cliente comunicación inmediata (en 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de entrega del pedido - Horario accesible para el cliente - Percance solucionado - Servicio seguro

	caso dese) con el responsable de atención al cliente para solucionar percances del pedido.	- Preocupación por los intereses del cliente
--	--	--

Respecto a la realización de la guía de entrevista de preguntas abiertas que se hizo al jefe de Gestión Administrativa, orientada a conocer el manejo del servicio al cliente a través de las gestiones relacionados a la calidad del servicio, y la guía de entrevista con preguntas cerradas a los colaboradores para conocer sobre la situación actual en relación con la gestión de procesos de la empresa. Esto permitió hallar la problemática encontrándose en el capítulo de Introducción.

Luego, se utilizó diagramas de flujos y Suppliers Inputs Process Outputs y Customers (SIPOC) para los procesos mencionados que permitió describir las actividades y su responsable de manera gráfica y/o detallada. Ver anexos desde el 20 al 27.

Asimismo, se describen los procesos en las siguientes líneas.

- Diagrama de flujo AS IS del proceso de Publicaciones en Redes sociales

Inicia con la actividad de la realización de fotos a algunos pedidos que se realicen, luego se reúne las fotos más llamativas y se verifica si cumple con condiciones de luz o ángulo de los pedidos, de no estar conforme se vuelve a tomar nuevas fotos con nuevos ángulos. Cabe mencionar que, toda publicación que se hace es para todas sus redes sociales. Entonces, de estar conforme con la anterior actividad se procede a determinar el tipo de publicación, si se trata de un video con música, entonces se crea con las fotos seleccionadas. Si no es video, entonces se seleccionan los archivos, se redacta la descripción de la publicación para finalmente publicarlo. (ver figura n°6, en anexo 24)

- Diagrama de flujo AS IS del proceso de Atención al cliente

Inicia con el cliente al consultar pedido, luego el Encargado de Ventas le brinda la información del pedido, para ello, el cliente verifica si le interesa la información, de no ser, finaliza el proceso; de ser sí, el cliente pide fotos referentes del pedido que desea, una vez que el Encargado de Ventas le envía las fotos, el cliente evalúa su conformidad de algún pedido referenciado.

Si esta conforme, verifica la confirmación del pedido visto en fotos de referencia,

- Si no tiene interés para seguir con la solicitud del pedido entonces el proceso finaliza.
- En cambio, si acepta solicitar el pedido, el cliente procede a consultar detalles para efectuar la entrega del pedido.

Luego, el Encargado de Ventas le brinda la información detallada para efectuar la entrega. El cliente procede a evaluar el pago, si considera no adecuado el monto a pagar entonces finaliza el proceso. De lo contrario, si considera adecuado el monto a pagar del pedido entonces del pedido entonces confirma pago y consulta la modalidad a pagar. Para ello, el Encargado de Ventas le brinda información detallada sobre la forma de pago, luego le solicita al cliente sus datos generales para la entrega del pedido y registra el pedido personalizado del cliente, por último, el cliente realiza el depósito.

Si no está conforme, el cliente da detalles personalizados del pedido, el cual, el Encargado de Ventas verifica la disponibilidad de insumos y materiales del pedido personalizado.

De ser no, este le brinda otras opciones del pedido, lo cual, el cliente evalúa: de no ser, finaliza el proceso, de ser sí, verifica confirmación del pedido.

De ser sí, el Encargado de Ventas confirma la disponibilidad, lo cual, el cliente consulta detalles que efectúen la entrega del pedido. El Encargado de Ventas, le brinda la información solicitada. El cliente, evalúa el pago, al confirmar el pago, consulta la modalidad a pagar, lo cual, el Encargado de Ventas le brinda información detallada sobre el pago, luego, se le solicita los datos generales para la entrega del pedido, además, se registra el pedido y el cliente, por último, realiza el pago. (ver figura n°7, en anexo 25)

- Diagrama de flujo AS IS del Proceso de Producción

Inicia con el jefe de Producción revisando la orden de pedido del cliente, sirviendo de utilidad para proceder a consultar los insumos requeridos, al verificarse que no hay insumos solicitados se reportan los insumos faltantes; de ser sí, se procede a caracterizar de modo gráfico el pedido en una pizarra. Luego, el chef elabora el bizcocho según pedido y elabora cremas de colores personalizado por el cliente. El jefe Producción se encarga de verificar la primera fase para evitar dar un mal servicio al cliente, es por ello, que es muy importante, luego informa a la encargada de detalles sobre las decoraciones y detalles que debe hacer, por consiguiente, esta realiza las decoraciones personalizadas. El jefe de Producción es el encargado de realizar la masa elástica, para ello, verifica si está conforme, de ser sí, se empaqueta el pastel según tipo de tamaño, luego, se agrega una tarjeta personalizada y, por último, informa al equipo que el producto se encuentra listo. (ver figura n°8, en anexo 26)

- Diagrama de flujo AS IS del proceso de Delivery.

Inicia con la actividad de listar los pedidos que se entregaran, luego se verifica que los pedidos realmente estén listos, de no estar listos se notifica a la administradora, de estar listo se revisa los datos del cliente y se procede a ir a su domicilio. Una vez el repartidor esté en

el lugar de entrega, se procede a entregar el pedido y el cliente lo verifica, de no estar conforme se le notifica a la administradora la queja, de estar conforme se procede a pagar el otro 50% del pago y el repartidor se retira. (ver figura n°9, en anexo 27).

3.3. Esquematización del modelo de gestión de procesos para la calidad de servicios

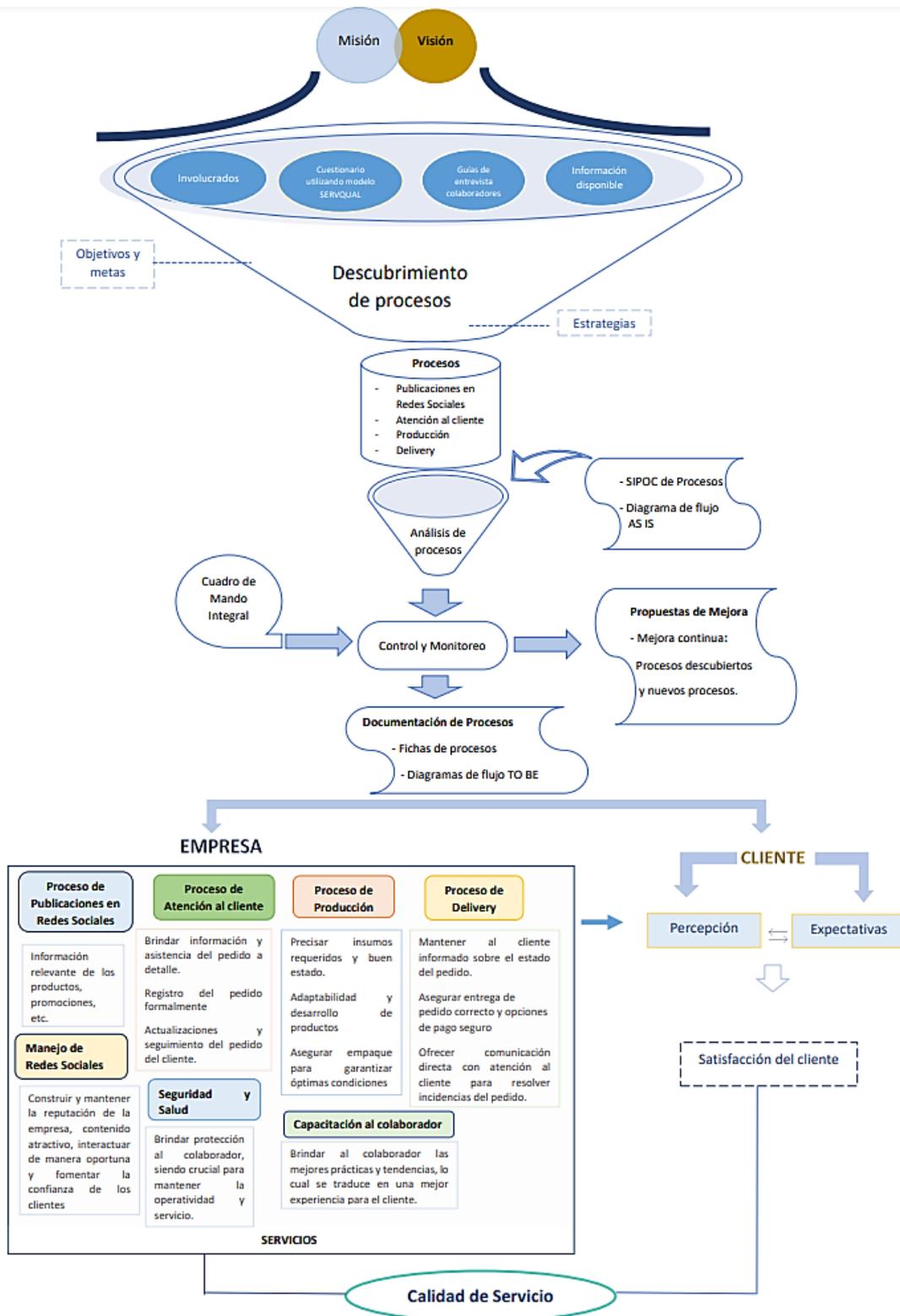
Luego de haber realizado el análisis situacional de la empresa, aplicación del cuestionario, guía de entrevistas y, haber identificado los procesos orientados a la calidad del servicio se obtuvo lo siguiente:

- Que, de acuerdo con las estrategias obtenidas en la matriz del FODA estratégico, están centradas en contar con mayor presencia en las redes sociales que busca incrementar reconocimiento de la empresa a través de publicidad de los productos, promociones, etc.; es decir, todo lo que permita interactuar con el cliente de manera más cercana y adecuada.
- De acuerdo con lo anterior, para el proceso identificado Producción se pudo conocer la necesidad de innovar en los productos que ofrece la empresa, asimismo, incrementar la variedad de los productos personalizados, de esta forma buscar la satisfacción del cliente y, por supuesto, seguir brindando productos adaptados a los diferentes requisitos del cliente con materiales y equipos en condiciones de salubridad.
- Al contar con los resultados del cuestionario para los clientes con los criterios determinados anteriormente y, al tener las respuestas de la guía de entrevista con el jefe de Gestión Administrativa, quien es encargado de las decisiones estratégicas de la empresa, se pudo conocer la necesidad de crear nuevos procesos, que permitan complementar a procesos descritos como, por ejemplo, el proceso de Publicaciones en redes sociales y Atención al Cliente requieren de un proceso que permita contar con una mayor interacción con el cliente

en las redes sociales a través de publicaciones, publicitar los productos, promociones, brindando información necesaria al cliente, etc. Asimismo, como se pudo conocer la necesidad de crear un proceso que permita aportar directamente con brindar calidad del servicio al cliente, a través de los conocimientos de los productos que se realizan, fortalecer la comunicación asertiva, empatía, respeto, etc.; lo cual, hace la función del colaborador importante. Además, se pudo conocer la necesidad de la creación de un proceso que permita salvaguardar la salud del colaborador evitando posibles contagios del COVID 19 y, que, por ende, ser delicados con los productos a realizar y cuidando también al cliente final. Estos procesos que se proponen son: Manejo de Redes Sociales, Capacitación al colaborador y Seguridad y salud.

Figura 1

Diseño de gestión de procesos



Nota: Adaptación de la propuesta del modelo de gestión de procesos, de Castillo y Rivas, 2018.

Se presentó la propuesta de modelo de gestión de procesos, siendo adaptado al estudio y perteneciendo a Castillo y Rivas (2018). Se distribuyó en cuatro pasos.

En el primer paso de descubrimiento de procesos, se da a conocer la misión y visión para enmarcar el propósito y direccionamiento de la empresa. Luego, de acuerdo con los fundamentos teóricos precisados en el capítulo de Introducción se dio a conocer la relación de los procesos de Atención al cliente, Producción, Publicaciones en redes sociales y Delivery con la calidad del servicio; en adición a esto, se recopiló información necesaria de la empresa para el presente estudio.

En el segundo paso, se realizó el análisis de los procesos en el cual consiste en la documentación de dichos procesos, este paso busca especificar a cada proceso, detallando las actividades, responsables, etc., para mejor entendimiento de los procesos hacia los siguientes pasos.

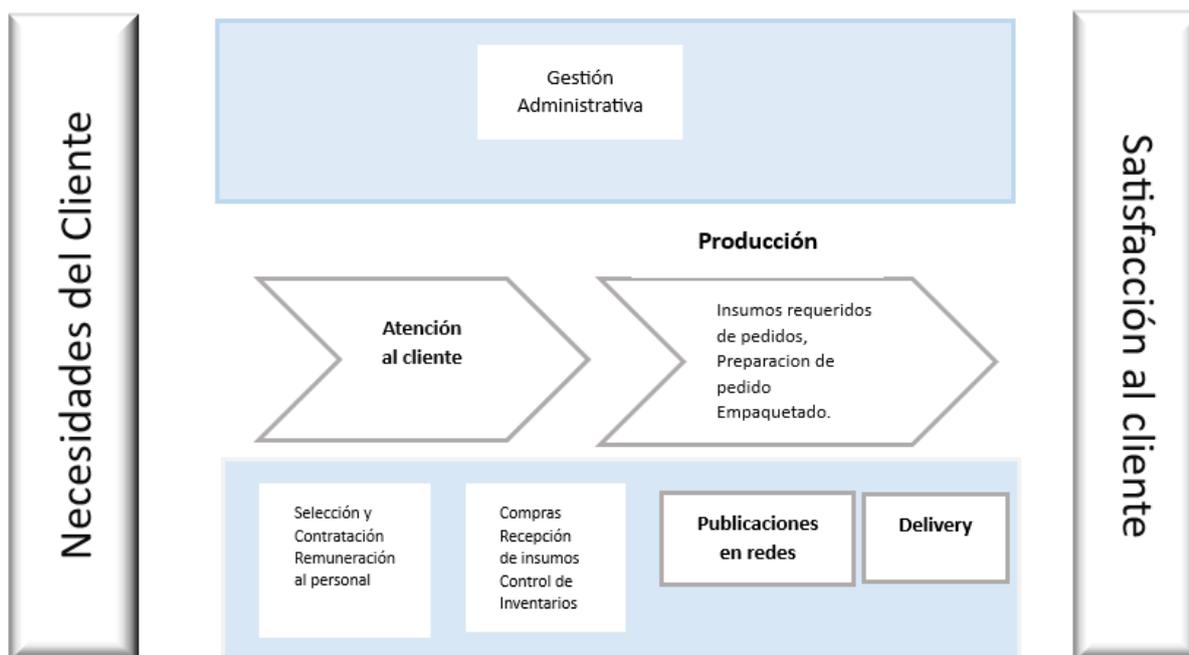
En el tercer paso, se busca controlar y monitorear los procesos con el fin de conocer si estos se realizan de manera adecuada alineados a la misión, visión, objetivos y metas de la empresa, de lo contrario será necesario propuesta de mejora, asimismo, se plantearon indicadores que pueden utilizarse del nivel de cumplimiento.

En el cuarto paso, es donde se documentan los procesos con propuestas de mejora continua que buscan impactar en las relaciones del cliente y el servicio brindado a través de los procesos identificados.

Mapa de procesos

Figura 2

Mapa de procesos



Permitió conocer la relación entre los procesos de soporte, operativos y estratégico. El presente gráfico brinda beneficios como la mejora en el flujo de información de los procesos y conocer las necesidades actuales y futuras del cliente.

Se realizó el Cuadro de Mando Integral que permitió relacionar a las estrategias y objetivos con los indicadores, frecuencia y metas orientadas a la calidad del servicio. Asimismo, esta herramienta hace prevalecer el cumplimiento de la misión y visión de la empresa en las estrategias, indicadores y metas permitiendo el mejoramiento de los procesos, acciones correctivas y toma de decisiones. Los gráficos que conforman el Cuadro de Mando Integral están en Anexos desde el número 41 al 44.

Además, se utilizó la ficha de indicadores de los procesos, eligiéndose esta herramienta para poder medir a los procesos, y también, para conocer características fundamentales de los procesos. (Ver Anexos desde 28 al 33)

Por otro lado, se hizo uso de diagramas de flujo TO BE de los procesos, en el cual, se tuvo como finalidad optimizar tiempo en caso sea necesario y precisar actividades evitando incomprensión en los colaboradores. Así mismo, se presentaron los procesos mejorados y la adición de los dos procesos nuevos que es Capacitación al colaborador y Seguridad y salud, el cual, fue aceptada la propuesta por parte del jefe de Gestión Administrativa. Los diagramas de flujo TO BE de los procesos se pueden ver en anexos (34 al 40).

3.4. Estimación de costos del modelo propuesto además del impacto ambiental y social

- **Estimación de costos**

Se realizó la estimación de costos y gastos para el modelo de la Gestión de Procesos para la Calidad del Servicio. Como activos se tuvo a los equipos de oficina, comunicación, transporte, útiles de seguridad y salud, licencia y útiles de escritorio. Respecto a la sección de otros gastos, se propuso integrar un colaborador que sea encargado de la entrega de pedidos, de igual manera, para la realización del proceso propuesto de capacitación al personal, se consideró la contratación por hora a un especialista en psicología empresarial. Respecto a gastos directos/indirectos se cuenta con los gastos de tesis, luz e internet.

Especificando algunos puntos mencionados, respecto al proceso de Delivery, se propuso el contrato de un nuevo colaborador para la entrega de pedidos, que permitirá agilizar el tiempo de entrega, puesto que, actualmente el encargado es el mismo que forma parte de la elaboración del pedido, también, se consideró esta propuesta porque en los resultados del cuestionario de los clientes hay un porcentaje que considera que no logran entregar el pedido en el tiempo que se había estipulado, y esto fue comunicado junto con la propuesta al Jefe de Gestión Administrativa, el cual, considera viable por el aumento de pedidos y las funciones hacen que haya demoras en la entrega. Para el Proceso de

Capacitación se propuso una Especialista en psicología empresarial para mejorar resultados de los instrumentos y análisis previos, que consideran desinterés en la atención, poco conocimiento ante consultas y carencia de retroalimentación en los colaboradores.

La proyección de los costos determina que es de **S/34,341.64**.

Por otro lado, se realizó flujo de caja en el cual, tiene por finalidad, respecto a la proyección se determinó su recuperación en el tercer año, por los siguientes criterios:

- De acuerdo con la información brindada por el jefe de Gestión Administrativa que los ingresos se mantienen relativamente altos, considerando la situación pandémica.
- Mensualmente se hacen aproximadamente 27 pedidos.
- Las propuestas fueron presentadas a la empresa, siendo aceptadas.

Entonces, se espera que en el primer año transcurrido haya un aumento en los egresos, a su vez se espera un incremento en los ingresos por justamente proponer mayor interacción en las redes sociales, mejora en la atención al cliente al contar con colaboradores capacitados y entregando pedidos en el momento estipulado y llevar el proceso de producción sin retrasos; esto permitirá obtener 500.47 soles como monto a recuperar. Por otro lado, para el segundo año se logra la recuperación total y obtención de ingresos de la propuesta 19 321.38 soles. La proyección de costos se visualiza en el Anexo 45.

Por último, se calculó el Valor Actual Neto (VAN) obteniéndose S/10,339.31, significando así que el presente proyecto es viable. Así mismo, se aplicó el indicador TIR, obteniendo el 24%, y un beneficio costo de 1.30, significando que el proyecto es rentable, pese a la situación de pandemia, dicho porcentaje se considera adecuado.

Tabla 6

Flujo de Caja

		Año 0	Año 1	Año 2
<i>INGRESOS</i>		S/48,960.00	S/66,300.00	S/76,500.00
<i>EGRESOS</i>		(S/37,376.00)	(S/43,041.89)	(S/57,679.09)
INVERSION	(S/34,341.64)	S/11,584.00	S/23,258.11	S/18,820.91
		(S/22,757.64)	S/500.47	S/19,321.38

Tabla 7

VAN, TIR y Beneficio costo

TASA	8.10%
VAN	S/10,339.31
TIR	24%
B/C	1.30

Nota: La tasa de interés mencionada se determinó según el Banco de Crédito del Perú.

- **Impacto ambiental**

La empresa está comprometida con la preservación ambiental y prácticas sostenibles, al desarrollo de aspectos ambientales y sociales de los procesos para asegurar una responsabilidad ambiental efectiva y beneficiosa para la sociedad. Por ello, se espera que uno de los aspectos resaltantes es la utilización de insumos y materiales de manera eficiente para minimizar desperdicios, agrupar pedidos según la zona para evitar consumo mayor de combustible y optar por uso de recursos tecnológicos para minimizar el consumo de papel y, a su vez, fomentar la reutilización del existente en la empresa. (Ver Anexo 48)

- **Impacto social**

A nivel social, se espera brindar un ambiente de trabajo que aplique protocolos de higiene y seguridad, con el fin de proteger tanto a los colaboradores como a los clientes en relación con el Covid-19. Asimismo, brindar la accesibilidad al cliente que se encuentra aislado o que prefiere evitar los espacios públicos, ajustar medidas de seguridad según las directrices de la salud pública y brindar comunicación clara y constante con el cliente sobre el pedido, incluyendo actualizaciones, tiempo de entrega, promociones, entre otros. (Ver Anexo 48)

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Limitaciones

De acuerdo con resultados obtenidos, el 71% de los clientes que fueron encuestados consideran que siempre hay calidad del servicio de la empresa y 25% consideran que a veces lo hay en la empresa, sin embargo, estos resultados pueden tener un cierto sesgo debido a que no se muestreó el 100% requerido, ya que, se hizo un muestreo por conveniencia a 40 personas.

También se consideró la escasez de antecedentes bibliográficos sobre estudios de gestión de procesos y calidad de servicio en empresas del sector pastelero.

Por causa de la pandemia ocasionado por el COVID – 19, no se pudo hacer las reuniones y visitas de manera presencial.

Interpretación Comparativa

Los resultados de la encuesta reflejan una visión positiva por parte de los colaboradores y clientes en cuanto a la gestión de procesos en la empresa. El 60% de los encuestados considera que las actividades y procesos son gestionados periódicamente, lo que coincide con el enfoque de gestión de procesos propuesto por Dong et al. (2022), quien destaca la importancia de seleccionar modelos confiables y robustos para la interpretación y ejecución de procesos.

Además, el 85% de los encuestados perciben que la empresa aplica sus procesos teniendo en cuenta su misión, visión y valores, lo que es esencial para lograr una mejora en la calidad del servicio, como sugieren Barrios et al. (2019) y Campaña (2022). Estos antecedentes respaldan la idea de que la alineación con la misión y valores de la empresa en

conjunto con el apoyo de manuales, reglamento, formato y modelos es un factor clave en la gestión eficiente de procesos.

También se destaca que el 70% de los encuestados considera que la empresa realiza sus procesos de manera adecuada, lo que es fundamental para garantizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, asimismo, Flores et al. (2021) mencionan que la gestión por procesos es un enfoque eficaz para lograr una ejecución eficiente de procesos en entidades. Estos resultados refuerzan la idea de que la gestión por procesos está siendo aplicada de una manera aceptable en la empresa. Esto es consistente con las recomendaciones de Huamanchumo (2019), quien menciona la realización de una propuesta de mejora avanzada, sensibilizar a los trabajadores sobre las mejoras, realizar investigaciones complementarias, etc.

Sin embargo, el mismo 70% de colaboradores que considera que la empresa realiza sus procesos de manera adecuada, se contradice en los resultados de la encuesta ya que indican que el 25% de los clientes considera que siempre los colaboradores brindan un servicio de forma óptima. Tomando en cuenta las recomendaciones de Briones et al. (2019) y Flores et al. (2021) que enfatizan la importancia de una ejecución eficiente de procesos, sugiere que la calidad del servicio puede variar en la práctica. Esta discrepancia plantea preguntas sobre si la gestión de procesos en la empresa está logrando la eficiencia y calidad deseadas.

Implicancias

La primera implicación de la metodología enfocada a procesos es la mejora de los procesos vinculados a la calidad del servicio a través de la elección de los instrumentos a aplicar, como la guía de entrevista y el cuestionario para la empresa y los clientes respectivamente. Además, los resultados se describieron de forma coherente, identificando

los procesos vinculados a la calidad del servicio, validando y garantizando la fiabilidad de los instrumentos utilizados para las variables de gestión de procesos y calidad del servicio.

Se evidencia en la implicancia teórica de esta investigación la significativa importancia de una adecuada gestión de procesos. Esto concuerda con las ideas planteadas por Dong et ál. (2022), quienes resaltan la relevancia de la gestión apropiada de los procesos para lograr una mejora sustancial en los mismos y, en consecuencia, proporcionar un servicio final de mayor calidad. Estos hallazgos refuerzan la noción de que la calidad del servicio ofrecido está directamente vinculada a la gestión efectiva de los procesos.

Como implicancia de tipo social, demuestra que los clientes llegan a percibir la calidad de los servicios en distintos aspectos, como la información que se le brinda, atención proporcionada por los colaboradores, el tiempo que dura el servicio, etc. Al evaluar esto en los clientes, mostró un resultado menor al 100% de satisfacción.

Finalmente, otra implicancia sería que el presente trabajo podría servir como ejemplo, para futuras investigaciones que realicen el diseño de un modelo de gestión de procesos para la calidad de servicios, siempre y cuando, la empresa estudiada, pertenezca al mismo rubro.

Conclusiones:

La Gestión de procesos permitió diseñar los procesos e identificar los servicios e indicadores, que aportan en mayor medida a la satisfacción de los clientes, para ello se utilizaron guía de entrevista con preguntas cerradas, cuestionario con preguntas abiertas y se tomó en cuenta el fundamento teórico de Duque (2005) y García (2014), identificando que los procesos como Producción, Atención Virtual, Publicaciones en Redes Sociales, y Delivery, Seguridad y Salud, Capacitación al Colaborador y Manejo de Redes Sociales, tienen servicios que deben mejorar, haciendo que los tiempos de entrega sean más rápidos,

colaboradores más preparados para mejorar la experiencia del cliente, incrementar el uso de redes sociales aumentando la comunicación, la promoción de productos y servicios, oportunidades para destacar ofertas y novedades, realizando una mejor gestión de las entregas para minimizar el riesgo de contagio en los colaboradores a través de un plan protocolar de bioseguridad.

Se analizó el contexto interno y externo de la empresa, y la problemática que está atravesando, pudiendo identificarse fortalezas y debilidades a través del uso de las 5 fuerzas de Porter; al mismo tiempo para los factores externos se usó el análisis PESTE. La información fue presentada en la matriz IE, permitiendo definir los procesos involucrados en la empresa y los colaboradores que participan en cada una de ellas.

Se identificaron procesos como Producción, Atención Virtual, Publicaciones en Redes Sociales, y Delivery, Seguridad y Salud, Capacitación al Colaborador y Manejo de Redes Sociales, los que permitieron conocer la relación de los mismo con la calidad del servicio.

Se esquematizó el modelo de gestión de procesos para la Calidad del Servicio que permitió estructurar mediante fases de desarrollo, desde el descubrimiento y descripción de procesos como Publicaciones en Redes Sociales, Atención al cliente, Producción y Delivery. Estos procesos se analizaron para conocer su funcionamiento y/o percances que influyan directamente con la calidad de servicio que se brinda. Asimismo, de acuerdo con la obtención de los resultados de los instrumentos aplicados, descripción de los procesos identificados y fundamento teórico de los autores Duque (2005) y García (2014) sobre los procesos relacionados a calidad del servicio, permitió proponer nuevos procesos que aporten en la mejora del servicio como Capacitación al colaborador, Seguridad y Salud y Manejo de Redes Sociales. Por otro lado, mediante el uso del Balanced Scorecard permitió estructurar

tomando como base a la misión y visión de la empresa alineando los objetivos y estrategias con las metas e iniciativas como, por ejemplo, se tuvo como objetivo Incrementar satisfacción de clientes, para ello, es necesario mejorar su relación con clientes y mejorar medidas de bioseguridad siendo su meta de 60% y 90% respectivamente de forma mensual, ya que influye en la calidad del servicio.

Se estimó los costos del modelo propuesto, considerando mejoras en la empresa, incluyendo la contratación de un nuevo repartidor para agilizar entregas y la contratación de un especialista en psicología empresarial para capacitar al personal. Se proyecta una inversión inicial de S/ 34, 341.64 y se estima la recuperación en el año dos. Se espera mejorar la eficiencia, reducir retrasos en entregas y aumentar ingresos a través de una mayor interacción en redes sociales y una atención a la cliente más efectiva. El flujo de caja proyecta una recuperación parcial en el primer año (S/ 500.47) y la totalidad en el segundo año (S/ 19, 321.38). (Ver Anexo 41)

REFERENCIAS

- Bambarén, R. (07 de marzo de 2019). GfK: ¿Por qué los peruanos tienen miedo a comprar en internet? Gestión. <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedo-comprar-internet-260721-noticia/>
- Barrios, Contreras & Olivero (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. Información Tecnológica, 30(2).
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000200103&lang=es
- BBC News Mundo. (16 de marzo de 2020). Coronavirus: Perú decreta cuarentena general en el país y el cierre de fronteras durante 15 días ante la pandemia de covid-19. BBC NEWS MUNDO. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51902989>
- Benedict, T., Kirchmer, M., Scarsig, M., y Saxena, R. (2 de julio del 2020). *BPM CBOK 4.0: Guía de Business Process Management Common Body Of Knowledge - Versión en Español*. Association of Business Process Professionals SPAIN.
<https://abpmpspain.blogspot.com/2020/07/disponible-bpm-cbok-40-en-espanol.html>

Bernal Jiménez, M., y Rodríguez Ibarra, D. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial.

Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/849/84959429009/html/>

Briones, W., Guanín, E., Morales, F., y Bajaña, A. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. Holguín. 25(2).

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181559111001/181559111001.pdf>

Campaña, M. (2022). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento. ImaginarioSocial. 5(1). 69-82.

<https://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/70/160>

Campos, J. (2021). INTEGRACIÓN DE DATOS EN INVESTIGACIÓN DE MÉTODOS MIXTOS: DESAFÍO Y OPORTUNIDAD PARA LA ENFERMERÍA. Scientific Electronic Library Online.

Cepymenews. (14 de abril del 2023). Cómo medir el servicio al cliente en las redes sociales. Cepymenews. <https://cepymenews.es/como-medir-servicio-cliente-redes-sociales>

Colegio de Ingenieros. (1987). CÓDIGO DE ÉTICA DEL COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ.

https://www.cip.org.pe/publicaciones/reglamentosCNCD2018/codigo_de_etica_del_cip.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020, 2 de Julio). Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

Consumer News and Business Channel (2023, 29 de mayo). Restaurants expect strong sales this summer. Consumers aren't so sure. CNBC. <https://www.cnbc.com/2023/05/29/restaurants-see-strong-summer-sales-while-consumers-fear-inflation.html>

Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? Sistema de Información Científica Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457007>

Dong, W., Sven, T., Ulrika, L., Jiang, L., Trygg, J., y Tysklind, M. (2022). Towards better process management in wastewater treatment plants Process analytics based on SHAP values for tree-based machine learning methods. Journal of Environmental Management. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113941>

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

El Comercio. (19 de abril de 2020). Gobierno señala que ningún servicio de delivery por aplicativo está autorizado a operar durante la cuarentena. El comercio.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-gobierno-senala-que-ningun-servicio-de-delivery-por-aplicativo-esta-autorizado-a-operar-durante-la-cuarentena-glovo-rappi-uber-eats-noticia/>

El Peruano. (03 de marzo de 2021). Reactiva Perú: Gobierno aprueba DU para reprogramar pago de créditos. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/116340-reactiva-peru-gobierno-aprueba-du-para-reprogramar-pago-de-creditos>

Flores, S., y Nuñez, L. (2021) Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Revista de investigación científica y tecnológica Alpha Centauri. 2(3). 140-164.
<https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/54/47>

Garcia, J., y Ledesma, G. (2019) Gestión por procesos y su influencia en la calidad de servicio de la empresa servicios generales y turismo milagritos S.A.C. del distrito de Trujillo 2018. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego] Repositorio institucional de la Universidad Privada Antenor Orrego. https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/5653/RE_ADM_I_JHOSELYN.GARC%c3%8dA_GIORDANO.LEDESMA_GESTI%c3%93N_POR.PROCESOS_DATOS.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Garcia, B., y Campos, R. (2020) An application of business process management in a dental clinic. ProQuest 15(3), 102-116. DOI:10.15675/gepros.v15i3.2733

Garza, J. (12 de diciembre de 2019). Alto costo aleja a pequeñas empresas de alternativas al plástico. La República. <https://www.larepublica.net/noticia/alto-costo-aleja-a-pequenas-empresas-de-alternativas-al-plastico>

Gestión. (02 de julio del 2020). Reactivación de restaurantes: pollerías, chifas y cebicherías tendrán la mayor demanda. Gestión. <https://gestion.pe/economia/reactivacion-de-restaurantes-pollerias-chifas-y-cebicherias-tendran-la-mayor-demanda-noticia/?ref=gesr>

Huamanchumo, F. (2019). Modelo de Gestión de Procesos para la mejora de la calidad del Servicio Administrativo en la Universidad Nacional de Trujillo, 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Registro Nacional de Trabajos de Investigación. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/175/browse?type=author&order=A SC&rpp=20&value=Huamanchumo+Casanova%2C+Frank+Carlos>

Instituto nacional de estadística e informática (2021) Encuesta Mensual del Sector servicios. (N°9) https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_10.pdf

International Organization for Standardization. (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015. http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf

La República (04 de marzo del 2023) FAO: Azúcar alcanzó en febrero su precio más alto en los últimos 6 años. La República.

<https://larepublica.pe/economia/2023/03/04/fao-azucar-alcanzo-en-febrero-su-precio-mas-alto-en-los-ultimos-6-anos-289016>

La República (19 de mayo del 2023) La Libertad: 2.025 Mypes se constituyeron en lo que va el 2023. La República. <https://larepublica.pe/sociedad/2023/05/19/la-libertad-2025-mypes-se-constituyeron-en-lo-que-va-el-2023-lrnd-1803423>

Matsumoto Nishizawa, R., (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>

Medina, M. (13 de junio de 2020) El consumidor tras el coronavirus: más compras por Internet y menos ropa. El País. <https://elpais.com/sociedad/2020-06-12/el-consumidor-tras-el-coronavirus-mas-compras-por-internet-y-menos-ropa.html>

Morales, G., Uchida, K. (2021). Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar los predictores de la rotación de personal en pymes de servicios empresariales [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659702>

Núñez, L. y Juárez, J. (2018). Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente. 3C EMPRESA, 7(1). https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/art4_.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (07 de junio de 2023)

Global growth has stabilised, but the improvement is fragile. OECD better policies for better lives for better lives. <https://www.oecd.org/economic-outlook/june-2023/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019) SME Performance.

OECD better policies for better lives for better lives. <https://www.oecd.org/cfe/smes/smeperformance.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2022, 10 de junio) The

Secretary-General's Strategic Orientations for the 2023-24 Biennium. OECD better policies for better lives for better lives. <https://www.oecd.org/mcm/2022-OECD-SG-Strategic-Orientations-EN.pdf>

Pizzo, M. (2013). Calidad en el servicio. Un plan de mejora simple, inmediato y con impacto en el cliente. <https://degerencia.com/articulo/calidad-en-el-servicio-un-plan-de-mejora-simple-inmediato-y-con-impacto-en-el-cliente/>

Presidencia del Consejo de ministros. (2021). Implementación de la gestión por procesos

en la administración pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2076052/IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20GESTION%20EN%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf.pdf?v=1628718808>

Ramirez, A. (2017). Servqual o Servperf: ¿otra alternativa? Revista Fundación Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6172070>

RPP (15 de marzo de 2020). Vizcarra anunció "el cierre total de las fronteras" para prevenir avance del nuevo coronavirus. RPP.

<https://rpp.pe/politica/gobierno/coronavirus-covid-19-martin-vizcarra-decreta-el-estado-de-emergencia-nacional-y-dispone-aislamiento-social-obligatorio-noticia-1251763>

RPP (3 de septiembre de 2020). “El gobierno debe funcionar como un startup”: las recomendaciones de Amazon Web Services para la gestión pública contra la COVID-19. RPP. [https://rpp.pe/tecnologia/innovaciones/covid-19-y-](https://rpp.pe/tecnologia/innovaciones/covid-19-y-oportunidades-tecnologicas-el-gobierno-de-peru-debe-funcionar-como-una-startup-entrevista-a-jeffrey-kratz-de-amazon-web-services-aws-noticia-1290545)

[oportunidades-tecnologicas-el-gobierno-de-peru-debe-funcionar-como-una-startup-entrevista-a-jeffrey-kratz-de-amazon-web-services-aws-noticia-1290545](https://rpp.pe/tecnologia/innovaciones/covid-19-y-oportunidades-tecnologicas-el-gobierno-de-peru-debe-funcionar-como-una-startup-entrevista-a-jeffrey-kratz-de-amazon-web-services-aws-noticia-1290545)

Sandoval, F. (2017). Gestión de Procesos de Negocio. Universidad Central de Venezuela. Escuela de Computación UCV.

<http://computacion.ciens.ucv.ve/escueladecomputacion/rdocencia>

Sociedad americana para la calidad (2023, 11 de mayo) Profesionales de todo el mundo participan en la encuesta sobre el estado global de la calidad 2. ASQ Latin America. Excellence Through Quality.

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SFA_jZ-O-

[C4J:https://asqlatam.org/ASQMex_EGC.html&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe](https://asqlatam.org/ASQMex_EGC.html&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe)

SoltTV (20 de octubre del 2022) Trujillo: buscan reimpulsar a empresas panaderas. Soltv.

<https://soltvperu.com/trujillo-buscan-reimpulsar-a-empresas-panaderas/>

Tundidor, L., Medina, A. y Nogueira, D. (2022). Procedimiento para el diseño de la gestión de procesos de negocios en una empresa de proyecto del sector de la construcción. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 16(3).
<https://www.redalyc.org/journal/1939/193972950004/193972950004.pdf>

Universidad de Lima (2021). Clasificación de las Investigaciones.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%2020202818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Universidad de Lima (2021). Clasificación de las Investigaciones.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%2020202818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Zeithaml, V. Parasuraman, A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality.
https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf

Zurita, M. (01 de octubre de 2019). Asia Pulp & Paper ve ‘momentum’ para biodegradables. El comercio. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/asia-pulp-paper-ve-momentum-para-biodegradables-no-publicar-noticia/?ref=ecr>

Anexos

Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Gestión de Procesos

Tabla 8

Matriz de Operacionalización de Gestión de Procesos

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA		INSTRUMENTOS
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL			ITEM	DE	
	La Norma ISO 9001:2015 define a la gestión de procesos como un conjunto de procesos interrelacionado	La gestión de procesos brinda a la cuatro pasos a seguir para llevar con un enfoque de gestión basado en procesos mediante	Descubrimiento y descripción de procesos	Herramienta Diagrama de Flujo	Escala de Likert	1. ¿La empresa gestiona sus procesos y/o actividades periódicamente? 2. ¿La empresa aplica sus procesos y/o actividades teniendo	Guía de Entrevista

<p>GESTIÓN DE PROCESOS</p>	<p>s, identificando en cada uno sus actividades. Asimismo, Sandoval (2017) sostiene que la gestión de procesos permite lograr una mejor gestión de las</p>	<p>dimensiones de Descubrimiento y descripción de procesos, Análisis de procesos identificados, Control y Monitoreo y Mejora continua de procesos con indicadores de:</p>	<p>de</p>	<p>Escala de Likert</p>	<p>en cuenta su misión, visión y valores? 3. ¿Considera que los procesos de la empresa suelen realizarse adecuadamente? 4. ¿Sueles aplicar representaciones gráficas de las actividades y/o</p>
----------------------------	--	---	-----------	-------------------------	---

actividades de recursos
 la empresa, A su disponibles,
 vez, de tener un equipo de trabajo,
 mejor control y Utilización de
 monitoreo de método de
 los procesos, trabajo, acciones
 con el fin de correctivas y
 alinear a los Procesos claves.
 objetivos Con los
 planteados por instrumentos de
 la empresa. guía de entrevista,
 cuestionario.

procesos de la
 empresa?

5. ¿La empresa

Escala de cuenta con los Guía de
 Equipos Likert equipos y materiales Entrevista
 disponibles al
 momento de realizar
 sus actividades?

Análisis de Método de Escala de 6. ¿Sueles estar de Guía de
procesos trabajo Likert acuerdo con el Entrevista
identificados método de trabajo de

la empresa?

7. ¿Continuamente se
optimizan los
diferentes procesos o
actividades de la
empresa?

8. ¿En la empresa se
aplican acciones
correctivas y/o

necesarias para
mejorar el
funcionamiento de
actividades o
procesos críticos?

Adecuada Escala de 9. ¿En la empresa los Guía de
atención al Likert colaboradores Entrevista
colaborador trabajan de forma
comprometida y
segura?
10. ¿En la empresa se
suele dar

Control y

Monitoreo

Control de

Procesos

Resolución de

percances

retroalimentación de

conocimientos o

aplicaciones a los

colaboradores?

11. ¿Consideraste

que existe la

necesidad de

controlar y evaluar

periódicamente a los

procesos de la

empresa?

12. ¿La empresa resuelve los percances del cliente de forma rápida?

Entendimiento de las necesidades del cliente Escala de Likert 13. ¿La empresa se preocupa por brindar calidad en la atención al cliente? Guía de Entrevista

Mejora Continua Reducción de costos Escala de Likert 14. ¿Has considerado que la empresa debe contar con metodologías de Guía de Entrevista

trabajo permitirá
optimizar los tiempos
de las actividades y/o
procesos?
Impacto del
servicio brindado Escala de 15. ¿Alguna vez
consideraste que la Guía de
Entrevista
empresa necesite
implementación de
nuevas estrategias de
negocio para la
empresa?

Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Calidad del Servicio

Tabla 9

Matriz de Operacionalización de Calidad del Servicio

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	ITEM	INSTRUMENTO
Calidad del servicio	La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes sumamente relacionados,	La calidad del servicio se mide mediante las dimensiones: capacidad de respuesta, certeza,	Capacidad de respuesta	de Información brindada oportuna	Escala de Likert	¿Los colaboradores de la empresa le comunican con exactitud cuando se	Cuestionario

que el primero es confiabilidad, un proceso empático y tangible, planificado y con los indicadores transformado que de entrega de pedido tiene por objeto oportuno, cubrir las imprevistos necesidades de los solucionados, clientes y, además, colaborador de crear valor informado en diferencial frente a atención al cliente, la competencia; comprensión,

llevarán a cabo los servicios?

2. ¿Los

Escala de colaboradores

Likert de la empresa le Cuesti proporcionan onario

Servicio óptimo

un servicio

rápido?

Imprevistos

Escala de 3. ¿Los Cuesti

solucionados

Likert colaboradores onario

de la empresa

permitiendo al cumplimiento de
 cliente recibir y promociones, entrega
 percibir el valor de productos en
 brindado para buenas condiciones,
 emitir juicios buen trato ante dudas
 positivos o y/o consultas,
 negativos. apariencia física del
 (Droguett, 2012) local y recursos
 tecnológicos.
 Utilizando el
 instrumento de

Consultas
 resueltas

siempre están
 dispuestos a
 ayudarle?
 Escala de 4. ¿Los Cuesti
 Likert colaboradores onario
 de la empresa
 nunca están
 demasiado
 ocupados para
 responder a sus
 preguntas?

<p>recolección: cuestionario para la obtención de los resultados cuantificados.</p>	<p>Certeza</p>	<p>Promesas cumplidas en un tiempo determinado</p>	<p>Escala de 5. Cuando la empresa promete hacer algo en una fecha determinada, ¿lo cumple?</p>	<p>Cuesti onario</p>
		<p>Percance solucionado eficientemente</p>	<p>Escala de 6. Cuando tiene un problema, ¿la empresa muestra interés</p>	<p>Cuesti onario</p>

sincero por
solucionarlo?

Ejecución Escala de 7. ¿La empresa
adecuada del Likert lleva a cabo el Cuesti
pedido a la servicio bien a onario
primera vez la primera?

Tiempo Escala de 8. ¿La empresa Cuesti
estipulado Likert lleva a cabo sus onario
cumplido servicios en el
momento que
promete que va
a hacerlo?

			Escala de 9. ¿La empresa	Cuesti
	Registros	de Likert	pone énfasis en	onario
	pedidos libres de		registros	
	errores		exentos de	
			errores?	
			Escala de 10. ¿El	
		Likert	comportamient	
	Colaborador		o de los	Cuesti
Confiabilidad	confiable	y/o	colaboradores	onario
	seguro		de la empresa le	
			inspira	
			confianza?	

Escala de 11. ¿Se siente
Servicio seguro Likert seguro en sus Cuesti
por la empresa transacciones onario
con la empresa?

Escala de 12. ¿Los Cuesti
Likert colaboradores onario
Buen trato a los de la empresa
clientes suelen ser
corteses con
usted?

		Escala de 13. ¿Los	Cuesti
		Likert	onario
	Colaboradores	colaboradores	de la empresa
	con	tienen los	
	alto	conocimientos	
	conocimiento	necesarios para	
		contestar a sus	
		preguntas?	
	Servicio	Escala de 14. ¿La	Cuesti
Empatía	personalizado	Likert	onario
	de	empresa le	
	la empresa	proporciona	
		atención	

individualizada
?
Escala de 15. ¿La Cuesti
Likert empresa tiene onario
Horario accesible
para el cliente
horarios de
apertura o
atención
adecuados para
todos sus
clientes?

	Escala de 16. ¿la empresa	Cuesti
	Likert	onario
Colaboradores		cuenta con unos colaboradores
brindan atención		colaboradores que le
personalizada		proporcionan una atención personalizada?
Servicio	Escala de 17. ¿La	Cuesti
conveniente para	Likert	onario
el cliente		empresa se interesa por actuar del modo más

conveniente

para usted?

Preocupación por Escala de 18. ¿Los Cuesti
los intereses del Likert colaboradores onario
cliente de la empresa

comprenden sus
necesidades
específicas?

Tangibles Equipos Escala de 19. ¿La Cuesti
modernos Likert empresa cuenta onario
con un

equipamiento

de aspecto

moderno?

Escala de 20. ¿las

Buena apariencia Likert instalaciones

de las físicas de la

instalaciones empresa son

visualmente

atractivas?

Cuesti
onario

	Escala de 21. ¿Los	Cuesti
Buena apariencia	Likert	onario
de colaboradores		de la empresa
		tienen buena
		presencia?
	Escala de 22. En la	Cuesti
Materiales	Likert	onario
atractivos		material
		asociado con el
		servicio es
		visualmente
		atractivo?

Anexo 3: Cuadro comparativo para elección de fases de la Gestión de Procesos

Tabla 10

Cuadro comparativo para elección de fases de la Gestión de procesos

	CRITERIOS	TIEMPO	INVERSIÓN Y COSTO	INTEGRACIÓN DE COLABORADORES	ANTECEDENTES
Franccklin	Fases del ciclo de desarrollo	Periodo de tiempo comparativamente corto.	Bajo costo y riesgo controlado.	Aceptable por ser aplicable a empresas pequeñas y medianas. También, adaptable a empresas de servicios.	Autor citado como fuente de investigación en proyectos de investigación. Morales y Uchida (2021). Tundidor et. al (2022).

	Fases de la				
Presidencia del Consejo de ministros pública	gestión de procesos en la administración pública	Periodo de tiempo relativamente corto.	Bajo costo y de riesgo medio.	Facilidad de integración; sin embargo, orientado a la Administración Pública.	Metodología de Gestión de procesos utilizado en proyectos de investigación
Association of Business Process Management Professionals	Fases del ciclo de vida de la BPM	Periodo de tiempo largo para su ejecución.	Aplicación alto costo y riesgo.	Su metodología está enfocada a empresas medianas y grandes. No afecta en el modelamiento de flujo de trabajo y/o cultura institucional, si existe un buen análisis de procesos.	Utilizado en proyectos de investigación

Anexo 4: Cuadro comparativo para elección del Modelo SERVQUAL

Tabla 11

Cuadro comparativo para elección del Modelo SERVQUAL

CRITERIOS			
MODELOS	Percepción del cliente	Expectativas del cliente	Imagen corporativa
Servperf	Está centrado en lo que el cliente percibe del servicio.	No aplica	No aplica
Servqual	Considera importante lo que el cliente percibe durante el servicio.	Considera importante lo que el cliente espera del servicio para lograr su satisfacción.	No aplica

Calidad de servicio de Nguyen	No aplica	No aplica	Considera gran influencia la imagen corporativa.
-------------------------------	-----------	-----------	--

Anexo 5: Confiabilidad del instrumento Guía de Entrevista para la Gestión de Procesos

Tabla 12

Confiabilidad del instrumento Guía de Entrevista para la Gestión de Procesos.

Apellidos y Nombres	1. ¿La empresa gestiona sus procesos y/o actividades periódicamente?	2. ¿La empresa aplica sus procesos y/o actividades teniendo en cuenta su misión, visión y valores?	3. ¿Los procesos de la empresa se realizan adecuadamente?	4. ¿Sueles aplicar representaciones gráficas de las actividades y/o procesos de la empresa?	5. ¿La empresa cuenta con los equipos y materiales disponibles al momento de realizar sus actividades?	6. ¿Sueles estar de acuerdo con el método de trabajo de la empresa?	7. ¿Continuamente se optimizan los diferentes procesos o actividades de la empresa?	8. ¿En la empresa se aplican acciones correctivas y/o necesarias para mejorar el funcionamiento de actividades o procesos críticos?	9. ¿En la empresa a los colaboradores se les brinda formación de forma comprometida y segura?	10. ¿En la empresa se suele dar retroalimentación de conocimientos o aplicaciones a los colaboradores?	11. ¿Consideraste que existe la necesidad de controlar y evaluar periódicamente a los procesos de la empresa?	12. ¿La empresa resuelve los percances del cliente de forma rápida?	13. ¿La empresa se preocupa por brindar calidad en la atención al cliente?	14. ¿Has considerado que la empresa debe contar con metodologías de trabajo que permitan optimizar los tiempos de las actividades y/o procesos?	15. ¿Alguna vez consideraste que la empresa necesite implementación de nuevas estrategias de negocio para la empresa?
Méndez Paredes Fabio	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
Sotomayor Campos Eugene	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Laso Peralta Carla	1	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	1
Cruz Rodríguez María Victoria	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
Narro Paredes Carolina	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Gavidia Perez Leonardo	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Febres Pretel Jorge	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Pérez Sánchez Andrea Yamile	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Castro Cruz Jonathan Sebastián	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Rodríguez González Sergio	1	3	2	2	1	2	2	2	1	1	3	1	3	1	1
Yasmina Dereznzi Solari	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3

Wilder Anticona Vega	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Alin Urbano Ramos	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Jose Alexander Veliz Funes	3	3	2	1	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2
Maria Julia Altunas Andiga	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
Fiorella del Rosario Ortegamo Grovejo	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
Everardo Zapata Mamani	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Elizabeth Poma Samame	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
Joao Francis Gracia Yala	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3
Victor Andre Martinez Llanos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

Luego se procedió a través del programa Software Análisis Estadístico el nivel de confiabilidad:

α : 0.816

Figura 3

Confiabilidad del instrumento Guía de Entrevista para la Gestión de Procesos



Siendo un resultado positivo, ya que el puntaje debe ser por lo menos 0.8 para que el instrumento sea considerado confiable para la aplicación.

Anexo 6: Confiabilidad del instrumento Cuestionario para la Calidad del Servicio

Tabla 13

Confiabilidad del instrumento Cuestionario para la Calidad del Servicio.

Apellidos y Nombres	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	
Piero Lavado Salazar	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Boy Vásquez, Jessica Fiorella Sugey	3	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1
Vergaray Escobar José Ernesto	2	2	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	1	3	1	3	2	1	1	2	3	3
Segura Castro Henry Anderson	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
Valderrama Gutiérrez Sharon	3	3	3	2	1	3	3	1	3	2	2	1	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3
Valle Mercedes Jorge	2	2	2	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
SALDAÑA MENDOZA ALEXIA	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2
Martinez Ana	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1
Saldaña Shisly	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	2	2
Armas Maryoli	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
Garciaurrutia Nilda	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Marquina Lizeth	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	1
Pulcha Piscocoya Yudith	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
Aranda Ysabel	2	2	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1
Cabrera Cecilia	1	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	1	2	3	3
Alva Lopez Jessenia	2	2	2	2	1	3	2	1	3	3	3	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	3
Fernandez Varas Josimar	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Arteaga Valdemar Joseph	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1

Siccha Narvaez Henry	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
Castillo Sanchez Vanessa	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Valle Mercedes Cindy	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	2	1	2	2	2	2
Febres Pretel Evelyn	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3
Stalin Sanchez Aburto	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	1	3	2	3	2	1	3	3	3	2	2
Valderde Rodriguez Rosalinda	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	1	2
Sanchez Cayetano Nancy	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
Jauregui Castro Michael	3	2	2	1	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
Adrian Otiniano	2	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	3
Leiva Paredes Sol	3	2	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2
Arroyo Brayan	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2
Torrealva Pretel Elias	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2
Azañedo Idalia	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2
Vergaray Escobar Janela	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3
Suarez Gallardo Giuliana	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3
Trujillo Jose	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2
Suarez Gallardo Stephany	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3
Rojas Laureano Karla	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3
Juan Carlos Guerrero	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2
Perez Azañedo Noemi	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
Validivieso Rodriguez Mayra	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	1	3
Cerna Rebaza Enrique	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2

Por lo cual, se obtuvo a través del programa Software Análisis Estadístico (SPSS versión 24)

α : 0.762

Por tanto, su grado de confiabilidad es alto, ya que está más cerca de 1

Anexo 7: Guía de Entrevista para la variable Gestión de Procesos

Tabla 14

Guía de entrevista - Gestión de Procesos

Guía de Entrevista para la Gestión de Procesos						
Indicaciones	1 = Nunca	2 = A veces	3 = Siempre			
DIMENSIÓN	PREGUNTAS			1	2	3
DESCUBRIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	1	¿La empresa gestiona sus procesos y/o actividades periódicamente?				
	2	¿La empresa aplica sus procesos y/o actividades teniendo en cuenta su misión, visión y valores?				
	3	¿Los procesos de la empresa suelen realizarse adecuadamente?				
	4	¿Sueles aplicar representaciones gráficas de las actividades y/o procesos de la empresa?				
	5	¿La empresa cuenta con los equipos y materiales disponibles al momento de realizar sus actividades?				
ANÁLISIS DE PROCESOS IDENTIFICADOS	6	¿Sueles estar de acuerdo con el método de trabajo de la empresa?				
	7	¿Continuamente se optimizan los diferentes procesos o actividades de la empresa?				
	8	¿En la empresa se aplican acciones correctivas y/o necesarias para mejorar el funcionamiento de actividades o procesos críticos?				
	9	¿En la empresa los colaboradores trabajan de forma comprometida y segura?				
	10	¿En la empresa se suele dar retroalimentación de conocimientos o aplicaciones a los colaboradores?				
CONTROL Y MONITOREO	11	¿Consideraste que existe la necesidad de controlar y evaluar periódicamente a los procesos de la empresa?				

	12	¿La empresa resuelve los percances del cliente de forma rápida?			
	13	¿La empresa se preocupa por brindar calidad en la atención al cliente?			
MEJORA CONTINUA	14	¿Has considerado que la empresa debe contar con metodologías de trabajo permitirá optimizar los tiempos de las actividades y/o procesos?			
	15	¿Alguna vez consideraste que la empresa necesite implementación de nuevas estrategias de negocio para la empresa?			

Anexo 8: Formato de validación sobre Guía de entrevista de la variable de Gestión de procesos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

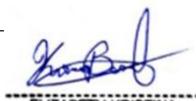
Tabla 15

Matriz de evaluación de experto 01 sobre Guía de entrevista para la Gestión de Procesos

Título de la investigación:	Gestión de procesos para la calidad de servicios en una pyme del sector pastelero, Trujillo 2021			
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Elizabeth Kristina Bravo Huivin			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión de procesos			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: -

Firma del experto:



ELIZABETH KRISTINA
BRAVO HUIVIN
Ingeniera Empresarial
CIP N° 261109

Anexo 9: Validación de experto para la variable Gestión de Procesos

Tabla 16

Matriz de evaluación de experto 02 sobre Guía de entrevista para la Gestión de Procesos

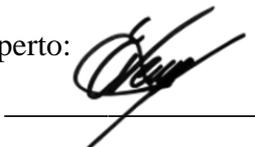
MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS	
Título de la investigación:	“GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNAPYME DEL SECTOR PASTELERO, TRUJILLO 2021”
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por procesos

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

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

Observaciones:

Firma del experto:



Anexo 10: Cuestionario para la variable Calidad del Servicio

Tabla 17

Cuestionario para la variable Calidad del Servicio

Cuestionario para la Calidad del Servicio					
Indicadores	1 = Nunca	2 = A veces	3 = Siempre		
DIMENSIÓN			1	2	3
CAPACIDAD DE RESPUESTA	1	¿Los colaboradores de la empresa le comunican con exactitud cuando se llevarán a cabo los servicios?			
	2	¿Los colaboradores de la empresa le proporcionan un servicio rápido?			
	3	¿Los colaboradores de la empresa siempre están dispuestos a ayudarle?			
	4	¿Los colaboradores de la empresa nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas?			
CERTEZA/ FIABILIDAD	5	Cuando la empresa promete hacer algo en una fecha determinada, ¿lo cumple?			
	6	Cuando tiene un problema, ¿la empresa muestra interés sincero por solucionarlo?			
	7	¿La empresa lleva a cabo el servicio bien a la primera?			
	8	¿La empresa lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo?			
	9	¿La empresa pone énfasis en registros exentos de errores?			
	10	¿El comportamiento de los colaboradores de la empresa le inspira confianza?			

CONFIABILIDAD	11	¿Se siente seguro en sus transacciones con la empresa?			
	12	¿Los colaboradores de la empresa suelen ser corteses con usted?			
	13	¿Los colaboradores de la empresa tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas?			
EMPATÍA	14	¿La empresa le proporciona atención individualizada?			
	15	¿La empresa tiene horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes?			
	16	¿La empresa cuenta con unos colaboradores que le proporcionan una atención personalizada?			
	17	¿La empresa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted?			
	18	¿Los colaboradores de la empresa comprenden sus necesidades específicas?			
TANGIBLES	19	¿La empresa cuenta con un equipamiento de aspecto moderno?			
	20	¿Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas?			
	21	¿Los colaboradores de la empresa tienen buena presencia?			
	22	En la empresa, ¿el material asociado con el servicio es visualmente atractivo?			

Anexo 11: Guía de Entrevista con preguntas abiertas

Figura 4

Guía de Entrevista con preguntas abiertas

GUIA DE ENTREVISTA CON PREGUNTAS ABIERTAS

Tiene como objetivo conocer el manejo del servicio al cliente a través de sus gestiones relacionados a la calidad del servicio.

Entrevista a: jefe de Gestión Administrativa

Fecha: 28/12/2020

Preguntas:

1. Tomando en cuenta la situación pandémica ¿qué fortalezas y oportunidades considera que tiene la empresa?
2. ¿Cómo se da el servicio de atención al cliente?
3. Como parte de la mejora en el servicio al cliente, ¿de qué manera suelen retroalimentar a los colaboradores?
4. ¿Qué tipo de publicidad manejan?
5. ¿Cómo es el manejo de las redes sociales de la empresa?
6. ¿Cada cuánto tiempo publican en redes sociales sobre los productos que brindan, promociones, descuentos, información sobre la atención en tiempos de pandemia, etc.?
7. Una vez que el pedido está listo, ¿cómo es el manejo de su entrega al cliente?
8. ¿De qué manera la empresa salvaguarda y previene del COVID 19 a los colaboradores?
9. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar como empresa para brindar calidad en el servicio?
10. Considerando las ganancias anuales ¿la empresa en qué podría invertir para la mejora en la calidad del servicio?

Muchas gracias por la predisposición y amabilidad.

Anexo 12: Análisis situacional de la empresa

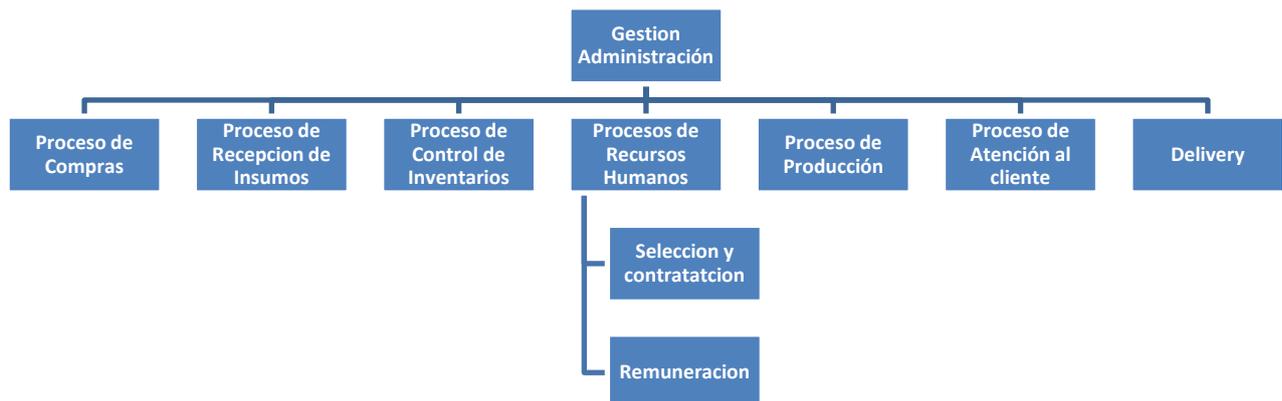
Descripción de la empresa

La empresa fue creada en el año 2014 en la ciudad de Trujillo del departamento La Libertad, dedicada al sector pastelero, teniendo como objeto ser la empresa reconocida a nivel regional. Para ello, cada año la pastelería trata de mejorar como por ejemplo los percances en el tiempo correcto de respuesta a los clientes y aumentar la variedad de diseños personalizados solicitados por los clientes. Trabajando con respeto, compromiso, puntualidad, honestidad y amabilidad, además, contando con dos especialistas en la elaboración de los pasteles, lo convierte en algo atractivo y alto compromiso para brindar calidad en sus productos. Por otro lado, la empresa actualmente sus atenciones son virtuales para cuidar a sus colaboradores y también clientes.

Organigrama de la empresa

Figura 5

Organigrama de la empresa



Misión: Brindar en cada pedido calidad de pasteles y cumplir con los deseos en diseños personalizados de nuestros clientes.

Visión: Ser una empresa reconocida en brindar calidad a nivel provincial en sector pastelero.

Por otro lado, se realizaron análisis internos y externos de la empresa que permitan conocer su estado actual y sirvan de soporte para el desenvolvimiento de los siguientes objetivos específicos.

Anexo 13: Resultados de la guía de entrevista de la variable Gestión de Procesos distribuido con sus dimensiones e indicadores.

Dimensión Descubrimiento y descripción de procesos

Indicador: Herramienta Diagrama de Flujo

Tabla 18

Resultado Guía de entrevista Pregunta 1. ¿La empresa gestiona sus procesos y/o actividades periódicamente?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	12	60%
A veces	5	25%
Nunca	3	15%
TOTAL	20	100%

Tabla 19

Resultado Guía de entrevista Pregunta 2. ¿La empresa aplica sus procesos y/o actividades teniendo en cuenta su misión, visión y valores?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	17	85%
A veces	3	15%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

Tabla 20

Resultado Guía de entrevista Pregunta 3. ¿Los procesos de la empresa suelen realizarse adecuadamente?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	14	70%
A veces	6	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

Tabla 21

Resultado Guía de entrevista Pregunta 4. ¿Sueles aplicar representaciones graficas de las actividades y/o procesos de la empresa?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	11	55%
A veces	8	40%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

Indicador: Equipos disponibles

Tabla 22

Resultado Guía de entrevista Pregunta 5. ¿La empresa cuenta con los equipos y materiales disponibles al momento de realizar sus actividades?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	14	70%
A veces	5	25%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

- Dimensión Análisis de Procesos Identificados

Indicador: Método de trabajo

Tabla 23

Resultado Guía de entrevista Pregunta 6. ¿Sueles estar de acuerdo con el metodo de trabajo de la empresa?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	14	70%
A veces	5	25%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

Tabla 24

Resultado Guía de entrevista Pregunta 7. ¿Continuamente se optimizan los diferentes procesos o actividades de la empresa?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	13	65%
A veces	7	35%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

Tabla 25

Resultado Guía de entrevista Pregunta 8. ¿En la empresa se aplican acciones correctivas y/o necesarias para mejorar el funcionamiento de actividades o procesos críticos?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	12	60%
A veces	7	35%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

Indicador: Adecuada atención al colaborador

Tabla 26

Resultado Guía de entrevista Pregunta 9. ¿En la empresa los colaboradores trabajan de forma comprometida y segura?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	11	55%
A veces	7	35%
Nunca	2	10%
TOTAL	20	100%

Tabla 27

Resultado Guía de entrevista Pregunta 10. ¿En la empresa se suele dar retroalimentación de conocimientos o aplicaciones a los colaboradores?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	13	65%
A veces	6	30%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

- Dimensión Control y Monitoreo

Indicador: Control de procesos

Tabla 28

Resultado Guía de entrevista Pregunta 11. ¿Consideraste que existe la necesidad de controlar y evaluar periódicamente a los procesos de la empresa?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	17	85%
A veces	3	15%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

Indicador: Resolución de percances

Tabla 29

Resultado Guía de entrevista Pregunta 12. ¿La empresa resuelve los percances del cliente de forma rápida?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	18	90%
A veces	1	5%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

Indicador: Entendimiento de las necesidades del cliente

Tabla 30

Resultado Guía de entrevista Pregunta 13. ¿La empresa se preocupa por brindar calidad en la atención al cliente?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	17	85%
A veces	3	15%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

- Dimensión Mejora Continua

Indicador: Reducción de costos

Tabla 31

Resultado Guía de entrevista Pregunta 14. ¿Has considerado que la empresa debe contar con metodologías de trabajo permitirá optimizar los tiempos de las actividades y/o procesos?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	15	75%
A veces	4	20%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

Indicador: Impacto del servicio brindado

Tabla 32

Resultado Guía de entrevista Pregunta 15. ¿Alguna vez consideraste que la empresa necesite implementación de nuevas estrategias de negocio para la empresa?

Niveles	Frecuencia	%
Siempre	16	80%
A veces	2	10%
Nunca	2	10%
TOTAL	20	100%

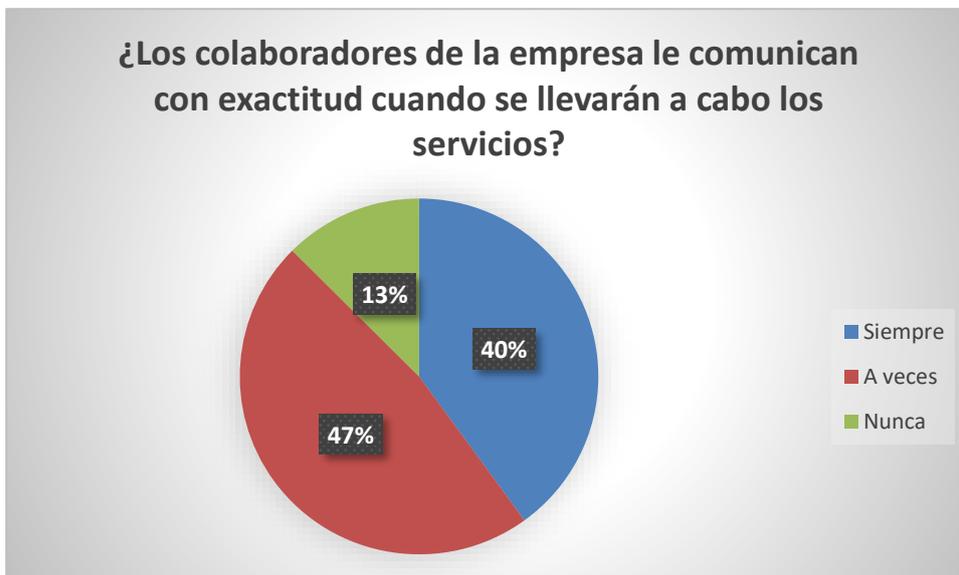
Anexo 14: Resultados del cuestionario de la variable Calidad del Servicio distribuido con sus dimensiones e indicadores.

Resultados del cuestionario aplicado para la variable Calidad del servicio a los clientes de la empresa.

Dimensión de Capacidad de respuesta

Figura 6

Resultado del Cuestionario Pregunta 1. ¿Los colaboradores de la empresa le comunican con exactitud cuando se llevaran a cabo los servicios?



Se muestra que el 40% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores de atención al cliente les comunican el tiempo que realizarán el pedido, mientras que, el 47% de los clientes considera que a veces se da esa comunicación y un 13% considera que nunca sucede esa información por parte de los colaboradores.

Figura 7

Resultado del Cuestionario Pregunta 2. ¿Los colaboradores de la empresa le proporcionan un servicio rápido?



Se muestra que el 25% de los clientes encuestados considera que siempre los colaboradores brindan un servicio de forma óptima, un 67% de los clientes considera que a veces suele darse el servicio de forma óptima y un 8% consideran que nunca sucede.

Figura 8

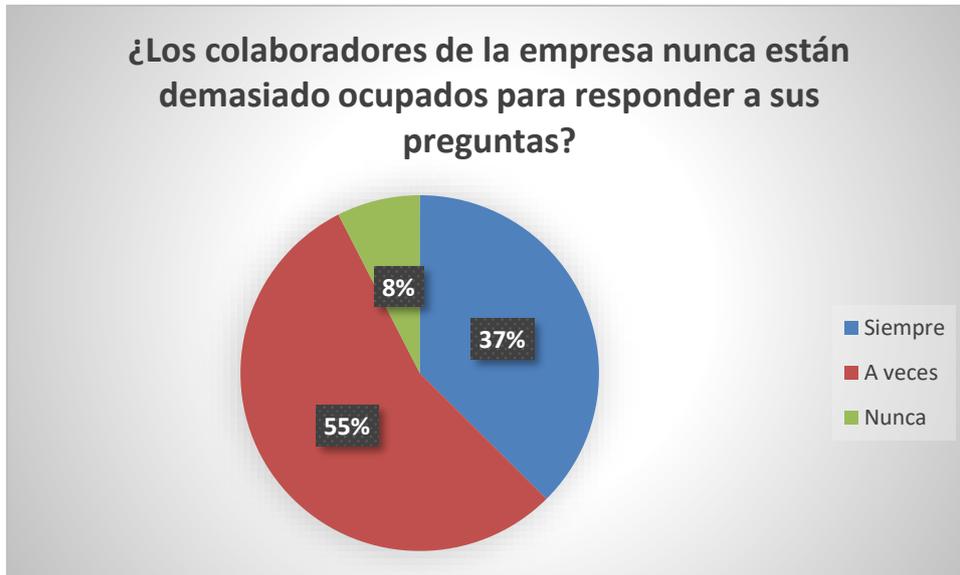
Resultado del Cuestionario Pregunta 3. ¿Los colaboradores de la empresa siempre están dispuestos a ayudarle?



Se muestran que el 35% de los clientes encuestados consideran que los colaboradores siempre están dispuestos a resolver cualquier imprevisto durante el servicio al cliente, aunque, el 57% de los clientes encuestados consideran que a veces sucede y un 8% considera que nunca.

Figura 9

Resultado del Cuestionario Pregunta 4. ¿Los colaboradores de la empresa nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas?



Se muestran que el 37% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores responden de forma precisa y correcta a las consultas de los clientes, mientras que, un 55% de ellos considera que sucede a veces y 8% nunca.

- **Dimensión de Certeza**

Figura 10

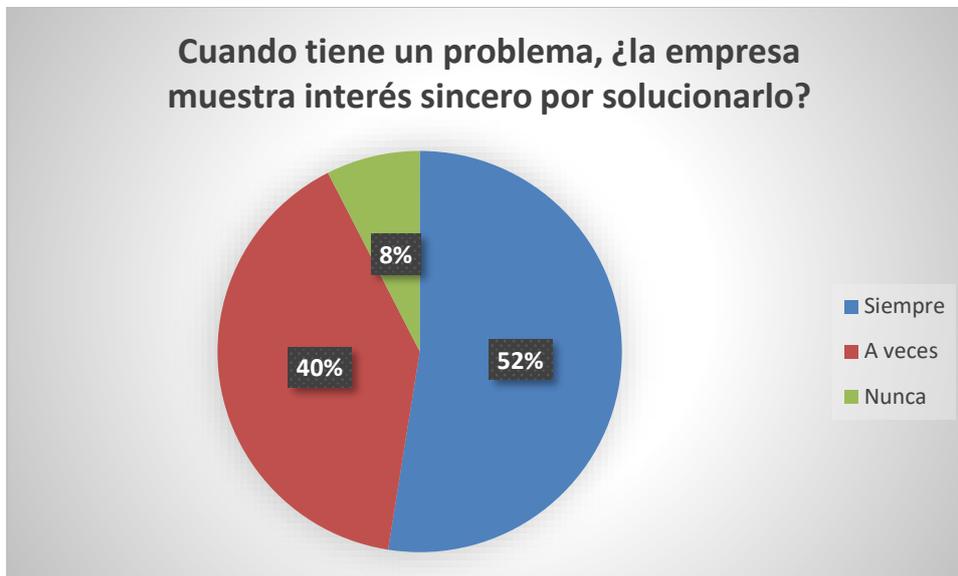
Resultado del Cuestionario Pregunta 5. Cuando la empresa promete algo en una fecha determinada, ¿lo cumple?



Se muestra que un 45% de los clientes encuestados consideran que siempre la empresa cumple con lo que promete en el tiempo que determinó, mientras que, un 42% considera que a veces cumple en el tiempo establecido y un 13% considera que nunca ha cumplido en el tiempo determinado.

Figura 11

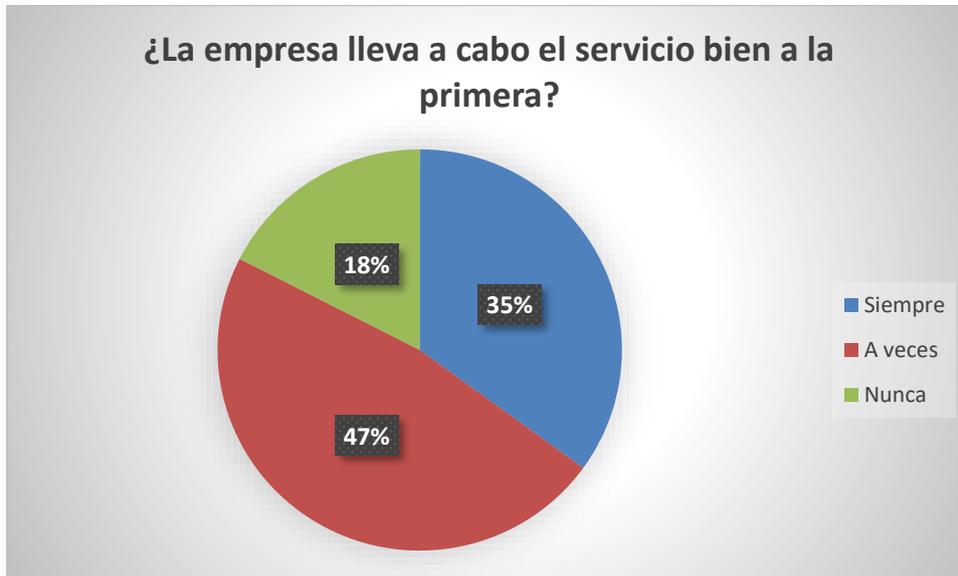
Resultado del Cuestionario Pregunta 6. Cuando tiene un problema, ¿la empresa muestra interés sincero por solucionarlo?



Muestran que un 52% de los clientes encuestados consideran que siempre la empresa demuestra interés para solucionar algún percance que le suceda al cliente, mientras que, un 40% de los clientes encuestados considera que sucede a veces dicho interés en solución algún percance y un 8% considera que nunca sucede.

Figura 12

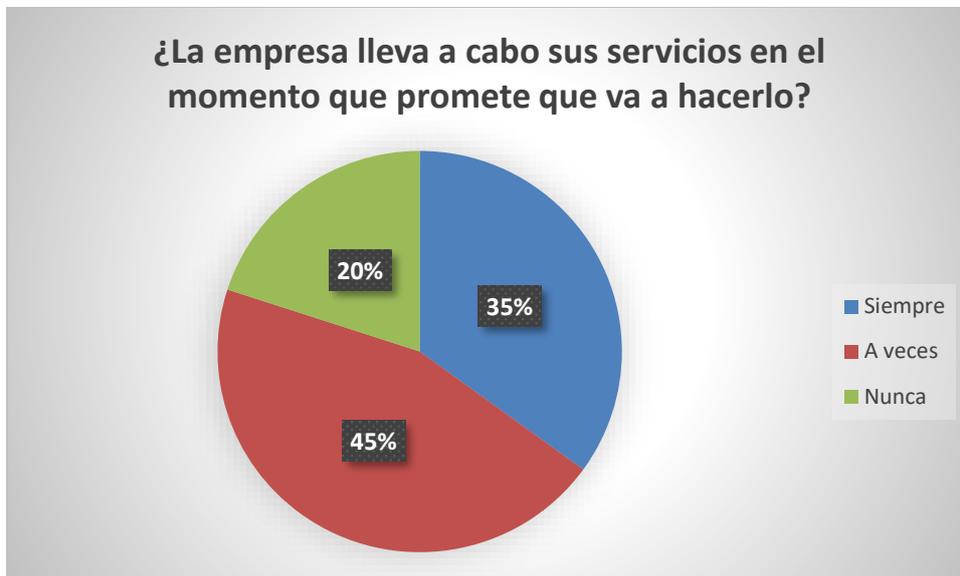
Resultado del Cuestionario Pregunta 7. ¿La empresa lleva a cabo el servicio bien a la primera?



Muestran que el 35% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores ejecutan sus servicios de atención al cliente de forma adecuada a la primera vez, mientras que, el 47% de los clientes encuestados sostiene que sucede a veces que los colaboradores realicen sus servicios adecuadamente a la primera.

Figura 13

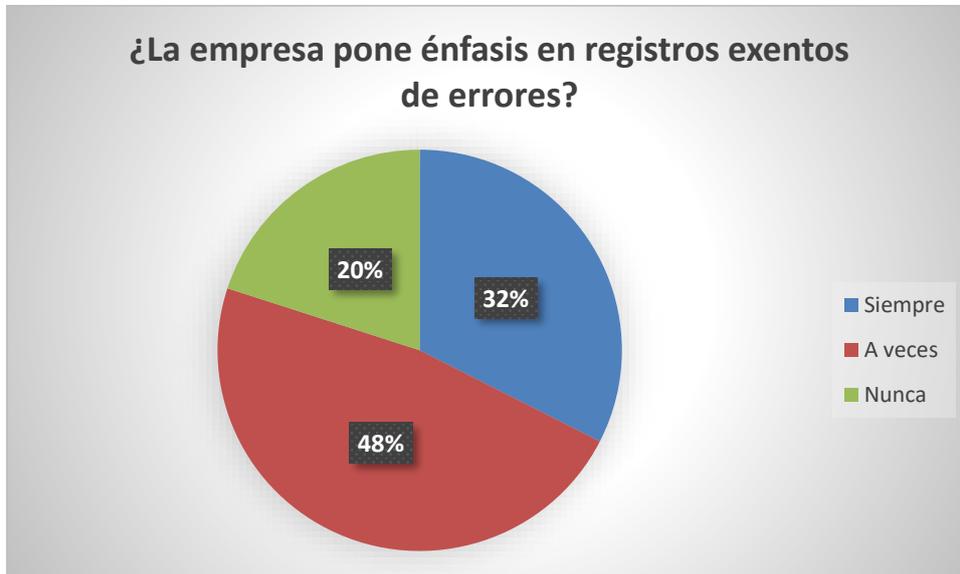
Resultado del Cuestionario Pregunta 8. ¿La empresa lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo?



Muestra que un 35% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores terminan el servicio en el tiempo correcto, mientras que, el 45% de los clientes encuestas considera que sucede a veces y un 20% considera que nunca sucede.

Figura 14

Resultado del Cuestionario Pregunta 9. ¿La empresa pone énfasis en registros exentos de errores?



Muestra que un 32% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores realizan sus registros y pedidos sin errores, mientras que, un 48% de los clientes considera que a veces sucede.

- **Dimensión de Confiabilidad**

Figura 15

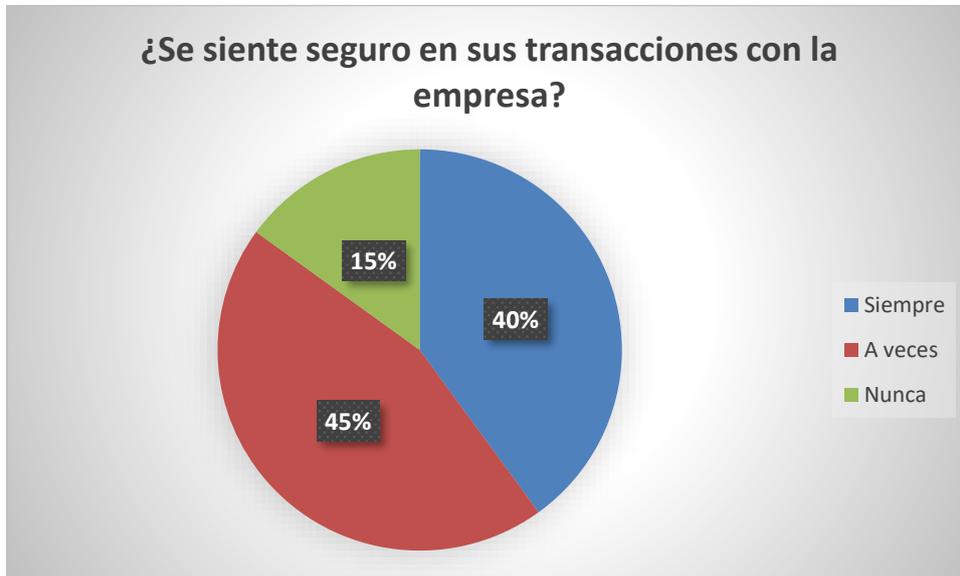
Resultado del Cuestionario Pregunta 10. ¿El comportamiento de los colaboradores de la empresa le inspira confianza?



Muestra que un 37% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores transmiten seguridad y confianza a los clientes y un 50% considera que sucede a veces.

Figura 16

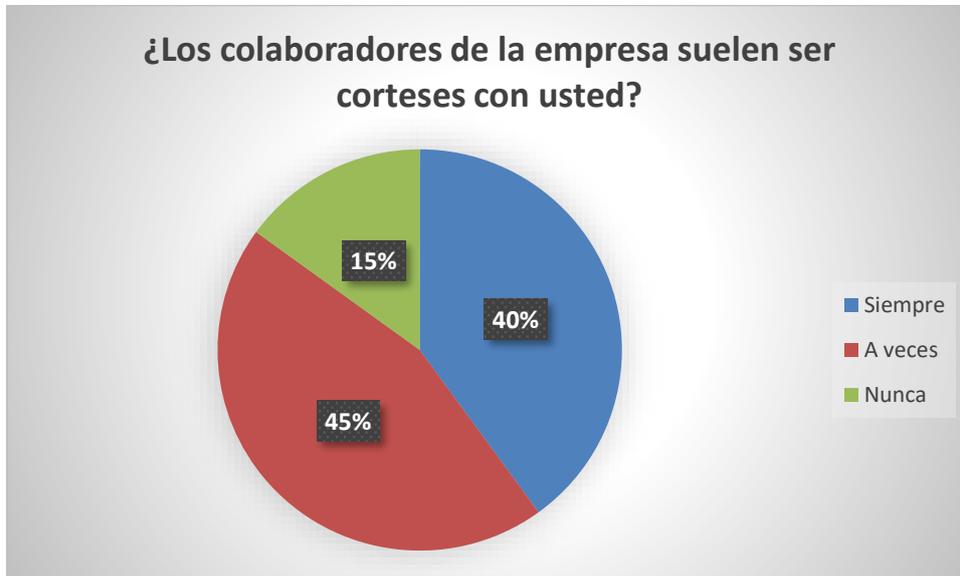
Resultado del Cuestionario Pregunta 11. ¿Se siente seguro en sus transacciones con la empresa?



Muestra que un 40% de los clientes encuestados consideran que siempre la empresa brinda seguridad durante el proceso de atención al cliente, mientras que, el 45% de los clientes encuestados sostiene que a veces brinda seguridad durante el proceso de atención.

Figura 17

Resultado del Cuestionario Pregunta 12. ¿Los colaboradores de la empresa suelen ser corteses con usted?



Muestra que el 40% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores demuestran amabilidad en la atención, mientras que, el 45% de los clientes sostiene que a veces los colaboradores demuestran amabilidad en el servicio de atención.

Figura 18

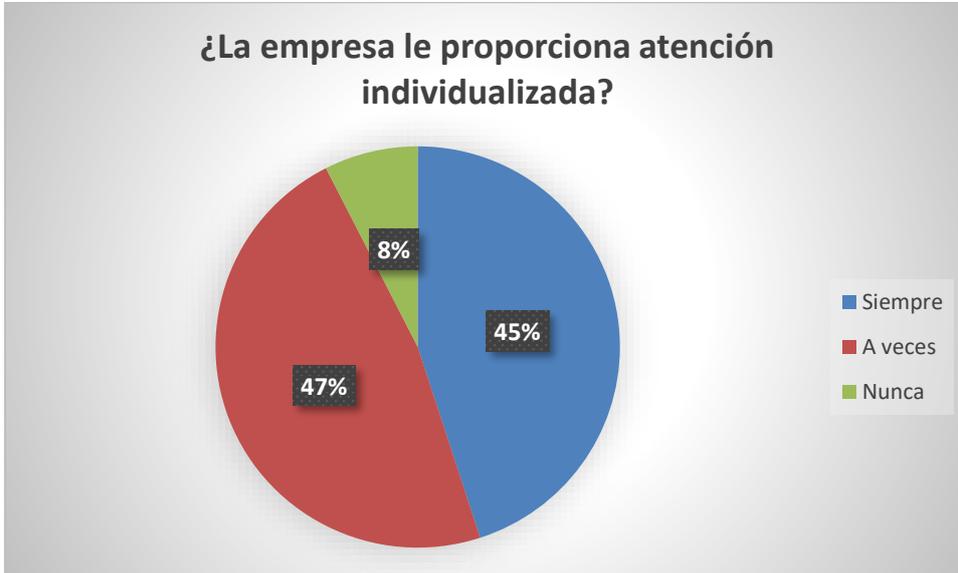
Resultado del Cuestionario Pregunta 13. ¿Los colaboradores de la empresa tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas?



Muestra que un 40% de los clientes encuestados consideran que siempre se sienten seguros al realizar el pago por el servicio ofrecido de la empresa, mientras que, el 45% de los clientes encuestados consideran que a veces sienten seguridad para realizar el pago por el servicio brindado.

Figura 19

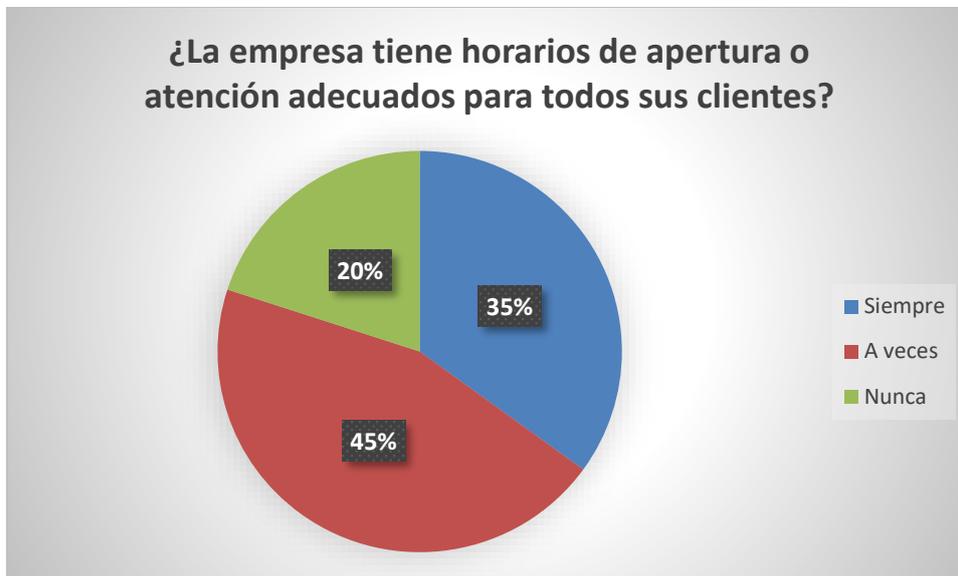
Resultado del Cuestionario Pregunta 14. ¿La empresa le proporciona atención individualizada?



Muestra que el 45% de los clientes encuestados considera que siempre la empresa brinda un servicio personalizado, mientras que, el 47% de los clientes encuestados sostiene que a veces brindan un servicio personalizado.

Figura 20

Resultado del Cuestionario Pregunta 15. ¿La empresa tiene horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes?



Muestra que el 35% de los clientes encuestados consideran que siempre los horarios establecidos son adecuados para los clientes, mientras que, el 45% de los clientes encuestados considera que a veces son adecuados los horarios establecidos y un 20% considera que no son adecuados los horarios establecidos por la empresa.

- **Dimensión de Empatía**

Figura 21

Resultado del Cuestionario Pregunta 16. ¿La empresa cuenta con unos colaboradores que le proporcionan una atención personalizada?



Muestra que el 40% de los clientes encuestados considera que siempre la empresa se preocupa por satisfacer los intereses del cliente, mientras que, el 45% de los clientes encuestados considera que a veces existe preocupación por parte de la empresa en satisfacer a los clientes.

Figura 22

Resultado del Cuestionario Pregunta 17. ¿La empresa se interesa por actuar del modo más conveniente para usted?



Muestra que el 47% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores entienden las necesidades de los clientes, mientras que, el 40% de los clientes considera que a veces entienden sus necesidades

Figura 23

Resultado del Cuestionario Pregunta 18. ¿Los colaboradores de la empresa comprenden sus necesidades específicas?

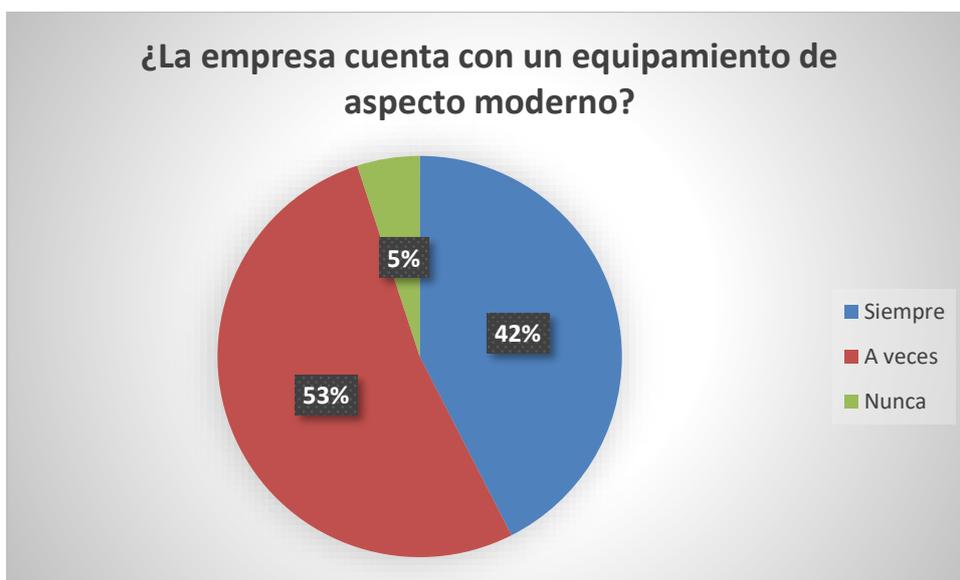


Muestra que el 22% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores demuestran alto conocimiento para resolver consultas del cliente, mientras que, un 63% de los clientes encuestados considera que a veces los colaboradores demuestran alto conocimiento para resolver consultas.

- **Dimensión de Tangible**

Figura 24

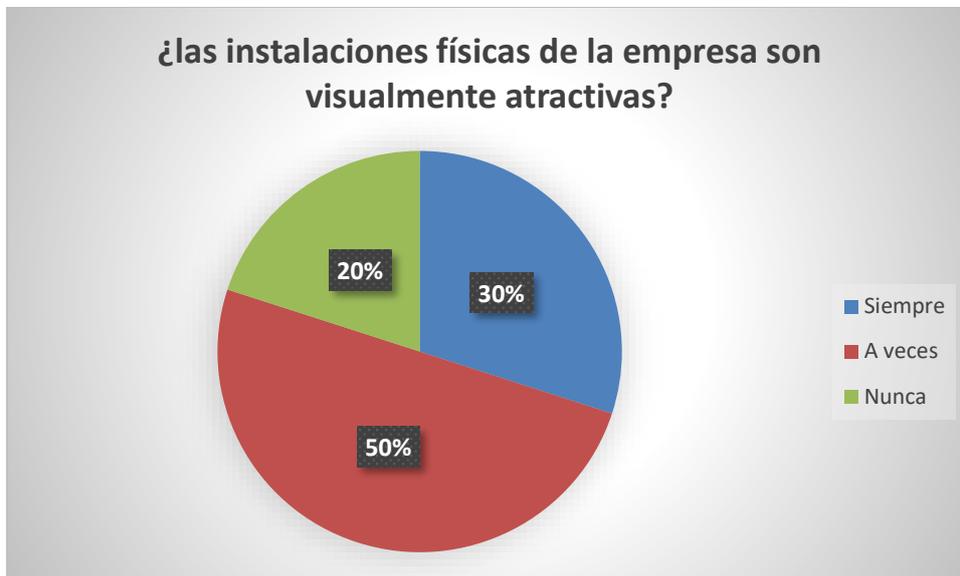
Resultado del Cuestionario Pregunta 19. ¿La empresa cuenta con un equipamiento de aspecto moderno?



Muestra que un 42% de los clientes encuestados consideran que los colaboradores si entienden las necesidades específicas, el 53% de los clientes consideran que a veces consideran que entienden sus necesidades y el 5% considera que nunca les entienden.

Figura 25

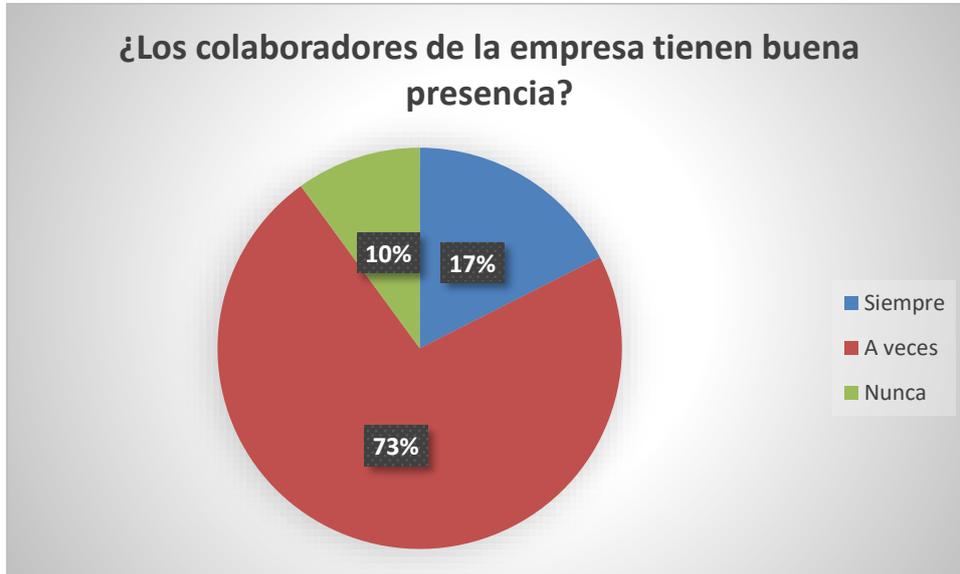
Resultado del Cuestionario Pregunta 20. ¿Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas?



Muestra que el 30% de los clientes encuestados consideran que siempre los colaboradores tienen una apariencia cuidadosa y un 50% de los clientes consideran que a veces los colaboradores tienen apariencia cuidadosa.

Figura 26

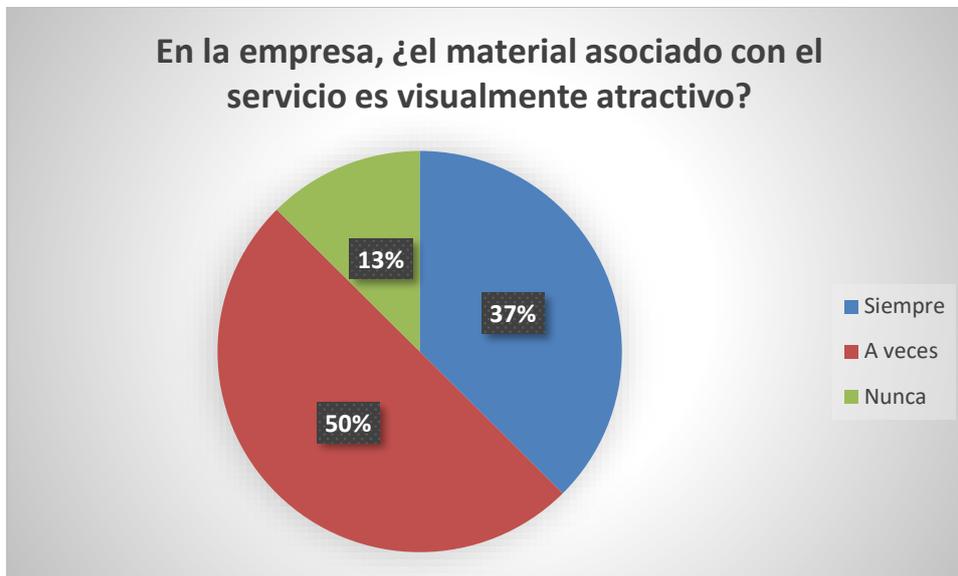
Resultado del Cuestionario Pregunta 21. ¿Los colaboradores de la empresa tienen buena presencia?



Muestra que el 17% de los clientes encuestados consideran que siempre la empresa ofrece una atención atractiva al brindar la carta y objetos que forman parte del servicio, un 73% de los clientes considera que a veces ofrecen una atención atractiva que forman parte del servicio.

Figura 27

Resultado del Cuestionario Pregunta 22. En la empresa ¿el material asociado con el servicio es visualmente atractivo?



Se muestra que el 50% de los encuestados considera que el material que la empresa utiliza en el servicio es a veces atractivo. Mientras que, el 37% considera que siempre el material asociado al servicio es atractivo.

Anexo 15: Análisis PESTEL

Tabla 33

Matriz PESTEL

	FORTALEZA	AMENAZA
<i>POLÍTICO Y LEGALES</i>	<p>Reactivación de empresas.</p> <p>El decreto Reactiva Perú, les da una facilidad a las empresas pequeñas o medianas de poder adquirir un crédito, el cual les pueda ayudar en relación con la situación que se está viviendo actualmente. Además, en la actualidad, ya se llegó a reprogramas el pago de este decreto para que se pueda seguir ayudando a las empresas. (El Peruano, 2021)</p>	<p>Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional y aislamiento social obligatorio.</p> <p>Se llega a decretar estado de emergencia y aislamiento social obligatorio dada la circunstancia de contagios luego del primer caso de COVID 19 registrado en el Perú, posteriormente cuarentena, como consecuencia una gran cantidad de empresas debieron cerrar sus locales o disminuir su presencia. (RPP, 2020)</p>

<p><i>ECONÓMICO</i></p>	<p>Se reactiva el sector gastronómico/culinario.</p> <p>El sector gastronómico de la CCL informa que los restaurantes deberán adecuarse a la nueva normalidad, y para poder conseguir una estabilidad de ventas, deberán implementar protocolos de bioseguridad. Los restaurantes serán rubros con mayor demanda lo cual generará ingresos y esto a su vez utilidades. (La gestión, 2020)</p>	<p><i>Aislamiento social obligatorio desde 15 de marzo de 2020</i></p> <p>El gobierno al decretar aislamiento obligatorio, como consecuencia, dejó a muchas empresas del rubro de restaurantes con menos clientes de lo usual y luego, cuando se impuso cuarentena, muchos cesaron sus actividades generando una caída de ingresos para éstas mismas. (BBC News Mundo, 2020)</p>
-------------------------	--	---

<p><i>SOCIAL</i></p>	<p><i>La virtualidad, hizo del delivery, una de las primeras opciones al momento de adquirir un bien o producto.</i></p> <p>Dadas las circunstancias actuales, las empresas peruanas de distintos sectores debieron tener más presente el tema de transformación digital, gracias a esto, gran parte de estas empresas empezaron a hacer uso de ésta. Una manera generar ingresos para el sector de los restaurantes es a través de la transformación digital</p>	<p><i>Debe realizarse un buen manejo de la virtualidad, ya que será de uso frecuente para muchas empresas.</i></p> <p>La competencia directa de muchas empresas, en la actualidad, ha aumentado dado que buscan un valor agregado que capte a su público objetivo y la virtualidad es una oportunidad para que muchas empresas sobresalgan si se saben usar. (Jiménez y Rodríguez, 2019)</p>
----------------------	---	--

	acompañada del proceso de delivery. (RPP, 2020)	
<i>TECNOLÓGICO</i>	<p>La modalidad de ventas de manera virtual crece a causa de la pandemia.</p> <p>El consumidor se ha vuelto, con el tiempo, comprador virtual; dado que las empresas en busca de adaptarse han empezado a utilizar canales de ventas como aplicaciones y delivery, dando una nueva posibilidad para distintos compradores y ampliar su número de clientes que antes no tenían por distintos factores como la</p>	<p>Personas temen a realizar compras online</p> <p>El comercio electrónico logró un crecimiento importante durante mucho tiempo en el Perú, sin embargo, aun con ese crecimiento y las circunstancias actuales, existen factores que inquieta a los compradores tales como: desconfianza al momento de entregar los productos, miedo de la información que se brinde a la empresa y su uso posteriormente, cierta preferencia por las tiendas físicas y priorizar la observación del producto de manera personal. (Bambarén, 2019)</p> <p>Gobierno señala que ningún servicio de delivery por aplicativo está</p>

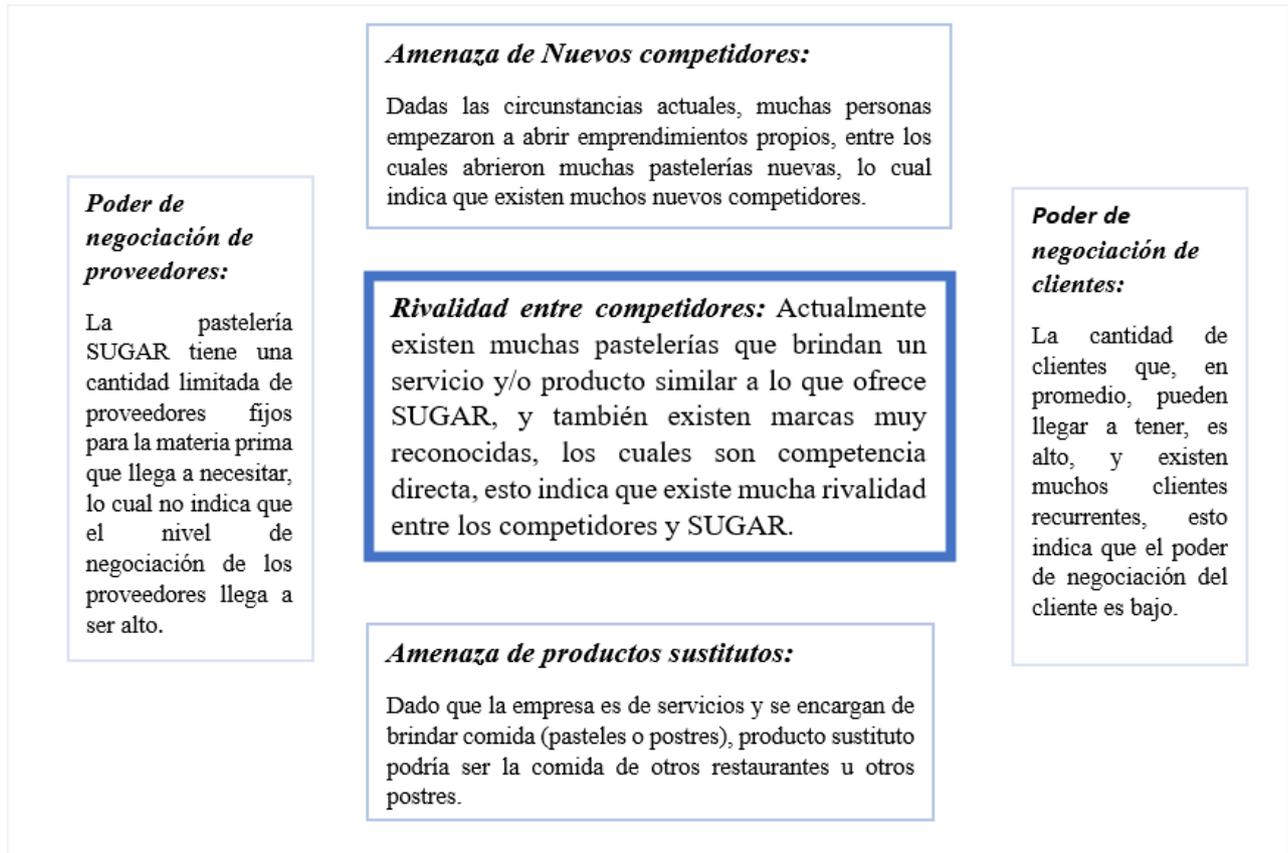
	ubicación/localización. (Medina, 2020)	<p>autorizado a operar durante la cuarentena</p> <p>El gobierno señalo que no ha brindado ningún tipo de autorización para que servicios como el de delivery con ayuda de algún aplicativo, operen en medio del estado de emergencia nacional, el cual fue decretado ante el brote de la enfermedad covid-19. (El comercio, 2020)</p>
<i>ECOLÓGICO</i>	Asia Pulp & Paper ve oportunidad de abrir la venta de papel biodegradable y de esta manera poder fabricar empaques de este material, es decir, habría empaques de un material biodegradable el cual	La idea de comprar empaques biodegradables, es decir, algún proveedor, podría ser una tarea difícil, ya que, los productos biodegradables aún son una idea nueva que está apareciendo, por lo que encontrar un proveedor accesible podría ser tedioso. (Garza, 2019)

	podría ayudar a minimizar el impacto ambiental que genere la empresa de pasteles. (Currarino, 2019)	
--	---	--

Anexo 16: Las 5 fuerzas de Porter

Figura 28

Las 5 fuerzas de Porter



Anexo 17: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 34

Matriz de Factores Internos

MATRIZ MEFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Experiencia en el sector pastelero	0.13	4	0.52
Variedad en diseños personalizados	0.12	4	0.48
Compromiso de los proveedores	0.13	3	0.36
Insumos y materiales en buen estado	0.11	3	0.33
DEBILIDADES		Subtotal	1.69
Poco reconocimiento de la empresa en redes sociales	0.1	1	0.1
Poca publicidad de productos en redes sociales.	0.1	1	0.1
No existe capacitación a los colaboradores	0.09	1	0.09
Demoras en el servicio de delivery	0.09	1	0.09
Preocupación por la salud y seguridad del colaborador	0.09	1	0.09
Empresa pequeña	0.05	2	0.1
		Subtotal	0.57
TOTAL	1		2.26

Anexo 18: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 35

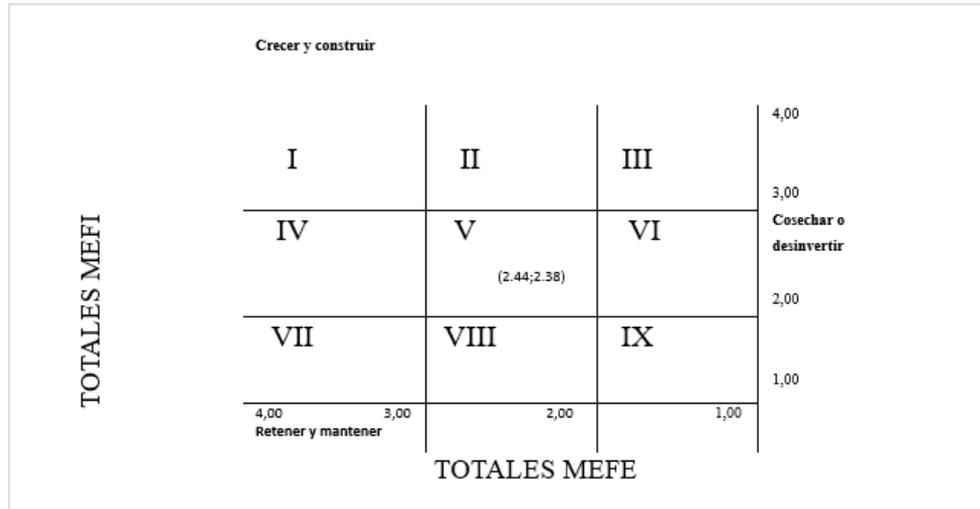
Matriz de Evaluación de factores externos

MATRIZ MEFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Local ubicado en zona comercial	0.13	4	0.52
Mayor presencia de pedidos mediante redes sociales	0.13	4	0.52
Capacitación del servicio de atención al cliente	0.12	4	0.48
Alianzas con otros negocios para incremento de reconocimiento de marca.	0.13	3	0.39
AMENAZAS		Subtotal	1.91
La competencia puede ofrecer mayor variedad de precios, promociones y calidad de los productos	0.1	2	0.2
Incremento en los costos de insumos y materiales	0.1	1	0.1
Competencia con mejores recursos para entrega de pedidos	0.07	1	0.07
Mayor contagio del virus COVID 19 en la población.	0.12	1	0.12
Cierre temporal en atención al cliente por contagio del colaborador(es) por Covid-19.	0.1	1	0.1
		Subtotal	0.59
TOTAL	1		2.5

Anexo 19: Matriz Interna Externa

Figura 29

Matriz Interna - Externa



Anexo 20: SIPOC del Proceso de Publicaciones en Redes Sociales

Tabla 36

SIPOC proceso de Publicaciones en redes sociales

Proveedor	Entrada	C. A.	Proceso	Salida	C. A.	Cliente
Encargado de Ventas	Pedidos realizados en el día	Verificado por encargado	Realizar fotos de pedidos	Fotos de los pedidos	Visto bueno del jefe de gestión	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Fotos de los pedidos	Visto bueno de Encargado de Ventas	Reunir fotos más llamativas	Conjunto de fotos más llamativas	Verificado por encargado de ventas	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Conjunto de fotos más llamativas	Verificado por jefe administrativo	Verificar condiciones de las fotos	Fotos o imágenes verificadas Editar fotos	Visto bueno de jefe de gestión administrativo	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Fotos o imágenes verificadas	Verificado por el Encargado de Ventas	Realizar nuevas tomas de fotos con otros ángulos	Nuevas fotos tomadas de otros ángulos	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas
Encargado de ventas	-	-	Editar las fotos seleccionadas	Fotos editadas	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas

Encargado de ventas	Fotos o imágenes verificadas	Verificado por encargado de ventas	Determinar tipo de publicación	-	-	Encargado de ventas
Encargado de ventas	-	-	Verificar tipo de publicación	Video con música	-	Encargado de ventas
Encargado de ventas	-	-	Crear video con música de las fotos seleccionadas	Video creado	Visto bueno de jefe administrativo y encargado de ventas	Encargado de ventas
Encargado de ventas	-	-	Seleccionar archivos que se publicará	Foto o imagen seleccionada	Visto bueno de jefe administrativo	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Foto o imagen seleccionada	Visto bueno de jefe administrativo	Realizar descripción de la publicación	Descripción de publicación	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas

Encargado de ventas	Descripción de publicación	Verificado por el encargado de ventas	Realizar publicación	Publicación realizada	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas
------------------------	----------------------------------	--	-------------------------	--------------------------	--	---------------------------

Anexo 21: SIPOC del Proceso de Atención al Cliente

Tabla 37

SIPOC del Proceso Atención al cliente

Provee	Entrada	C. A.	Proceso	Salida	C. A.	Cliente
Cliente	Publicaciones realizadas por la	Validado por jefe administrativo	Consultar pedido	Consulta sobre pedido	Visto bueno del cliente	Encargado de ventas
Encargado de Ventas	Consulta sobre pedido	Visto bueno del cliente	Brindar información del pedido	Información sobre pedido	Verificado por el encargado de	Cliente
Cliente	Información sobre pedido	Verificado por el encargado de ventas	Verificar interés de información brindada	Información verificada	Verificado por cliente	Cliente
Cliente	Información verificada	Verificado por cliente	Pedir imágenes de referencia	-	-	Encargado de ventas
Encargado de Ventas	-	-	Brindar fotos de referencia del pedido	Fotos de referencia del pedido	Verificado por el encargado de ventas	Cliente

Cliente	Fotos de referencia del pedido	Verificado por el encargado de ventas	Evaluar conformidad de algún pedido referencia do	Fotos aprobadas	Fotos desaprobadas	Verificado por cliente	Cliente
Cliente	Foto desaprobada	Verificado por cliente	Dar detalles personalizados del pedido	Datos sobre los detalles del pedido	Visto bueno del cliente	Encargado de ventas	
Encargado de ventas	Datos sobre los detalles del pedido	Visto bueno del cliente	Verificar disponibilidad de insumos y materiales de pedido personalizado	Mensaje de aprobación	Mensaje de desaprobación	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Mensaje aprobado	Verificado por el encargado de ventas	Confirmar disponibilidad de pedido	Mensaje de confirmación de disponibilidad	Visto bueno del encargado de ventas	Cliente	
Cliente	Mensaje de confirmación de disponibilidad	Visto bueno del encargado de ventas	Consultar detalles que efectúen la entrega del pedido	Información sobre detalles sobre la entrega del pedido	Visto bueno del cliente	Encargado de ventas	

Encargado de ventas	Mensaje desaprobado	Verificado por el encargado de ventas	Dar otras opciones	Información sobre otras opciones	Verificado por el encargado de ventas	Cliente
Cliente	Información sobre otras opciones	Verificado por el encargado de ventas	Evaluar cambios de pedido personalizado	Confirmación del pedido modificado	-Visto bueno del cliente	Cliente
Cliente	Foto aprobada	Verificado por cliente	Verificar disponibilidad de insumos y materiales de pedido personalizado	Consultar detalles que efectúen la entrega del pedido	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Información sobre la entrega del pedido	Visto bueno del cliente	Informar detalles para efectuar entrega	Cotización del pedido	Validado por el encargado de ventas	Cliente
Cliente	Cotización del pedido	Validado por el encargado de ventas	Evaluar pago	Cotización aprobada	Verificado por cliente	Cliente
				Cotización desaprobada		

Ciudad	Cotización aprobada	Verificado por el cliente	Confirmar pago	-	-	Ciudad
Ciudad	-	-	Consultar tipo de pago	Consulta sobre el tipo de pago	Visto bueno del encargado de ventas	Ciudad
Ciudad	Consulta sobre el tipo de pago	Visto bueno del encargado de ventas	Informar detalles para el pago del 50%	Mensaje sobre los detalles para el pago del 50%	Verificado por el encargado de ventas	Ciudad
Ciudad	Mensaje sobre los detalles para el pago del 50%	Verificado por el encargado de ventas	Solicitar datos generales para la	Datos generales para entrega de pedido	Verificado por cliente	Encargado de ventas
Encargado de Ventas	Datos generales para entrega de pedido	Verificado por cliente	Registrar pedido personalizado del cliente	Registro del pedido	Validado por jefe administrativo	Encargado de ventas
Encargado de Ventas	Registro del pedido	Validado por jefe administrativo	Realizar pago	Pago realizado	Validado por el encargado de ventas	Ciudad

Anexo 22: SIPOC del Proceso de Producción

Tabla 38

SIPOC proceso del proceso de Producción

Proveedor	Entrada	C. A.	Proceso	Salida	C. A.	Cliente
Jefe administrativa	Gestión de Registro de orden de pedido	Verificado por el encargado de Ventas	Revisar el orden de pedido	Informe de orden de pedido sellado para realizar	Validación del Encargado de Ventas	Jefe administrativa Gestión administrativa
Jefe administrativa	Gestión de Informe de orden de pedido sellado	Verificado por el encargado de Ventas	Consultar insumos requeridos	-	Validación del encargado de Ventas	Jefe administrativa Gestión administrativa
Jefe administrativa	Gestión -	Verificado por el jefe de Gestión administrativa	Verificar insumos requeridos	Reporte de insumos faltantes Pedido graficado en pizarra	Validado por el jefe de Gestión administrativa	Chef
Chef	Pedido graficado en pizarra	Verificado por el jefe de Gestión administrativa y Chef	Elaborar el bizcocho según pedido	Bizcocho terminado	Verificado por el Chef	Chef
Chef	Bizcocho terminado	Verificado por el Chef	Elaborar cremas de colores según pedido	Cremas elaboradas	Verificado por el Chef	Chef

Chef	Cremas elaboradas	Verificado por el Chef	Verificar base correcta	Informe de detalles y decoracion es del pedido	Bizcocho para rehacer	- Visto bueno del jefe	Encargado de detalles
Encargado de detalles	Informe de detalles y decoracion es del pedido	Verificado por el jefe Administrativo	Realizar decoracione s y/o detalles según pedido	Detalles y decoraciones terminadas		- Visto bueno del jefe	Jefe Administrativo
Jefe de administrati va	Gestión Detalles y decoraciones terminadas	Verificado por el jefe Administrativo	Elaborar masa elástica	Masa elástica terminada		Visto bueno del jefe	Jefe de Administrativ o
Jefe de administrati va	Gestión Masa elástica terminada	Verificado por el jefe Administrativo	Verificar elaboraci3n de masa elástica	Masa arreglada	Empaquetar pastel con caja	Visto bueno del jefe	Jefe de administrativ a
	Masa arreglada	Verificado por el jefe	Verificar arreglo de	Empaquetar producto		Visto bueno del jefe	

Jefe Gestión administrativa	Administrativo	masa elástica	Desechar masa elástica	Gestión administrativa
Jefe Gestión administrativa	Empaquetado de pastel con caja	Verificado por el jefe Gestión administrativa	Agregar tarjeta personalizada	Visto bueno del jefe Gestión administrativa
Jefe Gestión administrativa	Pedido listo	-	Informar pedido listo	Pedido terminado a entregar
				Visto bueno del jefe Gestión administrativa
				Jefe Gestión administrativa

Anexo 23: SIPOC del Proceso de Delivery

Tabla 39

SIPOC proceso del proceso de Delivery

Proveedor	Entrada	C. A.	Proceso	Salida	C. A.	Cliente
Encargado de ventas	Registro de pedidos	Validado por el encargado de ventas	Listar pedidos para entregar	Lista de pedidos para ese día	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Lista de pedidos para ese día	Verificado por el encargado de ventas	Verificar pedidos listos	Lista de pedidos realizados Notificación al jefe administrativo	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Lista de pedidos realizados	Verificado por el encargado de ventas	Revisar datos del cliente	Datos de los clientes de los pedidos entregar	Verificado por el encargado de ventas	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Datos de los clientes de los pedidos	Verificado por el encargado de ventas	Ir a domicilio con pedido	-	-	Encargado de ventas
Encargado de ventas	-	-	Entregar pedido	Pedido realizado por	Validado por jefe	Cliente
Cliente	Pedido realizado por el cliente	Validado por jefe administrativo	Verificar pedido	Pedido verificado Notificación de queja al	Visto bueno del cliente	Cliente

jefe
administrativo

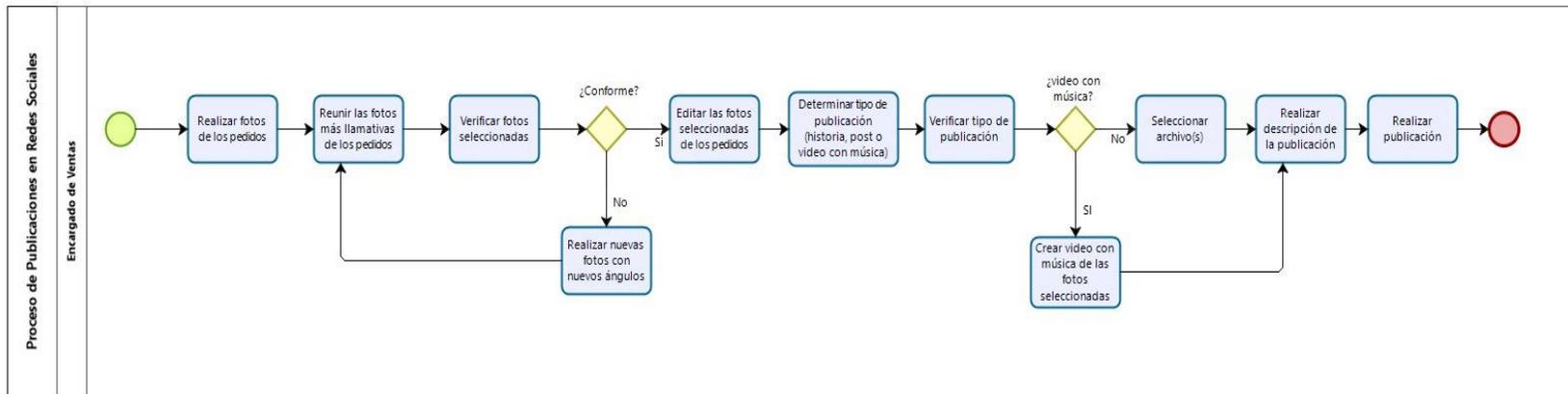
Ciente	Pedido verificado	Visto bueno del cliente	Dar el 50% más de pago	Pago del 50% que faltaba	Visto bueno del cliente	Encargado de ventas
--------	-------------------	-------------------------	------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------

Encargado de ventas	Pago del 50% que faltaba	Verificado por el encargado de	Recibir el resto del pago	Pago recepcionado	Verificado por el encargado de	Encargado de ventas
---------------------	--------------------------	--------------------------------	---------------------------	-------------------	--------------------------------	---------------------

Anexo 24: Diagrama de flujo del Proceso Publicaciones de redes sociales AS IS

Figura 30

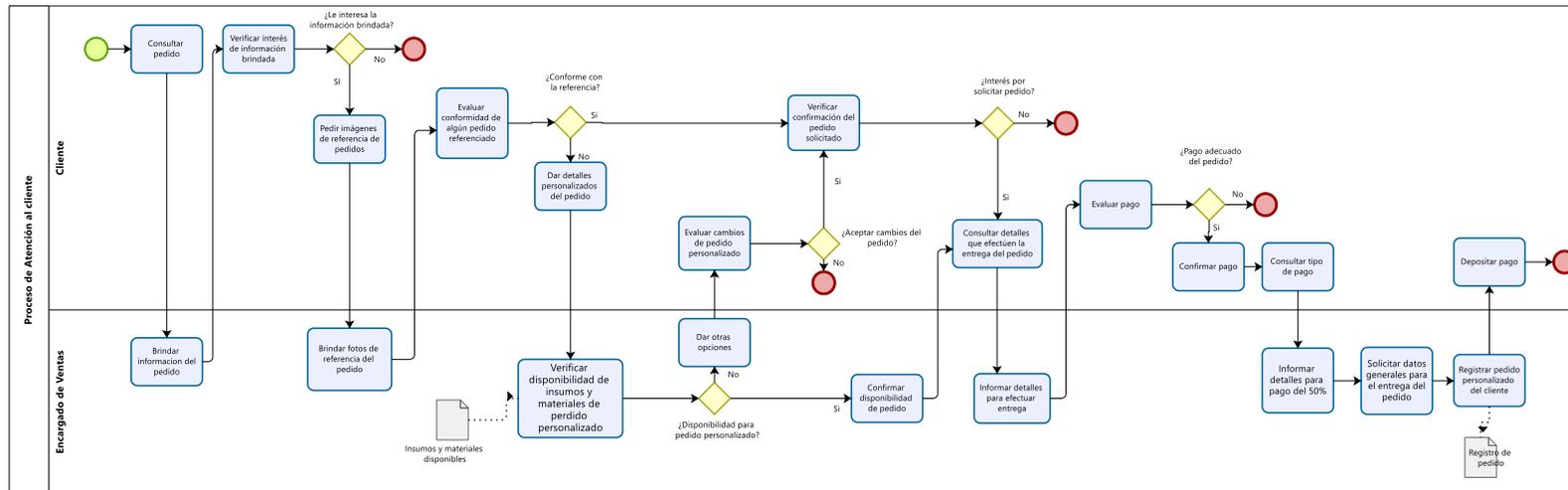
Diagrama de flujo del Proceso Publicaciones de redes sociales AS IS



Anexo 25: Diagrama de flujo del Proceso de Atención al cliente AS IS

Figura 31

Diagrama de flujo del Proceso de Atención al cliente AS IS

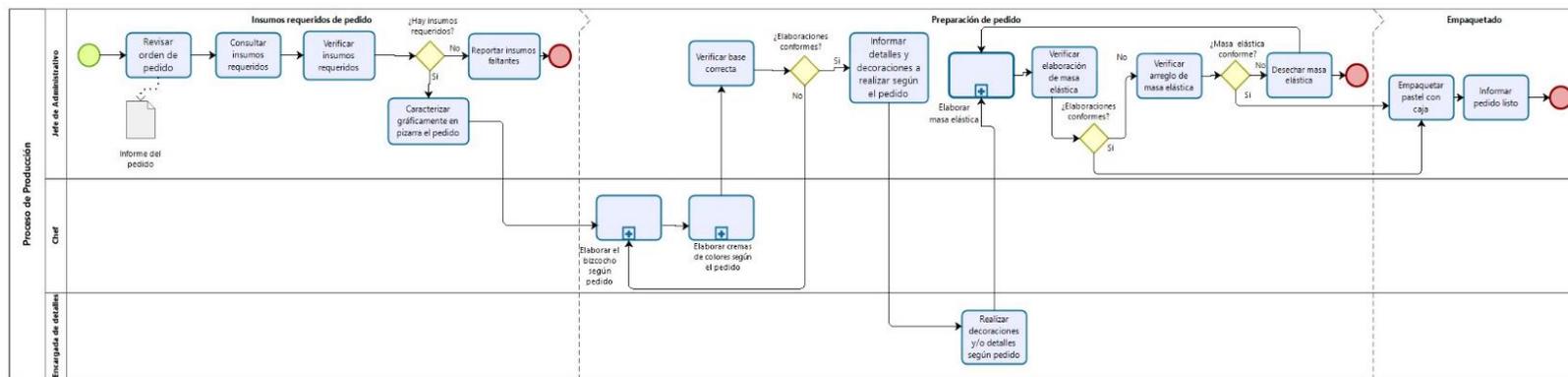


Anexo 24: Diagrama de flujo del Proceso de Producción AS IS

Anexo 26: Diagrama de flujo del Proceso de Producción AS IS

Figura 32

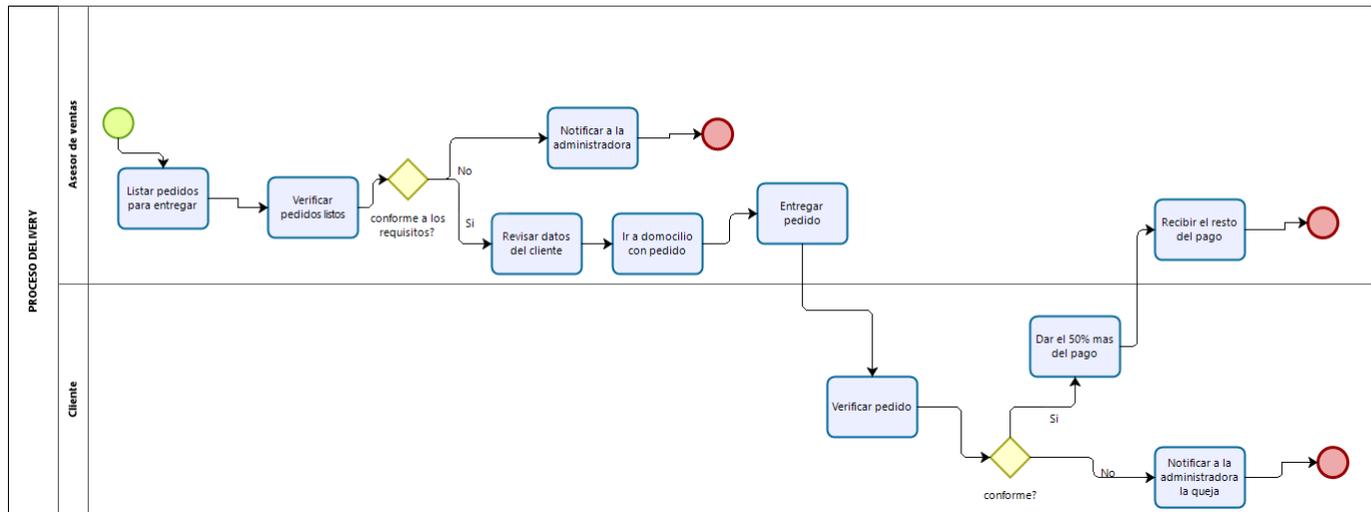
Diagrama de flujo del Proceso de Producción AS IS



Anexo 27: Diagrama de flujo del Proceso de Delivery AS IS

Figura 33

Diagrama de flujo del Proceso de Delivery AS IS



Esquematación de los procesos

Anexo 28: Ficha de Indicador del Proceso de Publicaciones en Redes Sociales

Tabla 40

Ficha de Indicador del proceso de Publicaciones en redes sociales

1- NOMBRE		PUBLICACIONES EN REDES SOCIALES		4- RESPONSA BLE	Encargado de ventas	
2- OBJETIVO	Gestionar publicaciones atractivas		5- REQUISITOS	-		
3- ALCANCE	Incluyen realizar fotos a pedidos llamativos y la publicación de estas mismas.		6- CLASIFICACIÓN	Operativo		
Proveedor	Entrada		Proce	Salida	Cliente	
Jefe de Gestión Administrativa	Pedidos listos		Identificar pedidos con temáticas llamativas	Fotos de pedidos más llamativos	Encargado de ventas	
Encargado de ventas	Foto o video seleccionado y su descripción		Realizar publicación	Publicación terminada	Encargado de ventas	
Encargado de ventas	Publicación terminada		Registrar publicación	Publicación registrada	Encargado de ventas	
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO						
7- CONTROL	8- RECURSOS			9- DOCUMENTOS Y FORMATOS		
Verificado por jefe de gestión administrativo	Pedidos terminados /Cámara / Mesa/Computadora/Decoraciones para edición de video/ jefe de Gestión Administrativo/Encargado de ventas / Base de Datos Excel			Documentos sobre pedidos realizados		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO						
10 REGISTRO			11- INDICADORES			
Registro de Pedidos Registro de publicaciones realizadas			Publicaciones hechas = Publicaciones realizadas / publicaciones planificadas*100			

Anexo 29: Ficha de Indicador del Proceso de Atención al cliente

Tabla 41

Ficha de Indicador del proceso de Atención al cliente

1- NOMBRE	ATENCIÓN AL CLIENTE	4. RESPONSABLE	Encargado de ventas	
2- OBJETIVO	Gestionar los pedidos que los clientes realicen e identificar sus necesidades.	5- REQUISITOS	-	
3- ALCANCE	Incluyen la realización de los pedidos personalizados y su registro.	6- CLASIFICACIÓN	Operativo	
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Cliente	Publicaciones en redes sociales	Consultar pedido	Consulta sobre pedido	Encargado de ventas
Cliente	Consulta sobre pedido	Realizar pedido	Pedido realizado	Encargado de ventas
Encargado de ventas	Pedido realizado	Registrar pedido personalizado del cliente	Registro de pedido realizado	Encargado de ventas
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y				

7- CONTROLES O INSPECCIONES	8- RECURSOS	9- DOCUMENTOS Y FORMATOS
Validado por jefe de gestión administrativa Verificado por encargado de ventas	Catálogo / Asesor de ventas / Base de Datos Excel	Informe de insumos disponibles
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO		
10- REGISTROS	11- INDICADORES	
Registro de Pedidos	Pedidos registrados = (Pedidos registrados / Total de pedidos) *100	

Anexo 30: Ficha de Indicador del Proceso de Producción

Tabla 42

Ficha de Indicador del proceso de Producción

1- NOMBRE	PRODUCCIÓN	4- RESPONSABLE	Jefe de Producción	
2- OBJETIVO	Gestionar el proceso productivo desde la transformación de los insumos hasta elaboración final.	5- REQUISITOS	-	
3- ALCANCE	Incluyen los procesos de insumos requeridos, preparación del pedido y empaquetado.	6- CLASIFICACIÓN	Operativo	
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Jefe Administrativo	Revisar orden de pedido	Insumos requeridos de pedido	Orden de pedido gráficamente	Chef
Chef	Elaborar bizcocho	Preparación del pedido	Verificar elaboración de masa elástica	Encargado de detalles
Encargada de detalles	Producto con masa elástica	Empaquetado	Registrar pedido terminado	Jefe Administrativo
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				

7- CONTROLES O INSPECCIONES	8- RECURSOS	9- DOCUMENTOS Y FORMATOS
Verificado por el Encargado de Ventas	Insumos y materiales / jefe Administrativo/Encargado de detalles y decoraciones/Chef / Base de Datos Excel	Informe de insumos faltantes
Verificado por el jefe Administrativo		
Verificado por el jefe Administrativo y Chef		
Verificado por el Chef		
Verificado por el jefe Administrativo		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO		
10- REGISTROS	11- INDICADORES	
Registro de Pedidos	Pedidos aceptados = (Pedidos correctos – pedidos incorrectos) / Total de pedidos	

Anexo 31: Ficha de Indicador del Proceso de Delivery

Tabla 43

Ficha de Indicador del proceso de Delivery

1- NOMBRE		DELIVERY	4- Encargado de delivery	
2- OBJETIVO	Gestionar la entrega de los pedidos, a su domicilio respectivo		5- REQUISITOS	-
3- ALCANCE	Incluyen la entrega y actualización de pedidos entregados al cliente final.		6- CLASIFICACIÓN	Operativo
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Encargado de delivery	Registro de pedidos realizados	Revisar registro de pedidos	Pedido listo a entregar	Encargado de delivery
Encargado de delivery	Pedido listo a entregar	Entregar pedido	Pedido entregado	Cliente
Cliente	Pago realizado	Informar entrega finalizada	Informe de pedido entregado	Encargado de delivery
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
7- CONTROLES O INSPECCIONES		8- RECURSOS		9- DOCUMENTOS Y FORMATOS
Validado por encargado de ventas		Pedidos terminados / Asesor de ventas/Base de Datos Excel/Encargado de delivery		Informe de pedidos listos
Validado por jefe administrativo				
Visto bueno del cliente				

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO	
10- REGISTROS	11- INDICADORES
Registro de Pedidos entregados y pago recibido	Pedidos no conformes = Pedidos con quejas/Pedidos entregados en total*100
Registro de pedidos	
Registro de datos del cliente	

Anexo 32: Ficha de Indicador del Proceso de Seguridad e higiene

Tabla 44

Ficha de Indicador del proceso de Seguridad e higiene

1- NOMBRE	SEGURIDAD Y SALUD	4- RESPONSABLE	Jefe administrativo	
2- OBJETIVO	Cumplimiento de protocolos para prevenir contagios de Covid 19 y salvaguardar al colaborador	5- REQUISITOS	-	
3- ALCANCE	Incluyen las actividades de realizar seguimiento de prevención con el fin de salvaguardar el bienestar de los colaboradores.	6- CLASIFICACIÓN	Operativo	
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Jefe Administrativo	Informe de incremento de contagios de COVID 19 en la región.	Determinar posibles riesgos de contagio de COVID 19 en el local en Excel	Informe de posibles riesgos de contagios en el local	Jefe Administrativo
Jefe Administrativo	Informe de posibles riesgos de contagios en el local	Evaluar condición de colaborador	Condición de colaborador evaluada	Jefe Administrativo
Jefe Administrativo	Condición de colaborador evaluada	Realizar seguimiento al cumplimiento de los protocolos dados por la empresa	Seguimiento al cumplimiento de los protocolos	Jefe Administrativo
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				

7- CONTROLES O INSPECCIONES	8- RECURSOS	9- DOCUMENTOS Y FORMATOS
-	Jefe Administrativo/ Base de Datos en Excel/ Materiales: guantes, mascarillas KN95, protector facial, alcohol personal, papel higiénico, lejía, esponjas, detergentes, jabón desinfectante	Informe sobre las actividades de los Informe de riesgos
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO		
10- REGISTROS	11- INDICADORES	
Registro de reglas de bioseguridad	Cumplimiento de protocolos = (Cantidad de protocolos cumplidos/Total de protocolos) *100	

Anexo 33: Ficha de Indicador del Proceso Capacitación al colaborador

Tabla 45

Ficha de Indicador del proceso de Capacitación al colaborador

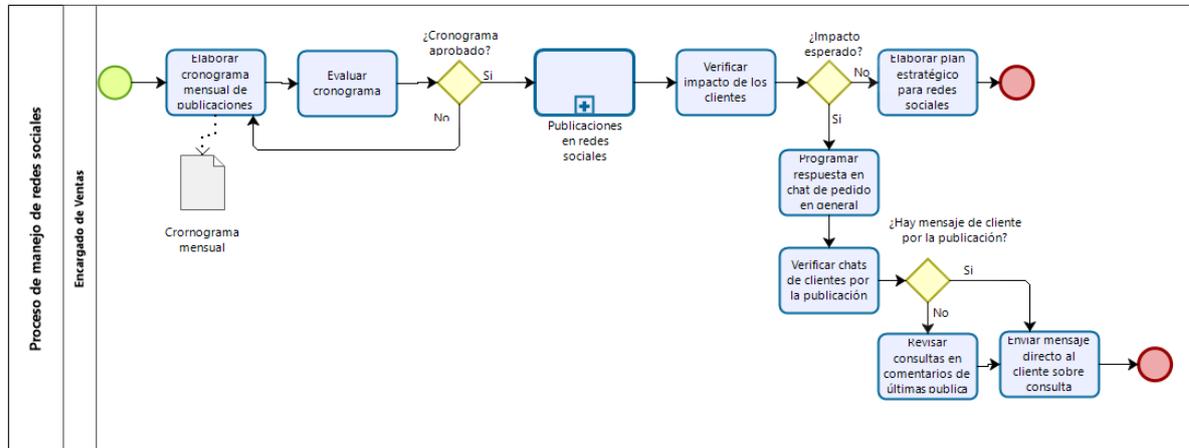
1- NOMBRE		CAPACITACIÓN AL COLABORADOR		4- RESPONSABLE		Jefe administrativo			
2- OBJETIVO		Planificar los distintos aspectos de las capacitaciones que se le realizarán a los colaboradores		5- REQUISITOS		-			
3- ALCANCE		Incluyen las actividades necesarias para poder realizar una capacitación óptima, desde la elaboración del silabo hasta la exposición de los contenidos.		6- CLASIFICACIÓN		Apoyo			
Proveedor		Entrada		Proceso		Salida		Cliente	
Especialista en psicología empresarial		Mensaje sobre necesidad de capacitación para colaboradores		Elaborar silabo del taller		Silabo del taller de capacitación para los colaboradores		Jefe Administrativo	
Especialista en psicología empresarial		Archivos para exponer en el taller de capacitación		Exponer contenidos correspondientes		Cuestionario sobre los temas hablados		Colaborador	
Jefe Administrativo		Archivos sobre capacitación		Realizar registro de capacitación		Registro sobre capacitación		Jefe Administrativo	
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO									

7- CONTROLES O INSPECCIONES	8- RECURSOS	9- DOCUMENTOS Y FORMATOS
-	Jefe Administrativo/ Base de Datos Excel/Especialista en psicología empresarial/colaborador	Informe sobre colaboradores
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO		
10- REGISTROS		11- INDICADORES
Registro de capacitación realizada		Capacitaciones realizadas = (Capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas) *100

Anexo 34: Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Manejo de Redes Sociales

Figura 34

Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Manejo de Redes Sociales

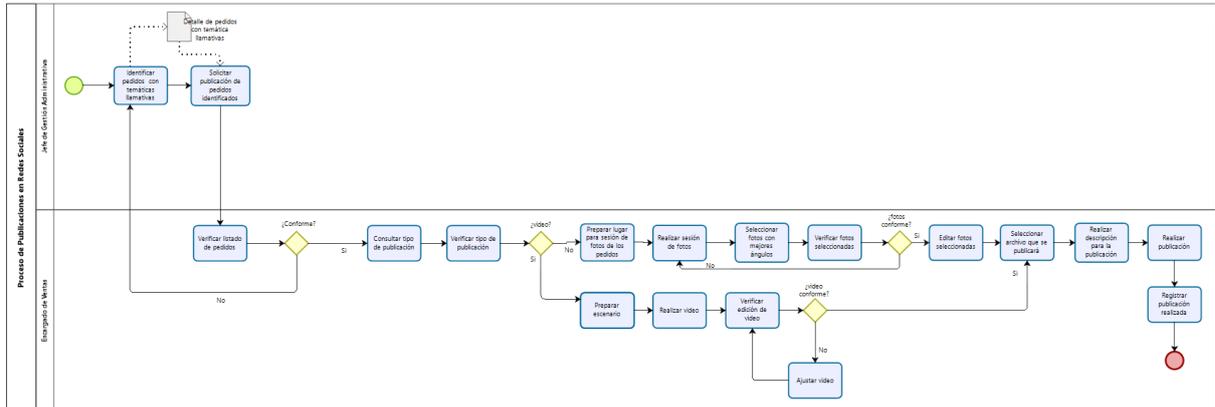


Se muestra el proceso de Manejo de Redes sociales, el cual, inicia con la elaboración del cronograma mensual de las publicaciones que se harán en las redes sociales, luego se verifica si aprueba o no, en caso sea no, se regresa a la actividad de elaborar cronograma; de ser sí, se realiza el proceso de Publicaciones de Redes Sociales, permitiendo verificar el impacto de los clientes, el cual, si es un impacto no esperado, se elabora un plan estratégico para redes sociales; de ser sí, se programa la respuesta en chat del pedido en general, este es verificado si hay mensajes de clientes dadas por la publicación, de ser si, el proceso finaliza en enviar mensaje directo al cliente. Por el contrario, de ser no, se revisan las consultas de los clientes hechos en los comentarios de últimas publicaciones y finalmente, se le envía mensaje directo sobre la consulta.

Anexo 35: Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Publicaciones en Redes Sociales

Figura 35

Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Publicaciones en Redes Sociales

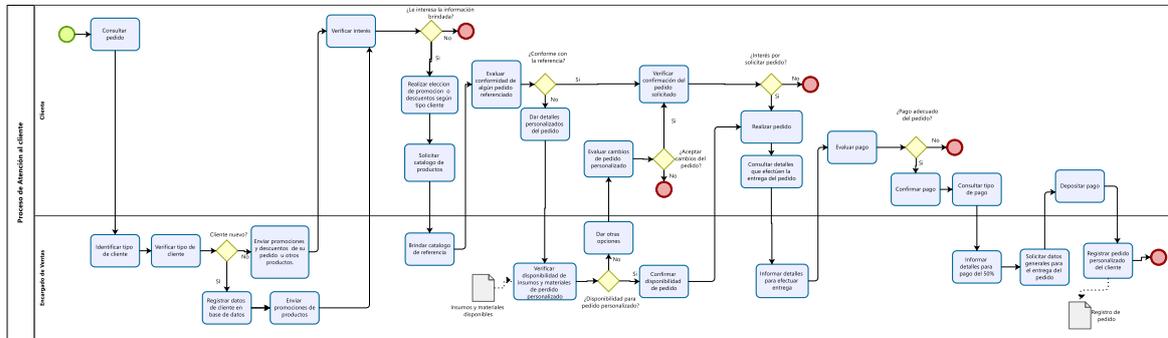


Se muestra el proceso de Publicaciones en redes sociales que comienza cuando el jefe administrativo identifica los pedidos más llamativos luego de que estos estén terminados para solicitar publicación de estos en todas las redes sociales. El encargado de ventas verifica los pedidos más llamativos, de ser sí, consulta tipo de publicación, es decir, si es video o sesión de fotos para luego realizar sus respectivas ediciones y ajustes, al igual que la descripción de la publicación en las redes sociales de la empresa.

Anexo 36: Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Atención al cliente

Figura 36

Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Atención al cliente



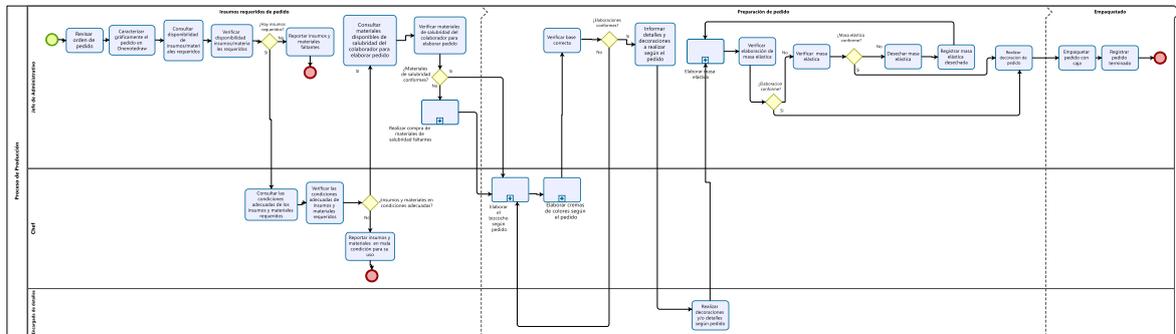
Se muestra el proceso de Atención al cliente el cual inicia al momento que el cliente consulta sobre el pedido que quisiera realizar, hace preguntas respecto al producto, el encargado de ventas consulta en la base de datos si el cliente es nuevo o no, si no es cliente nuevo; entonces se le ofrece promociones o descuentos en su pedido o promociones en general de otros productos; pero si es cliente nuevo se le envía promociones de productos actuales. Una vez que el cliente afirma su interés por el pedido y/o por las promociones o descuentos según tipo de cliente, este procede a solicitar el catálogo de productos de la empresa, y una vez que el encargado de ventas le proporciona el catálogo el cliente refuerza su idea de pedido personalizado gracias a las distintas imágenes que están presentes en el catálogo. En caso de que el cliente no esté conforme con ninguna referencia dentro del catálogo o el diseño del pedido sea nuevo o más personalizado, el cliente, da más detalles sobre el pedido al encargado de ventas, este último debe verificar si existen insumos para poder satisfacer las necesidades del cliente. Verifica el inventario y procede a comunicar si se puede realizar el

pedido, de no ser posible, le da opciones al cliente, si el cliente está de acuerdo verifica su conformidad con el pedido, de no estar de acuerdo terminaría el proceso allí. Si llegasen a haber insumos que ayuden a completar el pedido del cliente, el asesor de ventas confirmaría la disponibilidad del pedido y el cliente procede a realizar el pedido. En caso la referencia dentro del catálogo si sea suficiente, el cliente verifica su conformidad con el pedido, en caso no estar de acuerdo, se terminaría el proceso y si llega a estar de acuerdo, procede a realizar el pedido. Seguidamente el cliente consulta los detalles de la entrega del pedido, el asesor de ventas le proporciona información sobre los tipos de entrega y el costo del producto según los detalles personalizados que el cliente le haya comentado y el tipo de entrega que seleccione, luego el cliente evalúa el pago que se debería realizar de estar de acuerdo confirma el pago y en caso no estar de acuerdo terminaría el proceso. Finalmente, el asesor de ventas le comenta el pago del 50% y solicita los datos de entrega del producto, luego espera el depósito del primer pago para poder registrar el pedido. Adicionalmente al momento de registrar el pedido, el asesor de ventas identifica si el cliente es uno nuevo o antiguo, en caso de ser nuevo, registra sus datos como nuevo cliente.

Anexo 37: Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Producción

Figura 37

Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Producción

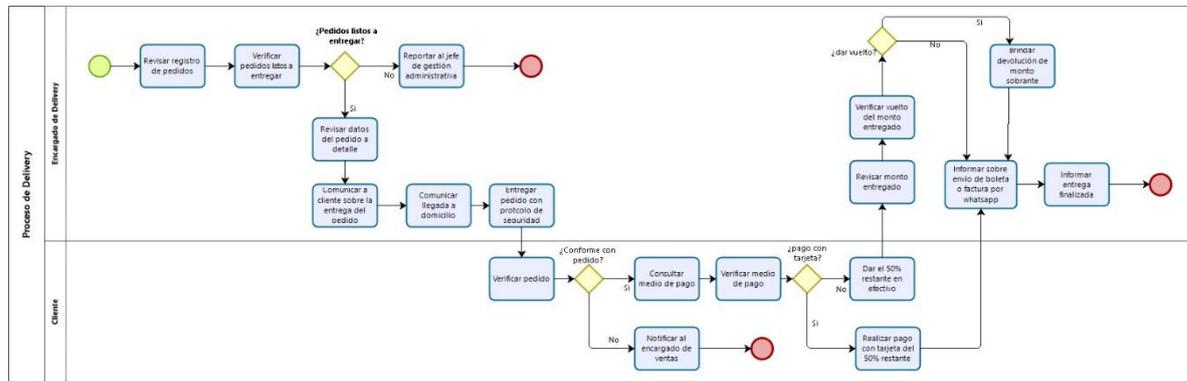


Se muestra el proceso de Producción con el inicio del jefe de Gestión Administrativa revisando la orden de pedido y con el apoyo del Chef preparar los insumos y materiales requeridos se encuentren en las condiciones adecuadas para su uso, asimismo, el Jefe de Gestión Administrativa consulta y verifica los materiales que el colaborador de Producción debe utilizar para la elaboración del pedido, de lo contrario, se realizan compras de los materiales por ser parte de la salubridad y cuidado del producto. Luego, el Chef realiza el bizcocho según el pedido y elabora las cremas de colores, una vez estas actividades hechas, el jefe Administrativo verifica la conformidad, de no ser conforme, se regresa a la actividad de elaboración del bizcocho; de ser si, el Encargado de Detalles realiza las decoraciones del pedido. El jefe Administrativo elabora la masa elástica, posteriormente, verifica la conformidad, de ser no, se verifican nuevamente hasta lograrlo; de ser si, se empaqueta el pedido, asimismo, agrega la tarjeta personalizada y, por último, informar pedido.

Anexo 38: Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Delivery

Figura 38

Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Delivery

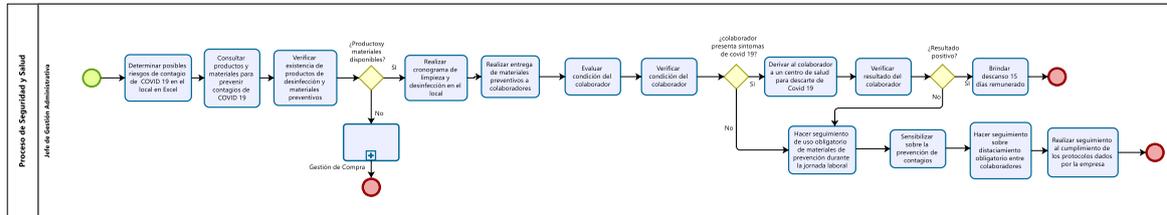


Se muestra el proceso de Delivery el encargado de entregar los pedidos revisa el registro de pedidos y verifica cuales están listos para ser entregados, confirma de manera rápida el cumplimiento de los requisitos al momento de identificar el producto, en caso estar no conforme a requisitos se notifica a la administradora, sin embargo, si está todo conforme procede a revisar el registro de los datos del cliente, seguidamente, comunica al cliente que su producto está en camino. Luego de llegar al domicilio del cliente, le comunica a éste su llegada y al momento que el cliente se encuentra personalmente con el encargado del delivery, se realizan los protocolos para la entrega del pedido, el cliente verifica que el producto esté de acuerdo con sus necesidades, en caso de no estar conforme, el cliente notifica a la administradora y se llega a un acuerdo. Si el cliente si está conforme procede a verificar medio de pago, si decide mediante efectivo o por tarjeta el pago del 50% al encargado del delivery, éste recibe el pago, informando que la boleta será enviada mediante WhatsApp y, finalmente, informa que la entrega ha sido finalizada.

Anexo 39: Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Seguridad y Salud

Figura 39

Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Seguridad y Salud

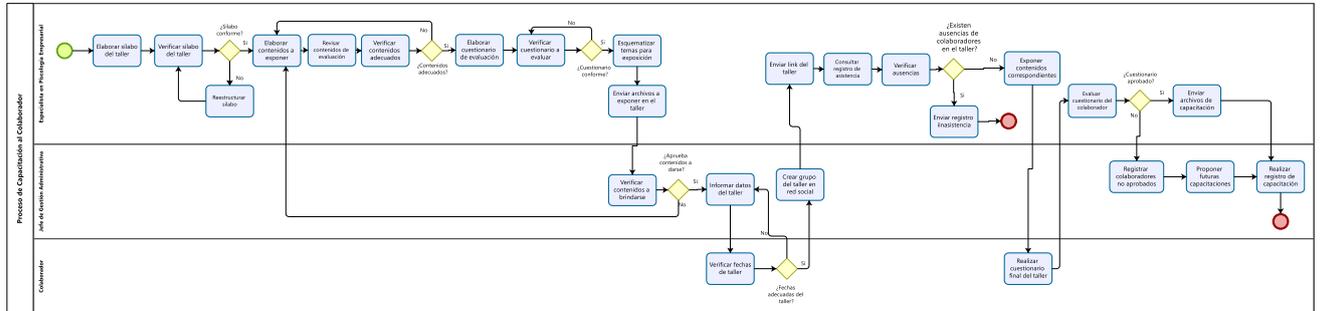


Se muestra el proceso de seguridad y salud, éste empieza cuando el jefe administrativo empieza a determinar los riesgos posibles de contagio en el local, para poder salvaguardar la salud de los colaboradores y de los clientes, asimismo, se procede a consultar si existen productos para la desinfección del local, al igual que materiales para cada uno de los colaboradores, de no haber, se gestionará para su adquisición. Luego se propuso hacer un cronograma de limpieza del local, al igual que la entrega a los colaboradores de los materiales. También es importante conocer la condición en la que encuentra el colaborador, por ende, de acuerdo con posibles síntomas que el colaborador tenga será importante pedir un descarte; lo cual, de ser sí, se le dará descanso médico para su recuperación; de ser resultado negativo, será necesario hacer cumplir con el uso indispensable de materiales de uso personal como guantes, alcohol personal, mascarillas KN95 y protectores faciales obligatorio que permitan reducir posibles contagios de COVID 19. También, será necesario hacer seguimiento al distanciamiento obligatorio y, por último, hacer seguimiento al cumplimiento de los protocolos de la empresa.

Anexo 40: Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Capacitación al colaborador

Figura 40

Diagrama de Flujo TO BE Proceso de Capacitación al colaborador



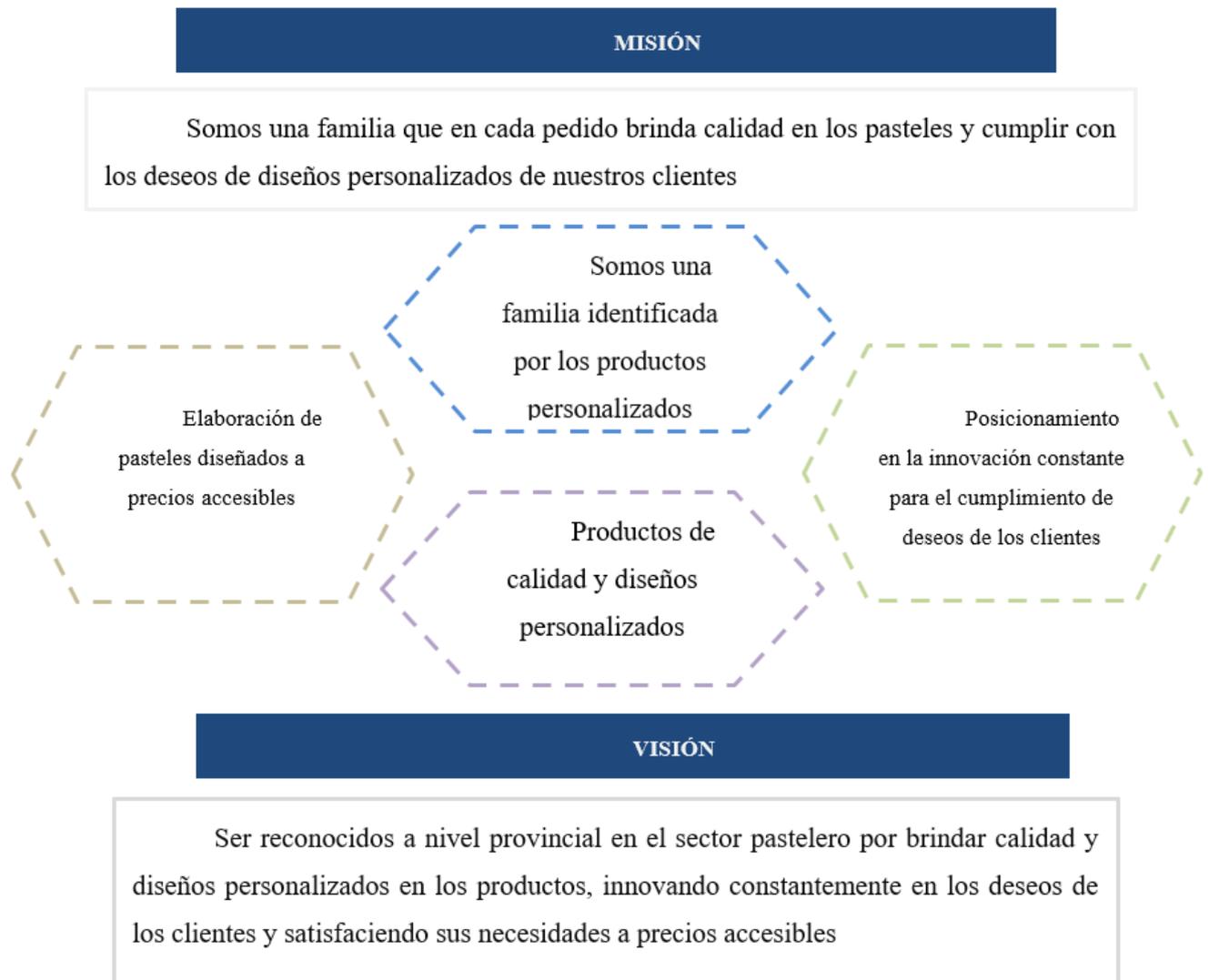
Se muestra la propuesta del proceso de Capacitación al Colaborador, en el cual, participan el Especialista en Psicología Empresarial, jefe Administrativo y Colaborador. Este proceso inicia cuando el especialista elabora el sílabo a brindar en la capacitación, siendo verificado para precisar temas para la mejora en la atención al cliente. De no ser conforme, se regresa a la verificación del sílabo.

Anexo 41: Cuadro de Mando Integral

Figura 41

Cuadro de Mando Integral

Relación Visión - Misión



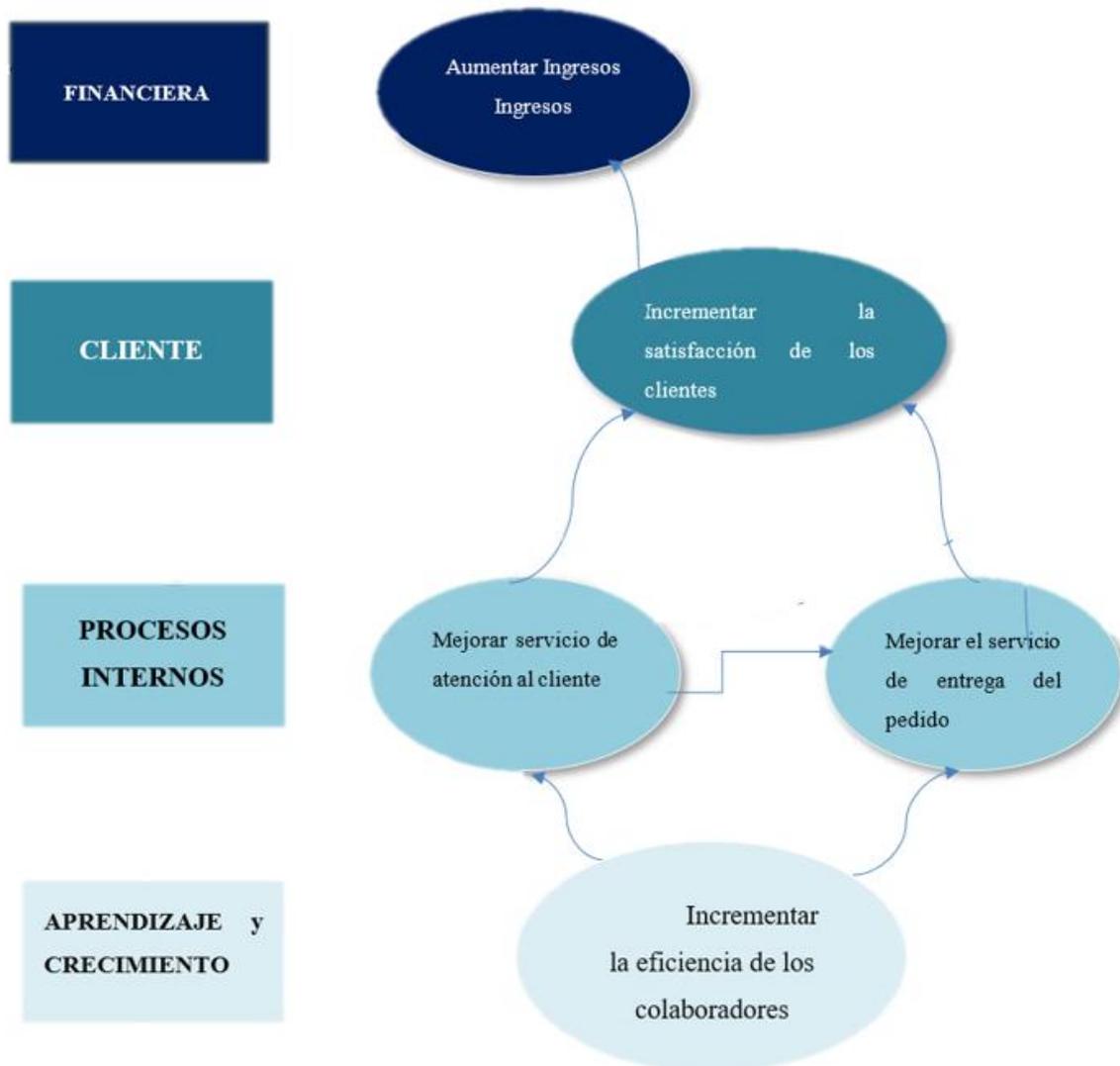
Anexo 42: Factores Crítico de Éxito**Tabla 46***Matriz de factores claves de Éxito*

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
FINANCIERO	- Alta rentabilidad
	- Adecuadas estrategias de eficiencia
CLIENTES	- Satisfacción de los clientes en relación con el producto y/o servicio
	- Prestigio de la imagen de la empresa
PROCESOS	- Calidad en productos terminados
INTERNOS	- Calidad en los insumos
	- Calidad del servicio al cliente
APRENDIZAJE	- Innovación en los pedidos
Y CRECIMIENTO	- Iniciativas de cuidado protocolar.
	- Capacitaciones constantes.

Anexo 43: Mapa estratégico

Figura 42

Mapa estratégico



Anexo 44: Cuadro de Mando Integral

Tabla 47

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Iniciativa (s)	Indicadores	Fórmula	Frecuencia	Meta
FINANCIERO	Aumentar ingresos	Diversificación de productos	Margen de utilidad neta para mejorar la cantidad de ingresos.	$\frac{\text{Utilidad meta}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	Semestral	50 %
		Optimizar equipos utilizados	Equipos optimizados	$\frac{\text{Cantidad de equipos optimizados}}{\text{Cantidad de equipos utilizados}} \times 100$	Bimestral	70 %
		Mejorar la relación con los clientes	Satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Mensual	60 %

CLIENTE	Incrementar la satisfacción de los clientes	Diversificar obsequios adicionales	Obsequios diversificados	Cantidad de obsequios diversificados / Total de obsequios * 100	Bimestral	40 %
		Mejorar medidas de bioseguridad	Satisfacción de los clientes con medidas de bioseguridad	Cantidad de clientes satisfechos con medidas de bioseguridad / Total de clientes * 100	Mensual	90 %
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el servicio de entrega del pedido	Aumentar la supervisión de pedidos terminados	Pedidos supervisados	(Cantidad de pedidos supervisados - Cantidad de pedidos no supervisados) / Total de pedidos * 100	Semestral	50 %

		Mejorar el tiempo de entrega de pedidos	Entregas en el tiempo adecuado	Cantidad de entregas en el tiempo adecuado / Total de entregas *	Trimestr al	40 %	
		Mejorar servicio de atención al cliente	Reducción de tiempo en la atención al cliente	Atención al cliente en el tiempo adecuado	Cantidad de pedidos realizados en un tiempo determinado / Total de pedidos * 100	Semestr al	70 %
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la eficiencia de los colaboradores	Aumentar capacitaciones a los colaboradores	Desempeño del colaborador	Cantidad de colaboradores capacitados / Total de colaboradores *	Bimestr al	50 %	

Anexo 45: Estimación de costos

Tabla 48

Depreciación por años del proyecto

ITEM	Descripción	Cantidad	Precio	Importe total	Depreciación			
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS					S/48,960.00	S/66,300.00	S/76,500.00	S/ 86,700.00
INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES								
Equipos de Oficina								
<i>Laptop</i>	Lenovo Laptop Ideapad 5i con Intel Core i5, RAM de 8GB DDR4, disco duro 256GB SSD	2	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00
<i>Escritorio</i>	Marca de Just Home Collection, alto 75-110 cm, ancho 140, largo 63 cm y color madera.	1	S/ 584.00	S/ 584.00	S/ 146.00	S/ 146.00	S/ 146.00	S/ 146.00
<i>Cámara profesional</i>	Marca CANON T100	1	S/ 2,199.00	S/ 2,199.00	S/ 549.75	S/ 549.75	S/ 549.75	S/ 549.75

	MEMORIA MICRO SD32GB								
<i>Impresora multifuncional</i>	Marca HP con WIFI HP ADVANTAGE 2775	1	S/ 349.00	S/ 349.00	S/ 87.25				
Comunicación									
<i>Smartphone</i>	Samsung Pantalla de 6.2 Pulgadas, memoria RAM 2GB	2	S/ 650.00						
	Memoria Interna 32GB, Tecnología Celular 4G, Procesador 8			S/ 1,300.00	S/ 325.00				
	Velocidad Del Procesador Quad 2.0 + Quad 1.5 GHz y resolución De Pantalla 720X1520								

Licencias								
<i>Microsoft office 365</i>	Licencia de 1 año. 1 TB almacenamiento, utilizarse hasta en 5 equipos.		S/ 219.99		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Transporte								
<i>Moto Lineal</i>	Marca Yamaha FZS, con incorporación de frenos ABS, un motor electrónica BLUE CORE.	1	S/ 10,149.00	S/ 10,149.00	S/ 2,537.25	S/ 2,537.25	S/ 2,537.25	S/ 2,537.25
Útiles de escritorio								
<i>Paquete de hojas bond</i>		1	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 12.50	S/ 12.50	S/ 12.50	S/ 12.50
<i>Lapicero</i>		8	S/ 1.00	S/ 8.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00
<i>Paquete de micas</i>		1	S/ 6.10	S/ 6.10	S/ 1.53	S/ 1.53	S/ 1.53	S/ 1.53
Útiles de Seguridad y Salud								

<i>Galones de alcohol 70%</i>		6	S/ 52.00	S/ 312.00	S/ 78.00	S/ 78.00	S/ 78.00	S/ 78.00
<i>Galón de lejía</i>		6	S/ 12.90	S/ 77.40	S/ 19.35	S/ 19.35	S/ 19.35	S/ 19.35
<i>Botella Sprite</i>		4	S/ 6.90	S/ 27.60	S/ 6.90	S/ 6.90	S/ 6.90	S/ 6.90
<i>Jabón líquido</i>		8	S/ 12.00	S/ 96.00	S/ 24.00	S/ 24.00	S/ 24.00	S/ 24.00
<i>Pediluvio</i>		4	S/ 29.90	S/ 119.60	S/ 29.90	S/ 29.90	S/ 29.90	S/ 29.90
<i>Protector facial</i>		8	S/ 7.90	S/ 63.20	S/ 15.80	S/ 15.80	S/ 15.80	S/ 15.80
<i>Cajas de Mascarillas KN95</i>		2	S/ 190.00	S/ 380.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00
<i>Rollo de papel higiénico</i>	12 unidades x paquete	1	S/ 22.10	S/ 22.10	S/ 5.53	S/ 5.53	S/ 5.53	S/ 5.53
<i>Guantes de Látex</i>	1 caja	1	S/ 35.00	S/ 35.00	S/ 8.75	S/ 8.75	S/ 8.75	S/ 8.75
OTROS GASTOS								
Colaborador								
<i>Encargado de Distribución de pedido</i>	Pago mensual a tiempo completo	1	S/ 6 960.00	S/ 6,960.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00

<i>Especialista en Psicología empresarial</i>	Contrato por hora (2), el cual es de 20 soles la hora. Cuatro veces al año que participará capacitando al personal.	2	S/ 20.00	S/ 160.00	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00
GASTOS DIRECTOS/INDIRECTOS								
<i>Tesistas</i>	Desde el 31 de agosto del 2020 al 5 de Julio del 2021. 18 horas por avance y reuniones por semana.	576	S/ 11.00	S/ 6,336.00	S/ 1,584.00	S/ 1,584.00	S/ 1,584.00	S/ 1,584.00
<i>Luz</i>	Uso de total de luz fue de 16 horas.	512	S/ 0.17	S/ 87.04	S/ 21.76	S/ 21.76	S/ 21.76	S/ 21.76

<i>Internet</i>	Uso de internet para fechas de 31 de agosto al 18 de diciembre fueron de 10 horas por semana, mientras que en fecha de 22 de marzo al 5 de julio se usó 8 horas por semana.	576	S/ 0.10	S/ 57.60	S/ 14.40	S/ 14.40	S/ 14.40	S/ 14.40
TOTAL			S/ 24,031.06	S/ 34,341.64				

Anexo 46: Validación del modelo Servqual

Figura 43

Validación del modelo Servqual

Dimensión	Etiqueta	Número de Artículos	Fiabilidad Coeficientes (Alfas)	Artículos	Cargas factoriales de artículos sobre Dimensiones a la que Pertenecen
Tangibles	F1	4	.72	Q1	69
				Q2	68
				Q3	64
				Q4	51
Fiabilidad	F2	5	.83	Q5	75
				Q6	63
				Q7	71
				Q8	75
				Q9	50
Capacidad de respuesta	F3	4	.82	Q10	51
				Q11	77
				Q12	66
				Q13	86
Garantía	F4	4	.81	Q14	38
				Q15	72
				Q16	80
				Q17	45
Empatía	F5	5	.86	Q18	78
				Q19	81
				Q20	59
				Q21	71
				Q22	68
Fiabilidad de la combinación lineal (Fiabilidad de la escala total)			.92		

Parasuraman, et al. (1988) sostienen que la validación del modelo SERVQUAL en un inicio se consideraron 97 ítems distribuidos en 10 dimensiones tales como fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, competencia, cortesía, tangibles, comunicación y credibilidad. Asimismo, se realizaron dos fases para depurar y medir su confiabilidad. La primera fase consistió en retener aquellos ítems que puedan reconocer claramente la percepción de la calidad de los encuestados sobre las empresas en diferentes categorías. Para lo cual, se tuvo como muestra a 200 encuestados distribuidos en 5 diferentes empresas. luego de haber suprimido ítems que tenían correlaciones muy bajas y dimensiones con grado de solapamiento. Se obtuvo 34 ítems, 7 dimensiones y fiabilidad de 0.94.

Según los autores manifiestan la necesidad de realizar una segunda fase, en el cual, consistió en establecer solidez en los 34 ítems. La muestra estuvo conformada por 4 empresas con 200 clientes por cada una: banco, empresa de tarjetas de crédito, servicios de reparación de electrodomésticos. Se depuraron ítems con correlaciones bajas y 4 dimensiones se combinaron 2 dimensiones, con valores de alfa bajos y solapados, siendo 2 por cada uno. Obteniendo 22 ítems, 5 dimensiones y con la fiabilidad total de 0.92 aproximadamente en cada muestra.

Anexo 47: Matriz para validar el “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Calidad del Servicio”

Figura 44

Matriz para validar el “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Calidad de Servicio” – Respecto a la variable gestión de procesos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS	
Título de la investigación:	‘GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA CALIDAD DE SERVICIOS EN UNA PYME DEL SECTOR PASTELERO, TRUJILLO 2021’
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión de procesos

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

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

Observaciones:



Firma del experto

Figura 45

Matriz para validar el “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Calidad de Servicio” – Respecto a la variable Calidad de Servicio

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS	
Título de la investigación:	'GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA CALIDAD DE SERVICIOS EN UNA PYME DEL SECTOR PASTELERO, TRUJILLO 2021"
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Calidad de servicios

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

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

Observaciones:


 Firma del experto

Figura 46

Matriz 02 para validar el “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Calidad del Servicio”

FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Título de la propuesta: “Gestión de procesos para la calidad de servicios en una pyme del sector pastelero, Trujillo 2021”.				
Nombres y apellidos del experto:	ELIZABETH KRISTINA BRAVO HUIVIN			
Línea de Investigación	Desarrollo sostenible y gestión empresarial			
Sede: San Isidro - Trujillo	Carrera: Ingeniería Empresarial	Facultad: Ingeniería		
Resumen de la investigación				
<p>La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de procesos para la calidad del servicio en una pyme del sector pastelero en la ciudad de Trujillo en el año 2021. El tipo de investigación es aplicada y de profundidad descriptiva, permitiendo describir la situación de la empresa entorno a los procesos para generar propuestas de solución a inconvenientes identificados. La muestra 01 está conformada por cuatro procesos, tales como Producción, Publicaciones en redes sociales y Atención al cliente. La muestra 02 está conformada por 40 clientes con mayor frecuencia de consumo en la empresa durante el primer trimestre del año 2021. Se analizó la situación de la empresa mediante la aplicación de dos entrevistas.</p> <p>La primera entrevista con preguntas cerradas fue para los colaboradores de la empresa, permitiendo conocer la percepción sobre el funcionamiento de los procesos y conocer el estado de la empresa de manera general. Respecto a los resultados de la entrevista, en la dimensión de Control y Monitoreo se obtuvo un 87% donde se considera la necesidad de controlar y evaluar los procesos periódicamente y la existencia de preocupación para brindar calidad en la atención al cliente.</p> <p>La segunda entrevista fue con preguntas abiertas aplicada para el jefe de Gestión Administrativa con el fin de conocer la relación entre los procesos y la calidad del servicio y conocer los percances que hay en estos procesos.</p> <p>Para conocer la percepción y expectativas del cliente se utilizó el cuestionario con el modelo Servqual adaptado a la presente investigación, aplicándose a 40 clientes con más frecuencia de consumo durante el primer trimestre del año 2021. En la dimensión certeza conformada por 5 preguntas se obtuvo un 50% de respuestas donde el cliente espera y percibe convicción y seguridad en el servicio; asimismo, con la dimensión empatía conformada por 6 preguntas, se obtuvo un 50% de respuestas donde el cliente considera que los colaboradores tienen interés y preocupación por el cliente.</p> <p>Luego, se identificaron los procesos relacionados con la calidad del servicio mediante los resultados de los instrumentos aplicados y fundamento teórico. En el cual, se identificó los inconvenientes de los procesos para su mejora continua. También, permitió proponer la creación de procesos que influyan en la calidad del servicio y mejor comunicación interna: Manejo de Redes Sociales, Capacitación al colaborador y Seguridad y Salud.</p> <p>Se procede a esquematizar el diseño de un modelo de gestión de procesos distribuido en 4 fases: Descubrimiento de los procesos, Análisis de los Procesos, Control y monitoreo y Mejora continua. Por último, se estimaron costos de la propuesta del diseño de un modelo de gestión de procesos para conocer su viabilidad y factibilidad, siendo el monto de S/ 28,718,18.</p> <p>La metodología utilizada es del autor Sandoval (2017) quien presenta las fases del ciclo Business Process Management: Descubrimiento de los procesos, Análisis de procesos, Control y monitoreo y Mejora continua. Se validó la propuesta del diseño de un modelo de gestión de procesos en base a criterios tomadas por los autores Castillo y Rivas (2018) siendo adaptada al presente estudio. Teniendo como resultado un modelo gráfico que busca mejorar la calidad del servicio.</p>				
Criterios para valorar de la propuesta				
CRITERIOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		Sí	No	
Descubrimiento de los procesos	Herramienta Diagrama de Flujo	X		
	Equipos disponibles	X		

Análisis de procesos	Método de trabajo	X		
	Adecuada atención al colaborador	X		
Control y monitoreo	Control de procesos	X		
	Resolución de percances	X		
	Entendimiento de las necesidades del cliente	X		
Mejora continua	Reducción de costos	X		
	Impacto del servicio brindado	X		
EVALUACIÓN: resultados, comentarios, recomendaciones, etc.				
Después de la revisión del instrumento, doy fe que cumple con la validez en la presenta investigación.				

Firma del experto:


 ELIZABETH HUAYTA
 BRAVO HUAYTA
 Ingéniera Empresarial
 CIP N° 241109

Anexo 48 Impacto social y ambiental

Impacto social

Tabla 49

Evaluación impacto social

Útiles de Seguridad y Salud								
Galones de alcohol 70%		6	S/ 52.00	S/ 312.00	S/ 78.00	S/ 78.00	S/ 78.00	S/ 78.00
Galón de lejía		6	S/ 12.90	S/ 77.40	S/ 19.35	S/ 19.35	S/ 19.35	S/ 19.35
Botella spray		4	S/ 6.90	S/ 27.60	S/ 6.90	S/ 6.90	S/ 6.90	S/ 6.90
Jabón líquido		8	S/ 12.00	S/ 96.00	S/ 24.00	S/ 24.00	S/ 24.00	S/ 24.00
Pediluvio		4	S/ 29.90	S/ 119.60	S/ 29.90	S/ 29.90	S/ 29.90	S/ 29.90
Protector facial		8	S/ 7.90	S/ 63.20	S/ 15.80	S/ 15.80	S/ 15.80	S/ 15.80
Cajas de Mascarillas KN95		2	S/ 190.00	S/ 380.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00	S/ 95.00
Rollo de papel higiénico	12 unidades x paquete	1	S/ 22.10	S/ 22.10	S/ 5.53	S/ 5.53	S/ 5.53	S/ 5.53
Guantes de Látex	1 caja	1	S/ 35.00	S/ 35.00	S/ 8.75	S/ 8.75	S/ 8.75	S/ 8.75
OTROS GASTOS								
Colaborador								
Encargado de Distribución de pedido	Pago anual a tiempo parcial	1	S/ 6,960.00	S/ 6,960.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00
Especialista en Psicología empresarial	Contrato por hora (2), el cual es de 20 soles la hora. Cuatro veces al	2	S/ 20.00	S/ 160.00	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00

	año que participará capacitando al personal.						
--	--	--	--	--	--	--	--

Respecto a las prácticas que generan un impacto social positivo, como la creación de un entorno laboral seguro y saludable para los colaboradores. Esta estrategia se complementa con acciones dirigidas a brindar accesibilidad a clientes que prefieren evitar espacios públicos, también, agrupando pedidos según la zona para reducir el consumo de combustible durante las entregas, y manteniendo una comunicación clara y constante con los clientes, proporcionando actualizaciones, información sobre el tiempo de entrega y promociones. Se postula que este compromiso no solo mejora la percepción del cliente sobre la gestión de la empresa, sino que también promueve la recomendación de los servicios ofrecidos. En consecuencia, se anticipa que este ciclo de beneficios mutuos entre la empresa estudiada y la sociedad resultará en un impacto social positivo a través de la preferencia y la recomendación sostenida de los servicios.

Impacto ambiental

Tabla 50

Evaluación impacto ambiental

Útiles de escritorio							
Paquete de hojas bond biodegradables	1	S/ 13.00	S/ 13.00	S/ 3.25	S/ 3.25	S/ 3.25	S/ 3.25
Lapicero	8	S/ 1.00	S/ 8.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00

Uno de los aspectos sobresalientes se centra en la implementación de prácticas proactivas que evidencian un compromiso con la sostenibilidad ambiental. Esto se

manifiesta mediante la cuidadosa gestión de insumos y materiales, con el objetivo primordial de minimizar la generación de desperdicios y reducir el impacto ecológico asociado. Además, la empresa opta el uso estratégico de recursos tecnológicos, priorizando el uso eficiente y consciente de herramientas digitales para disminuir el consumo de papel. Estas estrategias no solo resaltan la responsabilidad ambiental de la organización, sino que también refleja la optimización de procesos mediante la incorporación de tecnologías sostenibles.