



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN INGENIERIA INDUSTRIAL CON MENCIÓN EN  
PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión por procesos y su influencia en el tiempo de desarrollo de  
proyectos de la empresa IP Mercado EIRL

## **TESIS**

Para optar el grado académico de Maestra en Ingeniería Industrial con  
mención en Planeamiento y Gestión Empresarial

## **AUTOR**

Bachiller Marin Laura, Silvia Lourdes

(ORCID: 0000.0002.9426.3199)

## **ASESOR**

Magister Aguirre Bello, Isabel

(ORCID: 0000.0002.7161.9439)

**Lima, Perú**

**2022**

## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor**

Bachiller Marin Laura, Silvia Lourdes

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 72437535

### **Datos de asesor**

Magister Aguirre Bello, Isabel

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 07860757

### **Datos del jurado**

JURADO 1: Magister Rivera Lynch, César Armando, DNI N°07228483,  
ORCID 0000.0001.9418.5066

JURADO 2: Magister Padilla Obregón, César Edmundo, DNI N°08102608,  
ORCID 0000.0002.8049.0550

JURADO 3: Magister Rodriguez Vásquez, Miguel Alberto, DNI  
N°08544988, ORCID 0000.0001.9829.2571

### **Datos de la investigación**

Campo del conocimiento OCDE: 413907

Código del Programa: 2.11.04

## **DEDICATORIA**

A mis padres Manuel y Lina y mi hermana Carito, quienes son el principal cimiento y motivo para la construcción de mi vida profesional y que incansablemente me han apoyado y aconsejado en todo este proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A la empresa Ingeniería en Proyectos, Mercado y Opinión E. I. R. L – IP MERCADO – por darme la oportunidad de aplicar conocimientos en un campo de entrenamiento real.
- A los docentes de la Escuela de Posgrados, por compartir su tiempo y sabiduría, por el apoyo incondicional en el la ejecución de esta investigación.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	4
1.1 Descripción del problema.....	4
1.2 Formulación del problema y justificación del estudio .....	6
1.2.1 Problema general .....	6
1.2.2 Problemas específicos .....	6
1.3 Importancia y justificación del estudio .....	6
1.4 Delimitación del problema .....	8
1.5 Objetivos de la investigación .....	9
1.5.1 Objetivo general .....	9
1.5.2 Objetivo específico.....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1 Marco histórico.....	10
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema.....	16
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	20
2.4 Definición de términos básicos .....	31
2.5 Fundamentos teóricos que sustenta las hipótesis .....	33
2.6 Hipótesis.....	34
2.6.1 Hipótesis General .....	34
2.6.2 Hipótesis Específica .....	34
2.7 Variables.....	35
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	36
3.1 Enfoque, tipo, método y diseño de la investigación.....	36
3.2 Población y muestra .....	38
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos validez y confiabilidad.....	42
3.4 Descripción de Procedimientos y análisis .....	44

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	45
4.1 Resultados .....	49
<b>4.2 Análisis y resultados</b> .....	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	85
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	88
<b>ANEXOS</b> .....	93
Anexo 02: Autorización de consentimiento para realizar la investigación .....	94
Anexo 03: Matriz de Consistencia.....	95
Anexo 04: Matriz de Operacionalización .....	96
Anexo 05: Datos de Ficha RUC – IP MERCADO.....	97
Anexo 06: Visibilidad de IP Mercado – Semanario Hildebrant en sus Trece .....	99
Anexo 07: Diagrama de Flujo de IP Mercado .....	102
Anexo 08: Mapa de Procesos IP Mercado.....	103
Anexo 09: Contrato IP Mercado .....	104
Anexo 10: Reporte vía Grupo Whatsapp.....	106
Anexo 10: Protocolo de Actuación en Contexto COVID-19 .....	108
Anexo 11: Control de gabinete 054-OP UR .....	109
Anexo 12: Formato de Registro de Personal .....	110
Anexo 13: Formato de Ficha del Proyecto (Project Charter) .....	111
Anexo 14: Asistencia a Capacitación .....	113
Anexo 15: Entrega y Recepción de Indumentaria .....	114
Anexo 16: Evidencia de capacitaciones a encuestadores .....	115
Anexo 17: Evidencia de encuesta en campo.....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Evolución de las Teorías de la Administración</i> .....	10
Tabla 2. <i>Evolución de los Principios y Herramientas de Gestión</i> .....	12
Tabla 3. <i>Población y Muestra – Pre y Post</i> .....	42
Tabla 4. <i>Técnicas e Instrumentos</i> .....	43
Tabla 5. <i>Descripción de procedimientos y análisis</i> .....	44
Tabla 6. <i>Resultados Pre test – Tiempo del proceso de planificación</i> .....	50
Tabla 7. <i>Resultados post test – Tiempo del proceso de la planificación</i> .....	58
Tabla 8. <i>Resultados Pre test – Tiempo del proceso de ejecución</i> .....	61
Tabla 9. <i>Resultados Post test – Tiempo del proceso de ejecución</i> .....	66
Tabla 10. <i>Resultados Pre test – Tiempo de elaboración del informe final</i> .....	68
Tabla 11. <i>Resultados Post test – Tiempo del proceso del informe final</i> .....	71
Tabla 12. <i>Muestra Pre Test del tiempo de proyectos</i> .....	73
Tabla 13. <i>Resultados pre test del análisis de normalidad del número de proyectos</i> .....	74
Tabla 14. <i>Muestra Post Test de tiempo de proyectos</i> .....	74
Tabla 15. <i>Resultados post test del análisis de normalidad del número de proyectos</i> ....	75
Tabla 16. <i>Muestras Pre y Post Test del tiempo de la Planificación de Proyectos</i> .....	75
Tabla 17. <i>Prueba de normalidad pre y post test para la variable dependiente tiempo de la planificación de proyectos.</i> .....	76
Tabla 18. <i>Descriptivos de la variable dependiente 01, tiempo de la planificación de proyectos en pre y post test.</i> .....	76
Tabla 19. <i>Prueba de muestras emparejadas variable 01, tiempo de la planificación de proyectos en pre y post test.</i> .....	77
Tabla 20. <i>Muestras Pre y Post Test del tiempo de la Ejecución de Proyectos</i> .....	78
Tabla 21. <i>Prueba de normalidad pre y post test para la variable dependiente tiempo de la ejecución de proyectos</i> .....	79

Tabla 22. <i>Descriptivos de la variable dependiente 02, tiempo de la ejecución de proyectos en pre y post test.</i> .....	79
Tabla 23. <i>Prueba de muestras emparejadas variable 02, tiempo de la ejecución de proyectos en pre y post test.</i> .....	80
Tabla 24. <i>Muestras Pre y Post Test del tiempo de elaboración del Informe Final de Proyectos</i> .....	81
Tabla 25. <i>Prueba de normalidad pre y post test para la variable dependiente tiempo de la ejecución de proyectos</i> .....	81
Tabla 26. <i>Descriptivos de la variable dependiente 03, tiempo de la elaboración del Informe Final de proyectos en pre y post test.</i> .....	82
Tabla 27. <i>Prueba de normalidad pre y post test para la variable dependiente tiempo de la elaboración del Informe Final de proyectos</i> .....	83
Tabla 28. <i>Resumen de resultados – Pre y Post Test</i> .....	84



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Visión Estratégica del Desarrollo de la Organización – Tomado de “Gestión por procesos” por J.A. Pérez, 2012 Madrid: ESIC .....	15
<i>Figura 2.</i> Mapa de procesos “Empresa Industrial” – Tomado de “Gestión por procesos” por J.A. Pérez, 2012 Madrid: ESIC .....	21
<i>Figura 3.</i> Áreas de Conocimiento – Tomado de CBOOK - BPM.....	27
<i>Figura 4.</i> Ciclo de Vida BPM, por autor .....	28
<i>Figura 5.</i> Mapa conceptual para la investigación, por autor .....	33
<i>Figura 6.</i> Proceso Cuantitativo – Tomado de “Metodologías para la Investigación por Sampieri, 2014 México: MC Graw Hill .....	36
<i>Figura 7.</i> Logo de la empresa IP MERCADO.....	46
<i>Figura 8.</i> Proceso de un proyecto, por autor .....	47
<i>Figura 9.</i> Diagrama ISHIKAWA – IP Mercado, por autor .....	48
<i>Figura 10.</i> Tiempo de planificación de proyectos Pre – Test, por autor .....	50
<i>Figura 11.</i> Diagrama de la implementación de la planificación del proyecto, por autor ..	52
<i>Figura 12.</i> Formato de Acta de Constitución del Proyecto IP MERCADO, por autor ..	54
<i>Figura 13.</i> Formato de Contacto de Encuestadores de IP MERCADO, por autor.....	55
<i>Figura 14.</i> Formato general de Control de Rutas, por autor.....	56
<i>Figura 15.</i> Formato de Control de Campo, por autor .....	57
<i>Figura 16.</i> Gráfico de Ruptura de la Planificación – Post Test, por autor .....	58
<i>Figura 17.</i> Tiempo de ejecución de proyectos Pre-Test, por autor .....	61
<i>Figura 18.</i> Diagrama de la implementación de la ejecución del proyecto .....	62
<i>Figura 19.</i> Formato de asistencia de capacitación, por autor .....	63
<i>Figura 20.</i> Formato de Entrega y Recepción de Indumentaria., por autor .....	64
<i>Figura 21.</i> Formato de Entrega y Recepción de Indumentaria, por autor .....	66
<i>Figura 22.</i> Gráfico de Ruptura Ejecución – Post Test, por autor .....	67
<i>Figura 23.</i> Tiempo de Informe Final – Pre Test.....	69
<i>Figura 24.</i> Diagrama de la implementación del informe final del proyecto.....	71
<i>Figura 25.</i> Tiempo Gráfico de Ruptura de Informe Final – Post Test, por autor.....	72

## RESUMEN

Esta investigación buscó aplicar herramientas de la gestión por procesos para mejorar los procesos de planificación, ejecución e informe final de una empresa encuestadora. La problemática observada incide en las tres etapas mencionadas, las cuales al no tener un orden definido no se cumplían en su totalidad los tiempos por lo cual fue implementada la gestión por procesos para poder tener un mejor manejo y control de las actividades correspondientes a estas tres etapas.

Sobre la metodología, el estudio es cuantitativo; el tipo de investigación fue aplicada; y el diseño del estudio fue cuasi experimental. Asimismo, para la población se abordó lo que ocurre al interno de la empresa en torno a sus procesos de creación de valor que son: planificación, ejecución e informe final.

En relación a resultados, la situación inicial evidenció deficiencias que justificaron la necesidad de la aplicación de la gestión por procesos que permitan mejorar los tiempos de cada una de las etapas, así como también mejorar el control documentario el cual se viese reflejado en el nivel de servicio; los procesos que acogieron las mejoras fueron en la planificación de los proyectos, incremento y control de encuestadores e información recabada en la ejecución y por ende estos dos procesos influían de sobremanera en el tiempo del informe final.

Finalmente, se determinó que la implementación de la gestión por procesos derivó en una notable reducción de tiempos en los procesos de planificación, ejecución e informe final.

**Palabras claves:** Gestión por procesos, Ciclo de vida BPM y calidad.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to apply process management tools to improve the planning, execution and final report processes of a survey company. From the problematic situation observed that affects the three stages mentioned, which, by not having a defined order, the times were not fully met, for which process management was implemented in order to have better management and control of the activities corresponding to these three stages.

In relation to the methodology, the study approach was quantitative; the type of research was applied; and the study design was quasi-experimental. Likewise, for the population, what happens inside the company regarding its value creation processes, which are: planning, execution and final report, was addressed.

Regarding the results obtained, the initial situational state evidenced deficiencies that merited the need for the application of process management to improve the times of each of the stages, as well as to improve the documentary control which was reflected in the service level; Specifically, the processes where the improvements were made were in the planning of the projects, increase and control of interviewers and information collected in the execution and therefore these two processes greatly influenced the time of the final report.

Finally, as a conclusion, it is determined that after the implementation of process management, a notable reduction in time was achieved in the planning, execution and final report processes.

**Keywords:** Process management, BPM cycle and quality.

## INTRODUCCIÓN

Cualquiera sea la naturaleza de la empresa, su tamaño, su actividad económica o su forma societaria, siempre desarrolla la función de mercado o estrategias para vender lo que producen; la función financiera o de control para registrar o evidenciar los límites de gastos y proyecciones de ingresos y la función de operaciones, asociada a los procesos de obtención de los productos que ofertan, los cuales deben ejecutarse con principios de eficiencia y eficacia, con el menor costo y a la vez cumpliendo sus metas y objetivos; en ésta última las empresas se organiza para producir y, explícita o implícitamente, se rigen por actividades, etapas o procesos transformadores que crean valor.

La empresa Ingeniería en Proyectos, Mercado y Opinión E.I.R.L., de nombre comercial IP MERCADO, desde sus inicios se ha organizado en tres etapas para desarrollar sus operaciones, y los ha definido como planificación, ejecución e informe final, acorde con la naturaleza del servicio que oferta; en cada una de ellas agrupa actividades y tareas explícitas. En apariencia hasta hoy se ha gestionado sin sobresaltos mayores, sin embargo, bajo la premisa de que todo es pasible de mejorarse y en el propósito de esta investigación, se ha planteado la pregunta ¿cómo mediante la gestión por procesos se podrá mejorar el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP Mercado E.I.R.L., que derivo en la propuesta de hipótesis de que la gestión por procesos influirá en el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP Mercado E.I.R. L.

Efectivamente, la gestión por procesos puede considerarse como una propuesta para organizar o replantear las actividades de la cadena de valor de la empresa, se centra en la mejora continua como cuestión interna y mayor satisfacción del cliente como cuestión externa; esta mayor satisfacción del cliente equivale a una disminución de los plazos de entrega del servicio en este caso, además de que internamente gastos y costos menores van a derivar de la disminución de tiempos en los procesos parciales, aun cuando esto no siempre se traslade al cliente. IP Mercado como una realidad empresarial vigente, se presenta como un espacio de aplicación de gestión por procesos, haciendo suya la propuesta de organizar de manera diferente las actividades que han sido identificadas en las tres etapas indicadas (planificación, ejecución e informe final).

Ante esto, resulta razonable y justificada esta investigación, pues se está ante una evidencia de la factibilidad de aplicación de los principios de la gestión de procesos, de mejoras obtenidas con su implementación, de que su implementación depende de una simple decisión por mejorar, de que su implementación no es costosa; se está evidenciando una experiencia positiva más que deberá motivar la implementación formal de la gestión por procesos en otros ámbitos empresariales.

En el primer capítulo, se detalla la situación interna de la empresa respecto a sus procesos y como esto influye en los tiempos de cada uno de los subprocesos, con la finalidad de mejorar los tiempos de ejecución de estos y explicando por qué se determina que la solución a ello es la implementación de la gestión por procesos que permitan ordenar y aclarar cada uno de los procedimientos y el seguimiento de los mismos que finalmente disminuyan los tiempos de ejecución y también la entrega del informe final al cliente.

El segundo capítulo reporta la investigación desde el aspecto teórico de las variables del problema, las cuales asisten a las metodologías de la mejora de procesos detallando la evolución de la administración de las empresas, el ciclo BPM, herramientas de gestión, por mencionar algunos, las cuales tienen como finalidad la mejora de procesos y la mejora continua en una empresa sin importar el rubro al que pertenezca, así mismo se mencionan algunas investigaciones que proponen problemas y soluciones similares como las que detallamos para plantear las hipótesis de la investigación.

En el tercer capítulo, el enfoque de la investigación el cual es cuantitativo y de tipo aplicada. El método es explicativo dado que busca encontrar causas del problema y ensayar explicación del porqué se dan. El diseño de la investigación corresponde a cuasi experimental, ya que se estudian las variables dependientes, asimismo en este capítulo se contextualiza la población y se precisa la muestra, así como las técnicas e instrumentos aplicados con la finalidad de llevar a cabo el diseño de la investigación en pre y post.

El cuarto capítulo describe de manera minuciosa las acciones ejecutadas para la aplicación de la teoría y la información obtenida de cada uno de los subprocesos de la investigación, se muestra el resultado obtenido de las mediciones y se realiza la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente se exponen las conclusiones de cada una de las hipótesis tanto para la variable general como para las variables específicas; también se señalan algunas recomendaciones que complementarán de forma global los resultados obtenidos con la finalidad de seguir con la mejora continua y continuar con la práctica rutinaria de la gestión por procesos.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Descripción del problema**

La empresa Ingeniería en Proyectos, Mercado y Opinión E. I. R. L., ubicada en la ciudad de Huánuco del departamento de Huánuco, cuya denominación comercial es IP MERCADO, a diciembre del 2017 lleva diez años brindando servicios de investigación de mercados, encuestas electorales, estudios de opinión pública, aplicación de encuestas en investigaciones académicas, y capacitación; se rige de manera tácita como toda empresa con tres áreas: Administración, Ventas y Operaciones. Estas funciones por lo general son realizadas por el Gerente General de la empresa, quien tiene el conocimiento y manejo de todos los procesos antes, durante y después de la ejecución de cada uno de los proyectos.

Para la empresa IP MERCADO, se está evidenciando una demora respecto a la gestión y entrega final de la información de los proyectos, los cuales están conformados y son desarrollados en tres etapas: La planificación, la ejecución y el informe final; cada una de estas etapas va de la mano por lo cual la demora en cualquiera de estas etapas genera que se prolongue la entrega de la información requerida por el cliente, lo cual deriva en la insatisfacción del mismo y de alguna u otra manera también genera gastos extras a la empresa.

Asimismo, se debe tener en cuenta que en el rubro de IP MERCADO, es de suma importancia que se realice una buena estimación y distribución de tiempos en cada una de las etapas, dado que para llevar a cabo los proyectos se hace uso de recopilación de datos con lo cual se busca recabar información sobre diversos temas (política, estudio de mercado, satisfacción del cliente, entre otros) en un tiempo determinado y definido para la toma de decisiones; por ejemplo, en este sentido el hecho de sobrepasar y no realizar los proyectos respetando el tiempo estimado y establecido, puede traer como consecuencia inevitable la insatisfacción de cliente con el servicio que le brinda IP MERCADO ya que no primo la oportunidad información a tiempo con lo cual el cliente podría tomar decisiones y acciones decisivas si fuese el caso de encuestas electorales, donde las opiniones de las personas pueden variar rápidamente y la toma de acciones es determinante para convencer a los electores

respecto a sus votos, de la misma manera si hablamos de encuestas realizadas para saber la satisfacción de los clientes frente a un producto o servicio.

Con respecto a la mala gestión de tiempos, si esto continúa llevándose así, sin seguir un control o lineamiento de procesos puede generar en el tiempo que IP MERCADO tenga una gran desventaja frente a la competencia que sí aplique una correcta gestión de procesos y gestión de tiempo, a pesar de que en la ciudad de Huánuco son muy pocas las empresas del mismo rubro que IP MERCADO, y que la empresa por los años que lleva en el mercado se ha posicionado como una de las empresas encuestadoras más confiable debido a su trayectoria de ejecución de proyectos en diferentes rubros, y a la objetividad de la información que proporciona (Anexo 6), esto no impide que los clientes opten por contratar a otras empresas que brindan el mismo servicio pero que frente a la oportunidad de información le llevan una ventaja a IP MERCADO, ya que estos si respetan sus tiempos programados y pueden brindarle al cliente la información en un tiempo mucho más corto.

Si bien la empresa ha trabajado sin un control de procesos definido desde su inicio de operaciones, sigue ejecutando proyectos, no cuenta con una estructura operativa, ni de procesos y tampoco diagramas de flujos y sin embargo sigue generando ingresos y mantiene un adecuado nivel de servicios para con sus clientes antiguos y nuevos ya que existe una demanda de los servicios que brinda; es necesaria la implementación de una metodología y sus herramientas que ayuden con la reducción de tiempos en cada una de las etapas, ya que esta implementación influiría de manera positiva con la mejora de los niveles de calidad y satisfacción de los clientes, y también contribuiría con la productividad de la empresa ya que se evidenciaría una reducción de costos innecesarios (generados por los tiempos extra por etapas) los cuales están relacionados a ciertas actividades que no agregan ningún valor al resultado final.



## **1.2 Formulación del problema y justificación del estudio**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo mediante la gestión por procesos se podrá mejorar el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP MERCADO?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo mejorar el tiempo del proceso de planificación de proyectos?
- b) ¿Cómo mejorar el tiempo de ejecución de proyectos?
- c) ¿Cómo mejorar el tiempo de elaboración del informe final de proyectos?

## **1.3 Importancia y justificación del estudio**

### **✓ Importancia del estudio**

La importancia de llevar a cabo este trabajo de investigación es que se implementó un sistema de gestión por procesos, lo cual ha facilitado el grado de aprendizaje y enfoque global e integral de la organización, además esta implementación ha permitido establecer actividades con una secuencia lógica; de esta manera se midió el nivel de eficiencia de sus procesos, y se generó (esperando que sea sostenible y mejorable en el tiempo) un cambio organizacional en la empresa IP MERCADO.

Entre los meses de enero y febrero del 2021 se llevaron a cabo sesiones de inducción a la temática de la gestión por procesos, con el fin de argumentar la esencia y beneficios potenciales de migrar hacia esta modalidad de gestión. Se priorizó al directivo de la empresa más los trabajadores frecuentes en opinión del directivo.

Fue importante que la empresa IP MERCADO haya adoptado un sistema de gestión por procesos, para contribuir a una mejora de su oferta de servicio, habiéndose puesto énfasis en la planificación, ejecución e informe final, con base

en la homogenización de cada una de las etapas referidas. Esta decisión ha permitido mejorar el control de sus proyectos, reducir los tiempos de las entregas, lo que implicó por parte de la empresa asumir algunos costos adicionales; en contraparte a esto, los participantes en cada proyecto o producto, y los clientes se benefician o beneficiarán.

✓ **Justificación del estudio**

**Justificación teórica**

La presente investigación estuvo basada en diferentes modelos teóricos que le dieron sustento metodológico, asimismo tuvo como objetivo, luego de la investigación de campo, desarrollar un plan de mejora que sirviera como modelo básico para otras empresas generando así con su aplicación oportunidades de mejora y de más valor para sus clientes.

**Justificación metodológica**

La implementación de un sistema de gestión por procesos para la mejora de la calidad del servicio, además servirá para aportar información de la metodología aplicada a través de los resultados a obtener, demostrando así que los problemas se solucionan y que puede ser implementado en otras empresas del mismo rubro, adecuándolo a sus necesidades.

**Justificación práctica**

Esta investigación se realizó porque nos convencimos de la necesidad de mejorar la calidad del servicio que brinda IP MERCADO, específicamente en las etapas de planificación, ejecución y entrega de informe final.

**Justificación económica**

Cuando se estandarice el sistema de gestión por procesos en la empresa IP MERCADO, el beneficio inmediato será una mejora general en la provisión del servicio, lo que se traducirá en la reducción del costo de cada etapa por proyecto.

### **Justificación social**

Se ha observado de IP MERCADO, realiza un manejo empírico de sus procesos, no practica una sistemática planificación de sus actividades como protocolos de atención u otros, lo que hace que el servicio no se lleve a cabo de forma óptima, favoreciendo con la asignación inadecuada de recursos, estados de ineficiencia en muchos de sus procesos internos y externos, incumplimiento de metas y desventaja competitiva; ante ello, mediante la implementación de la gestión por procesos se pretende ver mejoras en la atención a los clientes.

Por tal motivo la investigación pretende consolidar un impacto social positivo, brindando una herramienta como es la gestión de procesos, la cual contribuirá a la mejora de todos los procesos que realiza IP MERCADO al momento de brindar sus servicios a sus diversos clientes; no debe olvidarse que una mala gestión es un problema frecuente que subsiste día a día en muchas empresas de este rubro y otros, por lo cual deben considerar como un referente de la mejora continua.

### **Justificación legal**

Mejorar el registro y el control de cada etapa, ayudará también en el cumplimiento legal de IP MERCADO como empresa encuestadora, adscrita al sistema del Jurado Nacional de Elecciones (JNE), con relación a las encuestas electorales, como lo establece el artículo 18 de la Ley N° 27369.

## **1.4 Delimitación del problema**

### **✓ Delimitación espacial**

La investigación (análisis, propuestas e implementación, en contexto de gestión por procesos) se llevó a cabo en el Departamento de Huánuco, provincia de Huánuco. De la ficha de vigencia de la SUNAT, la ubicación de la empresa corresponde a la dirección Jr. 9 de octubre No. 134 – Amarilis.

✓ **Delimitación temporal**

La investigación se llevó a cabo entre los meses de enero a diciembre del año 2021; además utilizó la información histórica de los proyectos que ya se han llevado a cabo. Para lo último se ha contado con la autorización de la empresa.

✓ **Delimitación teórica**

En la presente investigación, se abordó la temática sobre la gestión por procesos y su influencia en el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP MERCADO.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Implementar gestión por procesos para mejorar el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP MERCADO.

### **1.5.2 Objetivo específico**

- a) Implementar el ciclo BPM para mejorar el tiempo del proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO.
- b) Implementar el ciclo BPM para mejorar el tiempo de ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO.
- c) Implementar el ciclo BPM para mejorar el tiempo de elaboración del informe final de proyectos en la empresa IP MERCADO.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco histórico

A continuación, se presenta el avance de los modelos concernientes a la gestión por procesos, el control y los instrumentos que permiten aseverar la evolución en la implementación de las estrategias que orientan el logro de los objetivos en las empresas.

#### **Evolución desde la perspectiva administrativa**

Los antecedentes de la gestión por procesos están relacionados con la ciencia de la administración, por lo cual varios expertos en la materia a través del tiempo han emitido teorías referentes a la administración, las cuales se ven detalladas en el siguiente cuadro, se mencionará las diferentes etapas:

Tabla 1.

#### *Evolución de las Teorías de la Administración*

<b>AUTOR / TEORÍA</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<b>Frederick Taylor - Teoría Científica (1903)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perspectiva énfasis en las tareas.</li><li>• Organización exclusivamente formal</li><li>• Sus aportes son: 4 principios básicos: principio de planeación, principio de preparación, principio de control y principio de ejecución</li></ul>
<b>Henry Fayol - Teoría Clásica (1916)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perspectiva estructuralista.</li><li>• Organización exclusivamente formal</li><li>• Sus aportes son: 14 principios, división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común. Remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad e iniciativa</li></ul>
<b>Elton Mayo - Teoría Humanista (1932)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perspectiva conductista</li><li>• Organización exclusivamente informal</li><li>• Sus aportes son: estudia la organización como grupo de personas, delegación plena de autoridad, autonomía del trabajador, confianza en las personas, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social.</li></ul>
<b>James Burnham - Teoría Estructuralista (1947)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perspectiva en la estructura organizacional, en las personas y el ambiente</li><li>• Organización múltiple y globalizante, formal e informal</li><li>• Concebía al hombre como un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus aportes son: Dividir la organización en niveles jerárquicos.</li> </ul>
<b>Abraham Maslow - Teoría de Comportamiento (1950)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva conductista</li> <li>• Organización ocurren relaciones interpersonales</li> <li>• Sus aportes son: la teoría de las necesidades humanas, organizadas y dispuestas en niveles de importancia, necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización</li> </ul>
<b>Bertalanffy - Teoría de los Sistemas (1951)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva integrada</li> <li>• Organización como un sistema</li> <li>• Sus Aportes: la organización tiene como propósito y objetivo el globalismo o totalidad, se da la entropía de la tendencia de los sistemas a desgastarse, las organizaciones se ven como clases de sistemas sociales, la función de un sistema depende de su estructura.</li> </ul>
<b>Peter Drucker - Teoría Neoclásica (1954)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva metodológica</li> <li>• Organización formal e informal</li> <li>• Sus aportes: se les asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad, responsabilidad, incorpora otros enfoques teóricos considerados importantes, la organización informal, la dinámica de grupos, la comunicación interpersonal, el liderazgo y la apertura hacia la dirección democrática</li> </ul>

Fuente: Propia/Temática de Díaz(2016)

### **Hacia el sistema de la gestión por procesos**

Desde hace algún tiempo, las actividades en una empresa o institución vienen utilizando mecanismos de control en los resultados, así como también se han organizado según las tareas o funciones, y esta sabiduría predominante hace que muchas empresas cuenten con economías de escala muy altas, lo cual ha hecho que una organización logre un correcto funcionamiento si en su estructura, sus elementos y áreas se sincronizan. Ninguno de estos elementos y áreas puede fallar, ya que en este caso las otras áreas también se dañan y la organización no puede funcionar de manera eficiente. Además, se debe tener en cuenta que los empleados son clave para cumplir estas funciones, este enfoque fue menudamente analizado por Fayol, Henri por el año 1930, sobre el cual se expone lo siguiente:

Las empresas son más eficientes cuando sus actividades se gestionan como un sistema de procesos, esto requiere que la organización sea capaz de identificar, diseñar, medir y mejorar sus procesos. Las organizaciones en sí ya conocen sus actividades, pero les resulta difícil identificar sus procesos, incluso sucede que la organización conoce sus procesos, pero sus dificultades empiezan con la gestión de estos. En la práctica, es bastante difícil que las tareas comiencen y

terminen en una sola área, entonces es importante observar que las actividades las llevan a cabo personas que emplean conocimientos y utilizan diversos recursos y además que estas actividades deben estar secuenciadas, es decir, deben estar conectadas de manera lógica y sistemática de manera que el final de una representa el comienzo de la siguiente. (González & Hérvás, 2009)

Entonces, se puede ubicar a la Gestión por Procesos como una experiencia avanzada de la gestión de la Calidad, pero en el tiempo se ha tratado de ubicarla como una técnica de gestión, por lo cual lo largo de los años hubo una evolución de principios y herramientas de la gestión, que a continuación se van a detallar.

Tabla 2.

*Evolución de los Principios y Herramientas de Gestión*

PERIODO	TÉCNICA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICA
50	Presupuesto de Tesorería	Excesiva orientación interna Concepción simplista de la realidad
60	Planificación de la producción	Continuista: proyectiva Marketing
70	Planificación estratégica	E → O Solo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsibles Trabajo de Expertos Un nivel de Estrategia Carencia de herramientas operativas (cómo)
80	Dirección estratégica	E ↔ O Mirar fuera y dentro Participan directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
90	Gestión de Calidad (Excelencia)	Estrategia: eficacia de los <b>procesos</b> Protagonista: <b>cliente</b> Participación de las <b>personas</b> Mejora continua procesos Valor Añadido (cliente empresa) “Lo único constante es el cambio” Aprendizaje. Gestión del Cambio Innovación. Gestión del conocimiento

Fuente: Pérez, 2012

## **La Organización piramidal**

En la actualidad se ha visto en muchas empresas que se rigen bajo una organización piramidal, la cual responde a un entorno de demanda creciente que en gran medida permite un importante grado de control. Pero para llevar a cabo el desarrollo de esta organización piramidal se desarrollaron grandes estructuras burocráticas, en las cuales podemos tener a los presupuestos, planificación, control de gestión, sistemas de información, etc. Entonces se entiende que cualquier organización tiene una gestión funcional establecida, es decir, trabaja en un departamento con una estructura jerárquica clara, y el foco está en las personas y sus áreas, en los resultados que acrediten.

La organización piramidal se basa en varias estructuras tradicionales vistas en la religión, los gobiernos y los militares. El desarrollo de las primeras corporaciones tendió a seguir esta estructura porque ya estaba establecida en la sociedad. Si bien el sistema continúa siendo de uso generalizado, se han desarrollado otros tipos de estructura organizativa en respuesta a los cambios en la sociedad. Por lo cual para la corporación sea un éxito depende de que los individuos cumplan sus roles asignados. Asimismo, se requiere que empleados acaten lo establecido el nivel superior y la aceptación de las políticas que desarrollan. (AEC, 2010)

Entonces, se entiende que la estructura piramidal, se basa en que toda empresa ordena su capital humano en una estructura, explícita o implícita, con la finalidad de orientar a los trabajadores y conseguir las metas que se proponen, también determina en gran medida a quiénes reportan los empleados.

## **El desarrollo de la Organización**

Surge el desarrollo organizacional desde 1962 como un conjunto complejo de ideas y relaciones para entender al hombre, a la organización, y su entorno, orientado a fomentar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades; así, se podría decir que el desarrollo de la organización es el producto práctico, a nivel operacional, de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático. Y como toda



visión, es simple y fácil de comprender y comunica, por lo cual se va a disgregar en tres fases:

## **1. Sistematización de la Gestión**

La sistematización de la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta fundamental para gestionar de manera eficiente las organizaciones, ya que integran el sistema cerrado de las mismas con el de los proveedores, clientes y distribuidores, permitiendo identificar y planificar los recursos necesarios para que una empresa pueda tomar, producir, enviar, contabilizar todo tipo de orden a fin de que el producto salga al mercado a través de la integración de todas las áreas.

Finalmente, la sistematización como una herramienta para la gestión por procesos beneficiará a las organizaciones ya que suministra información disponible, integra los procesos, mejora la atención al cliente, genera información en tiempo real y estandariza procesos. Motivos atractivos para que las empresas decidan sistematizar sus procesos con el objeto de ser más eficientes, eficaces y se posicionen en el mercado. (UPN, 2019)

## **2. Consolidación y mejora continua del sistema de gestión**

La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora. Además, la mejora continua constituye un método eficaz para lograr la calidad total, también denominada excelencia, que es la evolución que ha ido experimentando el concepto de calidad. La calidad es, por lo tanto, el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término de calidad a lo largo del tiempo. (ISOTols, 2015)

### 3. Hacia la excelencia en la gestión

Esta fase es lo que se denomina excelencia en la gestión. Sobre los procesos establecidos, se adopta el mismo enfoque, pero hacia otras prácticas de gestión con la innovación, el conocimiento, la responsabilidad social de la empresa, el cambio, estrategia, en suma.

El camino a la excelencia no tiene fin conocido pues no es suficiente con ser buenos, sino que se ha de ser mejores que los demás, lo que anima a progresar permanentemente con el sistema de gestión. (Pérez, 2012)

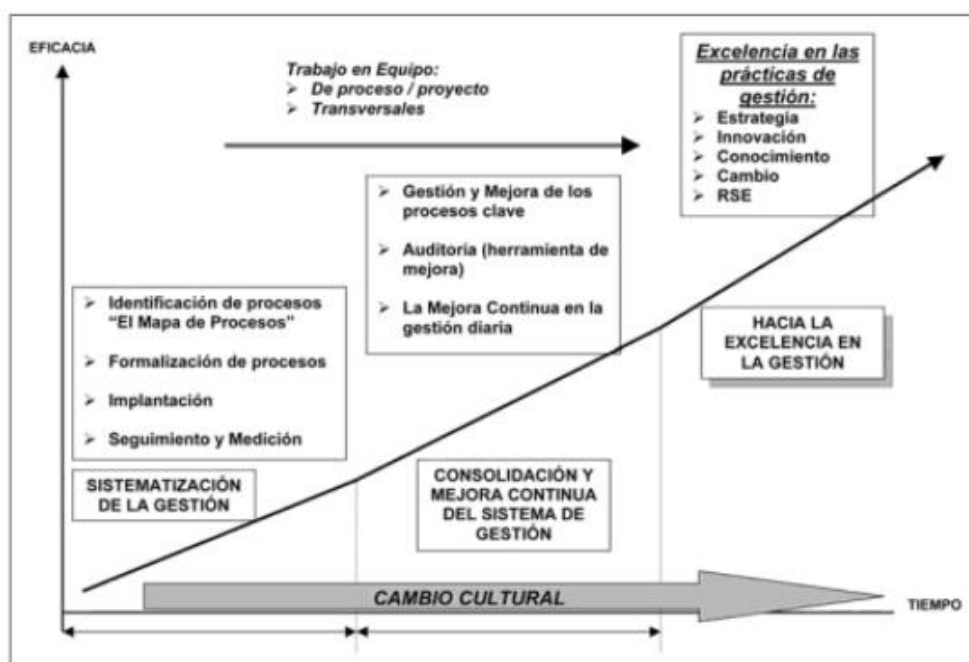


Figura 1. Visión Estratégica del Desarrollo de la Organización – Tomado de “Gestión por procesos” por J.A. Pérez, 2012 Madrid: ESIC

#### Gestión por procesos: una forma avanzada de gestión

A modo de síntesis de lo anteriormente descrito, se aportan otros argumentos más que sustentan la tesis de que la Gestión por Procesos es una forma avanzada de gestión de:

## **La Calidad**

La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de la Calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización. (Pérez, 2012)

## **La Empresa**

Igualmente, la Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave, cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa contribuyen a cohesionar la organización.
- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento). (Pérez, 2012)

### **2.2 Investigaciones relacionadas con el tema**

Autor: Ruales Yépez, Fernanda (2017) Tesis para optar el grado de Maestro en Contabilidad y Auditoría. Título: *El Sistema de Gestión por Procesos y su Efecto sobre la Rentabilidad de una Empresa de Servicios Viajeros*. Año: Ecuador 2017. Instituto de Postgrado Universidad Técnica del Norte.

Esta investigación fue desarrollada con el objetivo de resolver varios conflictos que afectan los procesos y la rentabilidad de la agencia de viajes "Esitour". El uso de técnicas e instrumentos permitió diagnosticar la situación e identificar el problema que afecta a la empresa. Esta fue la base para enfocar la propuesta.

El sistema de gestión de procesos se enfocó en definir un mapa de procesos que incluía la estrategia, claves y procesos de soporte que permitieron la implementación de un manual de procesos que contenía: objetivos, gerentes, actividades y usuarios con sus respectivos diagramas de flujo para cada uno de los procesos claves y de apoyo seleccionados; también se han desarrollado políticas y estrategias para lograr los objetivos marcados por la empresa.

Además, se ha sugerido una mejora continua mediante el método del ciclo PHVA. Esto significa: planificar, implementar, revisar y actuar. De esta forma se pudo comprobar si el sistema de gestión por procesos fue positivo para la empresa. Finalmente, se analizó el impacto del sistema de gestión de procesos en la rentabilidad de la empresa aplicando un proceso contable completo y aplicando los índices de rentabilidad a sus datos.

Autor: Muñoz Veloz, Fabián Marcelo (2018) Tesis para optar el grado de Maestro en Dirección de Empresas. Título: *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Año: Quito 2018. Escuela de postgrado Universidad Andina Simón Bolívar

El propósito de esta investigación fue generar una guía de mejoras organizacionales que requería la empresa. El trabajo se inició con la revisión de las teorías de gestión de procesos para sustentar específicamente el modelo propuesto, considerando este tipo de sistema como el principal eje de la propuesta. Para la recolección de la información se utilizaron las técnicas de entrevista, encuesta e incluso observación, que permitieron recolectar los datos necesarios para comprender la situación actual de la empresa, así como las necesidades que deben tenerse en cuenta en el diseño propuesto.

La expansión de la empresa hizo necesaria la aplicación de un método de gestión que le permitiera mantener la calidad de sus servicios y así ser competitiva en el mercado. Para implementar la propuesta, se identificaron los procesos que generar un valor agregado, los cuales debieron ser acompañados directamente

como los comerciales y de abastecimiento, además de los estratégicos y de apoyo. A partir de estos procesos, se llevó a cabo el esquema de funcionamiento del sistema teniendo en cuenta la adecuación del concepto de mejora continua. Se describieron en detalle los procesos, así como sus principales elementos como lineamientos, documentos e indicadores de gestión que se pudieran utilizar para medir el cumplimiento de las actividades. (Muñoz, 2018)

Autor: Visa Ramírez, Elvis Adrián, (2019) Tesis para optar el grado de Maestría en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial. Título: *Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para la Oficina de Aseguramiento de EsSalud, Agencia Jesús María*. Año: Lima 2019. Escuela de postgrado Universidad Ricardo Palma

El estudio planteó optimizar y mejorar la calidad de servicio que se brinda en la Oficina de Aseguramiento de EsSalud en Jesús María, basándose en los principales puntos críticos de la entidad, con la finalidad de poder garantizar una mejora en la atención a los usuarios, por lo cual optó por la aplicación de la gestión por procesos con un enfoque a mejorar la calidad del servicio de la misma.

El trabajo identifica las diversas causas principales que generaban demoras en los diferentes procesos de atención de los asegurados, los cuales eran una limitante en el seguimiento de los tiempos de atención, teniendo como efecto el incumplimiento de los plazos establecidos según el TUPA institucional. Igualmente menciona que con la aplicación de una correcta gestión por procesos se evidenció un cambio en el proceso de atención de los usuarios, lo cual ha permitido que se cuente con información real, acertada y oportuna que permita así la correcta y precisa gestión de la Agencia, y que contribuya con la toma de decisiones.

Además, este estudio permite conocer la metodología y las herramientas que se utilizaron donde se apremia el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la mejora de los procesos, sistemas, personas, etc. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo constituyen un proceso y como tal hay que gestionarlo. (Visa, 2019)

Autor: De la Cruz Trucios, Karina P. (2018) Tesis para optar el Título profesional de Licenciada en Administración de Empresas. Título: *Gestión por Procesos para Mejorar la Eficiencia en la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural*. Año: Lima 2018. Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Esta investigación tuvo como objetivo principal la aplicación de la gestión por procesos con el fin de formular una propuesta de mejora en la eficiencia de la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Asimismo, se mapearon los procesos y se identificaron cuales tienen el distintivo de críticos en la Unidad de Gestión Social. También se plantearon opciones de mejora en el proceso crítico de la unidad. Todo con la finalidad de lograr efectividad en los objetivos propuestos y mejorar el desempeño del mismo, creando así valor en la satisfacción de necesidades de los usuarios, fortaleciendo la identidad e imagen del Programa Nacional de Vivienda Rural.

La investigación planteó el desarrollo de un Plan de intervenciones, Plan de gastos proyectados anual, Implementación y Mejoramiento del Sistema informático SIS\_BENEF, Contratación del personal a todo costo y Capacitación al personal contratado, todo esto con la aplicación de la gestión por proceso, con lo cual se pudo evidenciar la reducción en tiempos del llenado de fichas en campo y el aumento de tiempo para el registro de datos al SIS\_BENEF( gabinete) mitigando así errores de cualquier tipo y logrando efectividad en el sistema. (De la Cruz, 2018)

Autor: Apari Muñoz, Nathaly Lucero. (2017) Tesis para optar el Título profesional de Ingeniero industrial. Título: *Aplicación de la Gestión por Procesos para el incremento de la productividad en el Área de Atenciones portabilidad de la empresa Atento*. Año: Lima 2017. Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo.

Esta investigación tuvo como objetivo principal mejorar la productividad de Atento en términos de portabilidad aplicando la gestión de procesos. El proyecto de investigación se enfocó en el campo de la portabilidad por la alta demanda de

casos en ese campo, porque la empresa buscaba brindar mejores servicios cada vez más y poder realizar mejoras en el tiempo de servicio para asegurar la satisfacción del cliente.

En el análisis previo que se aplicó en la investigación fue disponer de herramientas de mejora continua tales como los diagramas de Ishikawa y Pareto los cuales le permitieron al investigador analizar la situación actual para poder desarrollar planes de acción y recomendaciones de soluciones para así incrementar la productividad. La propuesta e implementación de esta mejora se basó en el principio de gestión de procesos implementando una matriz de escalamiento, las cuales contribuían en que la información proporcionada a los clientes se simplificará y estandarizará.

Además, los indicadores de eficacia y eficiencia se usaron para medir los resultados y así se pudieran extraer conclusiones basadas en el rendimiento antes y después de la implementación propuesta.

## **2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio**

### **Gestión por procesos**

Por años, el diseño en la estructura de las empresas no ha evolucionado en relación con los requisitos del enfoque organizacional. Actualmente se está definiendo un concepto nuevo de estructura organizacional que toma en cuenta que cualquier organización puede diseñarse como una interconexión de procesos a los que se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión por Procesos.

La Gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de Calidad: al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresas y clientes, además los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización (Pérez, 2012)

Para Krajewsky define que la gestión de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para clientes internos y externos, además señala que la gestión de operaciones es relevante e importante porque todos los departamentos tienen procesos que deben administrarse de manera efectiva para obtener una ventaja competitiva. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2013)

Castellnou determina que la gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad, además Castellnou señala que el modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. (Castellnou, 2020)

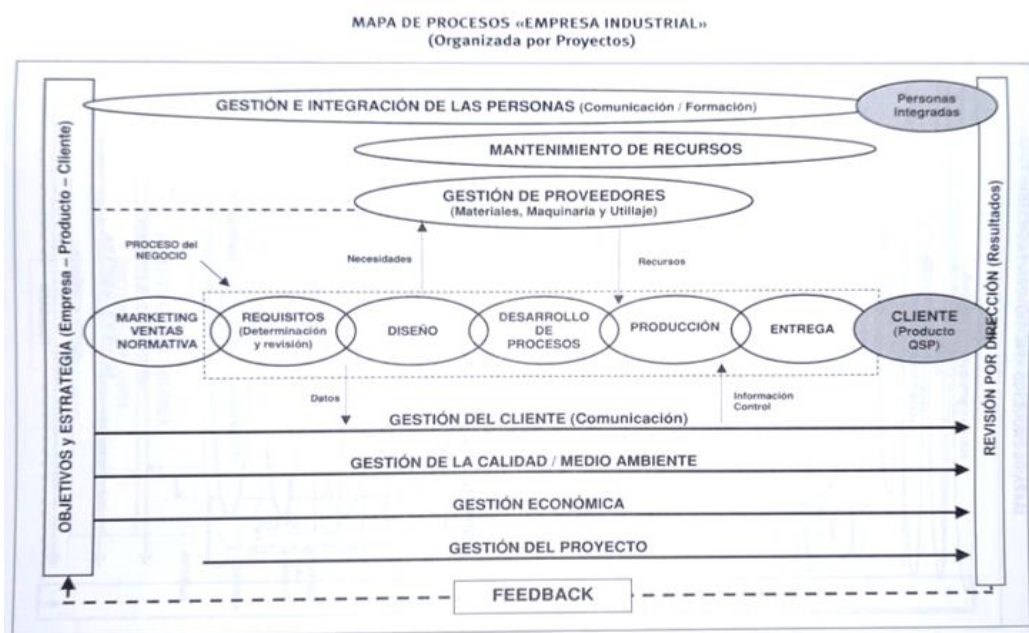


Figura 2. Mapa de procesos “Empresa Industrial” – Tomado de “Gestión por procesos” por J.A. Pérez, 2012 Madrid: ESIC

La Gestión por Procesos es actualmente el cimiento de cualquier modelo de mejora continua, brinda mayor visibilidad, orden y control para todo el personal comprometido con la empresa, lo que permite mantener la orientación al cliente y



buscar siempre la satisfacción respecto a los bienes y/o servicios que la empresa brinda o produce.

Además, diseñar un sistema de Gestión por Procesos le es útil a la empresa para estar al tanto de la relación existente entre sus departamentos; la estandarización de sus procesos operativos y administrativos le permite también a la empresa pronosticar y controlar los probables cambios a los que se enfrenta; al optimizar sus recursos y especificar funciones de cada involucrado, la empresa se ayuda a mejorar los resultados en el desempeño.

### **Clasificación por Procesos**

Para Andreu y Martínez mencionan los siguientes tipos de procesos:

- a. **Procesos Críticos:** Los definen como aquellos que aportan especialmente valor al cliente. Por lo tanto, tiene relación directa con este. Los procesos críticos tienen que ver con la estrategia, ya que, para pertenecer a este grupo, un proceso debe ser importante dentro de las decisiones estratégicas adoptadas por la organización. Los procesos críticos tienen que ver con la misión de la organización, es decir debemos hacer de forma excelente para añadir valor al cliente, además se consideran procesos críticos aquellos que representan una parte importante de los costes de la empresa.
- b. **Procesos Estratégicos:** Son aquellos relacionados con la gestión, por tanto, responsabilidad de la alta dirección. No están implicados en el aporte de valor de manera inmediata, pero sí en cómo debemos hacer las cosas para encontrarnos en un futuro en el punto deseado. Los procesos estratégicos tienen relación con el enfoque estratégico de la empresa.
- c. **Procesos de Soporte:** Estos procesos están divididos en dos grupos, los externos, que, sin procesos críticos, tienen que ver con los requerimientos del cliente, como el diseño de nuevos productos y servicios. Los internos, tienen, por el contrario, que ver con la organización. (Andreu y Martínez, 2011)

## **Gestión por Procesos y la Satisfacción del Cliente**

En la actualidad es muy recurrente oír el término satisfacción al cliente en diferentes rubros empresariales, tanto pequeñas, medianas y grandes empresas tienen como finalidad brindar un bien o servicio que satisfaga a sus clientes y para corroborar que esto se lleve de una manera óptima, se aplican mediciones aplicando KPI's, las cuales están ligadas a los tiempos de los procesos tanto de atención y entrega, también se aplican los KPI's referentes a la calidad en la atención y del producto, todo esto se da con el fin de verificar si la empresa está cumpliendo a cabalidad las expectativas demandadas por el cliente.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones incrementen la satisfacción de sus clientes enfocando a sus empleados en la importancia de cumplir con las expectativas de los clientes de una manera que tenga un gran impacto.

Terry G. Vavra señala que, en todo el mundo, las empresas deben esforzarse para poder lograr un grado de distinción para desmarcarse de sus competidores. A su vez, los clientes que adquieren productos (bienes y servicios) buscan a las empresas que mejores productos ofrecen, y si en este proceso los clientes deciden pagar un precio más elevado por lo que adquieren, se entiende que esto debe estar reflejado en una mayor calidad del producto o servicio. Por lo tanto, los clientes al tener el poder de elección entre una gran cantidad de proveedores que ofrecen productos de similar calidad, deben buscar mucho más allá del producto para obtener otros indicadores de calidad, por lo cual la práctica que mide la satisfacción del cliente es una práctica interna que señala la importancia que una empresa le dedica a la calidad. (Terry G. Vavra, 2002).

Isotools Excellence, nos indica que el cliente se ha convertido en el centro del negocio y las decisiones clave se basan en el deseo fundamental de atenderlo mejor y brindarle un mejor producto. Por lo cual en la actualidad las organizaciones deben integrar en sus estrategias la satisfacción de sus clientes y usuarios, y gestionar y medir adecuadamente esta satisfacción. (Isotools, 2020)

Actualmente, existe una competencia enorme e intensa entre las empresas para obtener la atención del cliente, y que este llegue convertirse en un cliente importante y/o principal puede llevar mucho tiempo, incluidas visitas frecuentes a la entidad o adquisiciones múltiples de las ofertas, según el alcance de la empresa; pero a su vez, solo un minuto es suficiente para romper la política determinada para la calidad del servicio, perder ese cliente y optar por otra empresa que sea nuestra principal competencia. Por las razones anteriores, y dado que el cliente tiene mayor oportunidad de decidir en donde obtener el producto o servicio que están solicitando, es aquí donde radica la importancia de ir mejorando y perfeccionando los procesos con una adecuada gestión, todo ello enfocado a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra para decidir.

### **Mapeo de Procesos**

Todas las organizaciones cuentan con múltiples actividades en diferentes procesos, las que permiten adecuado funcionamiento, tanto a nivel interno como externo, por lo cual es común que todas estas actividades se encuentren agrupadas en bloques según sea el objetivo a alcanzar de la empresa. Se entiende que en las empresas existen actividades concebidas y organizadas para así poder realizar un proceso, y éste a su vez se integra con otros procesos para lograr brindar los servicios/productos de la empresa.

Para César Alonso, es obvio la existencia de relaciones entre las actividades empresariales y entre los procesos, siendo la definición de esta interrelación el mapa de procesos de la organización. Por lo cual nos señala que el mapa de procesos permite figurar los procesos y sus interrelaciones. Teniendo en cuenta que la principal tarea para poder aplicar un mapa de procesos radica en identificar los procesos de la empresa y relacionar cada uno de los procesos según su orden de ejecución y de manera estructurada. (GlobalSuite, 2022)

Asimismo, ESAN nos señala tres tipos de procesos de una organización:

- Procesos clave. están directamente vinculados a los bienes y servicios, en consecuencia, orientados al cliente. Centrados en aportar valor, su resultado es percibido principalmente por el cliente. En la ejecución de

estos procesos intervienen diversas áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos.

- Procesos estratégicos. están establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Componen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proveen directrices y límites al resto de los procesos.
- Procesos de soporte. Sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En diversos casos, estos procesos son precisos para obtener los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes. (ESAN, 2005)

Entonces, se entiende en general que el mapeo de procesos recaba toda la interrelación que existe entre todos los procesos que realiza una empresa, pero para generar un mapa de procesos muy importante no confundir los procesos con los procedimientos, ya que se debe tener en cuenta que los procesos tienen como propósito brindar al cliente un bien o servicio que cubra sus necesidades y logre satisfacer sus expectativas; y un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte de este.

### **Mejora Continua de Procesos**

En la actualidad, la mejora continua como modelo ya está establecido en diferentes ámbitos empresariales; se ha convertido en un aspecto de la cultura empresarial orientada hacia los empleados, en las cuales se fomentan explícitamente las ideas de ellos y el trabajo en equipo, por lo cual la característica principal de la mejora continua se basa en que todos los procesos y actividades empresariales se pongan a prueba y se revisen continuamente.

Para José Pérez, la mejora continua contempla tres componentes:

- Técnica: Los proyectos de mejora continua han de tener un enfoque de proceso al tiempo que son un elemento singular en el SGC.
- Organizativa: La gran mayoría de empresas están organizadas para ejecutar procesos repetitivos, son pocas las empresas que están

organizadas de manera adecuada para gestionar de manera sistemática los proyectos de mejora.

- Humana: la mejora continua tiene un componente actitudinal notable. La eficacia reside en contar con personal adecuadamente formado y motivado, los cuales se organicen de la forma más eficiente y utilicen con rigor técnicas probadas.

Asimismo, la mejora continua, para lograr ser eficaz, debe tener un enfoque múltiple:

- A Proceso. Secuencia de actividades de ejecución sistemática.
- De Proyecto. En la medida en que cada proceso sea único.
- De Gestión. Aplicar sistemáticamente el ciclo PDCA
- Sistémico. Ver los procesos de mejora continua como un elemento del Sistema de gestión de la Calidad. (Pérez, 2012)

GBTEC, señala que todas las empresas persiguen un mismo y único objetivo: desean sobrevivir en el mercado a largo plazo y buscan satisfacer a sus clientes lo mejor posible. Si el mercado cambia permanentemente, las empresas deben desarrollar e implementar una mejora de procesos y servicios continua para lograr tener éxito a largo plazo. El proceso de mejora continua rescata aquí un papel esencial: ayuda y contribuye a repensar y adaptar permanentemente los procesos y los flujos de trabajo. (GBTEC, 2022)

Además, se entiende que el centro de la mejora continua de procesos está en cómo hacer una mejora en la empresa y en cada uno de sus departamentos. En ellos, se presta especial atención a la calidad del servicio que brinda la empresa. Por lo cual el objetivo final es reforzar la competitividad empresarial de forma sostenible mediante mejoras continuas en pequeños pasos.

### **Ciclo BPM**

Por lo general, el BPM (Según los conceptos BPM del CBOK) se divide en nueve áreas de conocimiento, que son:

1. Gestión de Procesos de Negocio
2. Modelado de procesos

3. Análisis de procesos
4. Diseño de procesos
5. Gestión del Desempeño de los Procesos
6. Transformación de procesos
7. Tecnologías de Gestión de Procesos de Negocio.
8. Organización de la Gestión de Procesos
9. Gestión empresarial de procesos de negocio.



*Figura 3. Áreas de Conocimiento – Tomado de CBOK - BPM*

Pero la verdad es que no se trata de solo poder dominar estas áreas del conocimiento, se trata de saber cómo darle adecuado uso dentro de un orden de acciones interconectadas llamado Ciclo de Vida BPM.

A continuación, vamos a presentar cada etapa del ciclo de vida de BPM y detallar algunas características de esos momentos del ciclo, que son 6:

1. Planificación y Alineamiento Estratégico
2. Análisis de los procesos
3. Diseño de los procesos
4. Implementación de los Procesos
5. Seguimiento de los procesos
6. Refinamiento de los Procesos



*Figura 4.* Ciclo de Vida BPM, por autor

## **El ciclo de vida BPM paso por paso**

### **1. Planificación y Alineamiento Estratégico**

Para obtener una visión amplia de los procesos de negocio en línea con la cadena de valor, en esta etapa tenemos que examinar toda la documentación disponible y asimilar cómo los procesos están alineados con los servicios prestados, con la atención al cliente, con el soporte a la gestión y con las ventas. Para eso, se deben realizar 4 etapas:

- Enmarcar la organización.
- Identificar los procesos primarios de gestión y apoyo.
- Identificar los indicadores de desempeño.
- Preparar para el análisis de los procesos. (Heflo, 2015)

### **2. Análisis de los procesos**

En esta etapa del ciclo de vida de BPM es necesario observar los procesos exactamente de la forma en que están sucediendo en la empresa en ese momento, sólo entonces se puede obtener una “imagen” que permitirá hacer el modelado y la evaluación de los procesos de la organización. Es con este análisis del momento presente que se hace posible comprender lo que podría mejorarse, centrándose en las siguientes fases del ciclo de BPM.

Estos son los pasos en esta fase:

- La entrevista con los actores
- El análisis de la documentación de los procesos. He aquí cómo documentar los procesos con una herramienta de BPMN gratuita para el modelado.
- La documentación del análisis
- La validación del entendimiento y documentación. (Heflo, 2015)

### **3. Diseño de los procesos**

Es el momento de tomar decisiones acerca de todo lo que se detectó en la fase anterior, llamada AS-IS. Ahora que ya se conocen los obstáculos, fallas, retrasos y otras deficiencias del proceso analizado (con el mayor detalle posible), es el momento de alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa y diseñar un nuevo proceso. Para eso, no se puede dejar de hacer simulaciones basadas en escenarios e incluir las mejoras necesarias. Los pasos de esta fase son los siguientes:

- Analizar las deficiencias y hacer comparaciones
- Diseñar el proceso y hacer el análisis del uso de TI.
- Procedimientos para aprobar el nuevo proceso
- Plan de implementación del nuevo proceso

### **4. Implementación de los Procesos**

La implementación es una fase del ciclo de vida de BPM que se puede realizar de dos maneras. A través de una implementación sistémica, es decir, con la ayuda de la tecnología y los softwares específicos para eso, o una implementación no sistémica, que no tiene este tipo de herramienta de BPM.

Independientemente de cuál se va a utilizar, el objetivo es el mismo: permitir y poner en acción la ejecución de los procesos como se han definido y documentado, en la forma de un flujo de trabajo. (Heflo, 2015)



## **5. Seguimiento de los procesos**

Todas las empresas poseen metas estratégicas. Y es en esta etapa del ciclo BPM que se puede indagar si es que todos los procesos están alineados y van acorde con los objetivos, mediante el control y revisión de los indicadores apropiados para la evaluación de los resultados. Los indicadores de desempeño más aplicados por lo general involucran cuatro dimensiones: el tiempo de duración del proceso, el costo monetario gastado en el proceso, la capacidad: ¿cuánto produce el proceso efectivamente? Y la calidad, que explora si hay demasiados errores y variaciones que afectan de sobremanera a una entrega satisfactoria a los clientes del proceso. (Heflo, 2015)

## **6. Refinamiento de los Procesos**

Es en este momento que inicia la mejora continua de los procesos. Al analizar el seguimiento de la etapa anterior y darse cuenta si los objetivos estratégicos se están logrando o no, si se logran las metas definidas durante el modelado, en relación con los resultados observados realmente en la práctica.

El afinar los procesos también se puede concebir como la transformación de los procesos a través de una evolución y avance planificado, teniendo en cuenta que siempre sea supervisado en relación con los resultados medidos. Además, se debe considerar como que la atención debe enfocarse en mejorar el rendimiento, reducir los costes, compensar y satisfacer las necesidades del cliente y en la relación con ellos. (Heflo, 2015)

Es por eso por lo que toda esta cadena de actividades se denomina ciclo de vida de BPM: Una vez todo esté implementado y en curso, volveremos al inicio, con el fin de volver a revisar los procesos, para asegurarnos su alineación con los objetivos estratégicos y mejorarlos continuamente, orientado a ofrecer el más alto valor percibido al cliente, de lo cual se beneficiará la empresa. En este contexto, se evidencia que no sólo se trata del análisis y modelado de procesos, sino que también se trata del seguimiento, y que estos dependerán de la aplicación de las herramientas BPM, ágiles, automáticas y claras. (Heflo, 2015)

## 2.4 Definición de términos básicos

- ✓ **Calidad:** Es una filosofía empresarial estrechamente relacionada con el marketing y los recursos humanos. Da lugar a un estilo de dirección y gestión, orientador de la empresa hacia el cliente externo y la satisfacción de sus necesidades y hacia el cliente interno y el fomento de su motivación, formación y participación. La calidad de los productos y procesos es el nexo entre ambas clases de clientes. Este enfoque es la calidad total, el Total Quality Management (TQM), la calidad integral o el control total de la calidad. (Varo, 1994)
- ✓ **Capacitación:** Conjunto de ilustraciones de objetivos y procedimientos de muestreos, orientadas a reforzar las competencias de los encuestadores para un proyecto en particular. (Diccionario Español)
- ✓ **Eficacia:** Grado en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Norma ISO 9000, 2015)
- ✓ **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Norma ISO 9000, 2015)
- ✓ **Empresa Encuestadora:** Entidad dedicada a realizar encuestas y estudios de opinión, la cual mediante la aplicación de encuestas permite que se conozca mejor al cliente, la competencia, al mercado y a la propia empresa. (Diccionario Español)
- ✓ **Encuesta:** Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. (Diccionario Español)
- ✓ **Encuestador(a):** Persona debidamente capacitada en los objetivos del estudio y los métodos de muestreo; responsable de la aplicación de las encuestas. Es

deseable que el encuestador acredite formación universitaria en proceso o culminada; es preferible también ciertas profesiones. (Diccionario Español)

- ✓ **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa (Norma ISO 9000, 2015)
  
- ✓ **Hoja de Ruta:** Documento interno que contiene la cuota de encuestados en la ruta de trabajo (edad y género), además de una vista en planta que referencia la zona donde se desplaza el encuestador. Contiene además los intentos del encuestador en búsqueda de un encuestado en particular. (Asana,2020)
  
- ✓ **Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos. (Nota: El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora de un proceso continuo) (Norma ISO 9000, 2015)
  
- ✓ **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Cervera, 2002)
  
- ✓ **Productividad:** Es una medida de eficiencia que se relaciona con la producción. Conceptualmente, puede definirse como la interrelación entre los ingresos, el proceso de conversión y los egresos. También se entiende como la relación entre la producción económica y los recursos invertidos para generarla, que depende de la capacidad para innovar productos y servicios de un valor agregado creciente, mientras la eficiencia en el uso de los insumos de producción se optimiza al máximo. (Tejada, 2006)
  
- ✓ **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (Norma ISO 9000, 2015)
  
- ✓ **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. (Cervera, 2002).

## 2.5 Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis

De lo anteriormente revisado, a continuación, se agrupan las teorías y modelos que son la base elegida para la investigación, las mismas que pueden observarse en la Figura 05:

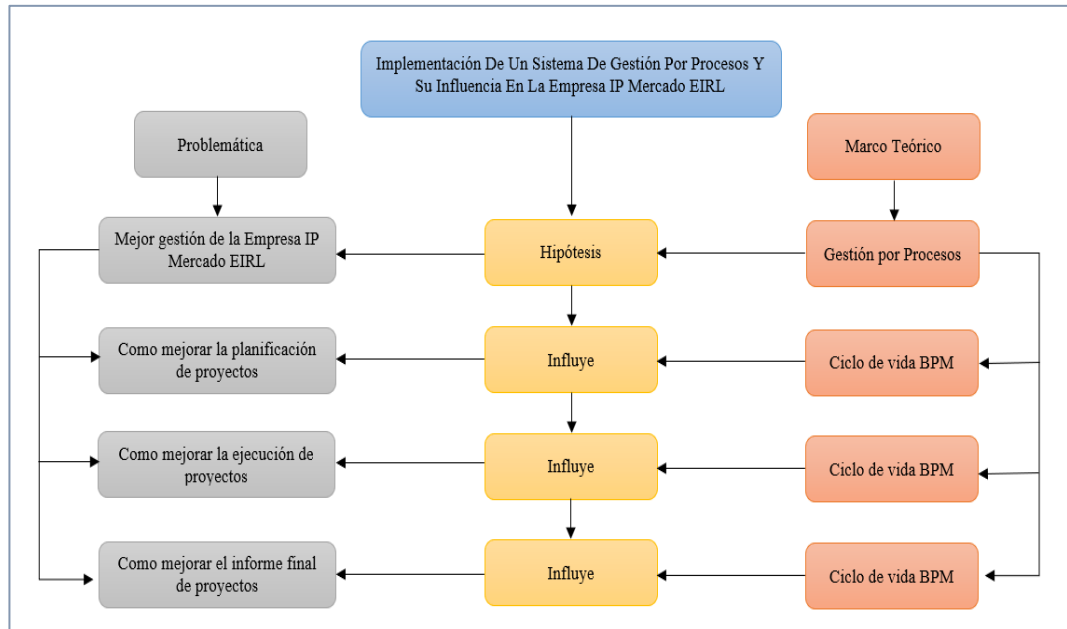


Figura 5. Mapa conceptual para la investigación, por autor

## **2.6 Hipótesis**

### **2.6.1 Hipótesis General**

La gestión por procesos influirá positivamente en el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP MERCADO.

### **2.6.2 Hipótesis Específica**

- a. La implementación del ciclo BPM mejorará el tiempo del proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO.
- b. La implementación del ciclo BPM mejorará el tiempo de ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO.
- c. La implementación del ciclo BPM mejorará el tiempo de elaboración del informe final de proyectos en la empresa IP MERCADO.

## 2.7 Variables

A continuación, se muestran las variables independientes, dependientes e indicadores:

### ✓ **Independiente**

- ✓ Gestión por Procesos
- ✓ Gestión por procesos de la planificación
- ✓ Gestión por procesos de la ejecución
- ✓ Gestión por procesos de la elaboración del informe final

### ✓ **Dependiente**

- ✓ Tiempo de desarrollo de proyectos
- ✓ Tiempo de planificación de proyectos
- ✓ Tiempo de ejecución de proyectos
- ✓ Tiempo de elaboración del informe final de proyectos

### ✓ **Indicadores**

- ✓ Tiempo de planificación del proyecto (días)
- ✓ Tiempo de ejecución del proyecto (días)
- ✓ Tiempo de elaboración del informe final del proyecto (días)

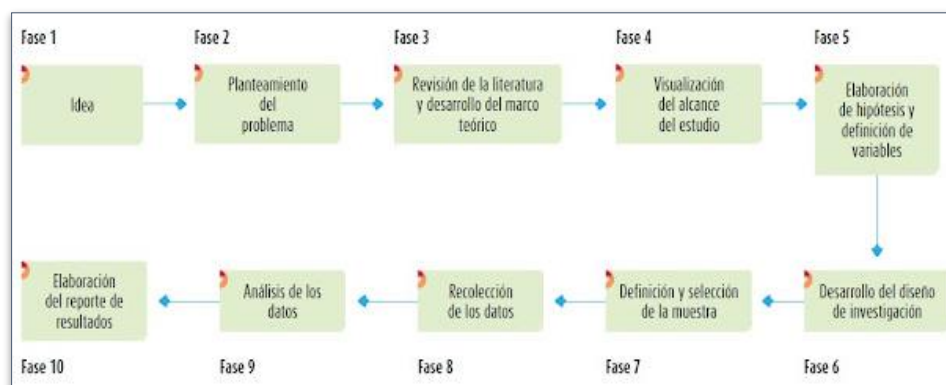
## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Enfoque, tipo, método y diseño de la investigación

#### ✓ Enfoque de la investigación

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, que validó y evaluó como la gestión de variables independientes del proceso afectan la planificación, ejecución e informe final durante un período de tiempo específico.

Enfoque cuantitativo: usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. (Sampieri, 2014)



*Figura 6.* Proceso Cuantitativo – Tomado de “Metodologías para la Investigación por Sampieri, 2014 México: MC Graw Hill

Lo que nos dice Sampieri es que la investigación comienza con la idea de resolver algún tipo de problema o resolver dificultades repetitivas que el proceso no puede desarrollar. Es decir, los investigadores comienzan a imaginar cómo sería el escenario, idealmente dónde debería resolverse o minimizarse el problema. Para ello es necesario analizar el alcance, los datos y los antecedentes encontrados en la investigación para comprobar si la hipótesis es coherente con la realidad y si se cumple la solución propuesta.

✓ **Tipo de la investigación**

Esta investigación es aplicada, porque aplicamos los conocimientos obtenidos teniendo en cuenta que estos nos dan soporte para llevar a cabo la resolución de los problemas detectados y así poder registrar y manejar a futuro ciertas situaciones que puedan generar desviaciones en cada uno de los procesos.

Investigación aplicada: este tipo de investigación sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias, además la característica básica de la investigación aplicada es el énfasis en resolver problemas, y tiene un mayor énfasis en hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo. (Naghi, 2005)

✓ **Método de la investigación**

El método de la investigación es Explicativo, ya que se ha detallado lo que se evidencia con cada problema que se ha identificado con sus respectivas variables, además en esta investigación se pretende establecer los motivos que se estudian.

Método explicativo: busca hallar las razones o causas que causan ciertos tipos de fenómenos, además tiene como objetivo exponer por qué ocurre un fenómeno y en que condición se da este. Se emplea en la investigación causal comparativa, de ex post facto y en las experimentales. (Ixcoy y Vicente, 2012)

✓ **Diseño de la investigación**

Esta investigación es de diseño cuasi experimentales ya que se aplican a situaciones reales en los que no se pueden formar grupos aleatorizados, pero pueden manipular la variable experimental. La presencia de todos los sujetos muestrales dinamiza y armonizan el logro o vivencia de determinadas variables. (Sampieri, 2014)



Además, cabe señalar que se consideró a esta investigación como diseño cuasi experimental debido a que es un estudio de intervención y análisis de las variables independientes sobre las variables dependientes:

- Analizamos cómo la correcta planificación influyó en el tiempo de este proceso.
- Verificamos como la correcta ejecución influyó en el tiempo de este proceso.
- Constatamos como los procesos previos de planificación y ejecución, tuvieron un impacto en el tiempo del informe final.

Es una investigación que posee todos los elementos de un experimento, excepto que los sujetos no se asignan aleatoriamente a los grupos. En ausencia de aleatorización, el investigador se enfrenta con la tarea de identificar y separar los efectos de los tratamientos de los factores que afectan a la variable dependiente. (Pedhazur & Pedhazur Schmelkin, 1991)

### **3.2 Población y muestra**

#### **✓ Población General**

La investigación no pretende rescatar información de entes muestrales individuales como: personas, elementos, sucesos repetidos con alta frecuencia o alguna variable cuantificable; abordó lo que ocurre al interno de la empresa en torno a sus procesos de creación de valor, a saber, indicados como: Planificación, ejecución y proyecto final. Cada una de estas etapas en el enfoque de procesos se caracterizan por seis etapas del ciclo BPM, por lo tanto, todo lo que pueda ser observable y medible bajo este enfoque corresponde a la población en estudio.

#### **✓ Muestra General**

Por definición de múltiples autores que no viene al caso precisar por ser un concepto muy universal, se sabe que la muestra son elementos representativos seleccionados cuidadosamente y con adecuados criterios estadísticos y de

practicidad. Para efectos de esta investigación se plantea que la muestra en concordancia con la definición de la población dada, serán 12 ejecuciones de proyectos:

1. El modelo de operación que desarrolla la empresa desde sus inicios (Estudio o Desarrollo de proyecto) – 06 últimos proyectos
2. La ejecución de otros 06 proyectos bajo el enfoque de la propuesta de un Sistema de Gestión por procesos, que deberá ser en fecha apropiada a la ejecución de esta tesis.

✓ **Variable Dependiente 01 – Tiempo de planificación de proyecto**

✓ **Población**

Todos los proyectos durante los años 2019 al 2020, con un total de 06 proyectos, considerando que la planificación de proyectos tenía un tiempo diferente y estos se miden en días.

Planificación, corresponde a los procesos de:

- a. Requerimiento del cliente
- b. Definición de la temática del proyecto
- c. Diseño del instrumento de recolección
- d. Contacto y formalización de encuestadores
- e. Actualización de formatos de control

✓ **Muestra**

La muestra se circunscribió a las incidencias en cada etapa descrita de la población, en torno a los proyectos No. 42 al 47 (enero 2019 - diciembre 2020), los cuales abarcaron los procedimientos de la planificación de proyectos.

Muestras independientes de los tiempos de planificación de los proyectos, que abarcaron todos los procedimientos de dicho proceso en pre y post test.

<b>Pre test – Planificación</b>	<b>Post test – Planificación</b>
06 proyectos realizados por la empresa IP MERCADO en los años 2019 y 2020 - Proyectos 42 al 47	06 proyectos realizados por la empresa IP MERCADO en el año 2021 - Proyectos 48 al 53

✓ **Variable Dependiente 02 – Tiempo de ejecución del proyecto**

✓ **Población**

Todos los proyectos durante los años 2019 al 2020, con un total de 06 proyectos, teniendo en cuenta que la ejecución de proyectos tiene un tiempo diferente y estos se miden en días.

Ejecución, corresponde a los procesos de:

1. Capacitación de encuestadores
2. Distribución de rutas en el ámbito de estudio
3. Asignación de rutas a encuestadores
4. Reportes de ejecución (Responsabilidad del supervisor de proyecto)
5. Reporte de encuestas efectivas o ejecutadas

✓ **Muestra**

La muestra se circunscribirá a las incidencias en cada etapa descrita de la población, en torno a los proyectos No. 42 al 47 (diciembre 2020), los cuales abarcan los procedimientos de la ejecución de proyectos.

Muestras independientes de los tiempos de ejecución de los proyectos, que abarcaron todos los procedimientos de dicho proceso en pre y post test.

Pre test: 06 proyectos realizados por la empresa IP MERCADO en los años 2019 y 2020

<b>Pre test - Ejecución</b>	<b>Post test – Ejecución</b>
06 proyectos realizados por la empresa IP MERCADO en los años 2019 y 2020 - Proyectos 42 al 47	06 proyectos realizados por la empresa IP MERCADO en el año 2021 - Proyectos 48 al 53

✓ **Variable Dependiente 03 – Tiempo de elaboración del informe final del proyecto**

✓ **Población**

Como en las variables anteriores, se consideran a los proyectos desarrollado desde los años 2018 al 2020, con un total de 06 proyectos, teniendo en cuenta que el tiempo de elaboración del informe final de los proyectos, se debe tener en cuenta que cada proyecto tiene un tiempo diferente y estos se miden en días.

Informe Final, corresponde a los procesos de;

1. Verificación de formato – control de gabinete
2. Asignación de códigos a respuestas abiertas (si los hubiera)
3. Adecuación de software en plataforma Excel
4. Corrida de prueba para digitado de datos
5. Digitado definitivo de datos
6. Diseño de la estructura del informe
7. Captura de resultados a la estructura del informe

✓ **Muestra**

La muestra se circunscribió a las incidencias en cada etapa descrita de la población, en torno a los proyectos No. 42 al 47 (diciembre 2020), los cuales abarcan los procedimientos para la elaboración del informe final de los proyectos.

Muestras independientes de los tiempos elaboración de los informes finales de los proyectos, que abarcaron todos los procedimientos de dicho proceso en pre y post test.

<b>Pre test – Informe Final</b>	<b>Post test – Informe Final</b>
06 proyectos realizados por la empresa IP MERCADO en los años 2019 y 2020 - Proyectos 42 al 47	06 proyectos realizados por la empresa IP MERCADO en el año 2021 - Proyectos 48 al 53

Tabla 3.

*Población y Muestra – Pre y Post*

Variable Dependiente	Indicador	Proyectos sin enfoque de procesos – PRE		Proyecto con enfoque de procesos – POST	
		Población (periodo 2011 - 2020)	Muestra (2019 – 2020)	Población (Periodo 2021)	Muestra
Proceso de planificación de proyectos	Tiempo del proceso de la planificación	Proyectos N°: del 01 al 49	Proyectos N°: del 42 al 47	Proyectos del 48 al 53 a lo más	Proyectos del 48 al 53 a lo más
Tiempo de ejecución de proyectos	Tiempo del proceso de la ejecución	Proyectos N°: del 01 al 49	Proyectos N°: del 42 al 47	Proyectos del 48 al 53 a lo más	Proyectos del 48 al 53 a lo más
Calidad del informe final de proyectos	Tiempo del proceso del informe final	Proyectos N°: del 01 al 49	Proyectos N°: del 42 al 47	Proyectos del 48 al 53 a lo más	Proyectos del 48 al 53 a lo más

Fuente: Propia

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos validez y confiabilidad

#### a. Técnicas e instrumentos

Las técnicas fueron el análisis documental y registro de contenido de documentos de ejecución

#### ✓ Técnicas

Observación estructurada: Esta se realizó con la ayuda de elementos técnicos, tales como: información documental y listas de cotejo.

Entrevista: Se realizó con el fin de tener una conversación con una fluidez de preguntas y respuestas abiertas, en las cuales se socializó una temática determinada relacionada con la problemática a estudiar, esta técnica permitió conocer el punto de vista de las partes involucradas de la empresa en la discusión.

Trabajo de gabinete: Esta etapa incluyó la tabulación de los datos, que se mostrarán de la siguiente forma (el análisis y la interpretación se incluirán en las conclusiones y en la teoría, es decir haciendo referencia al marco teórico)

## ✓ Instrumentos

Para el control del proceso y medición en tiempo, se utilizaron fichas y hojas de ruta las cuales registra la empresa, en donde se visualizó la fecha, hora y lugar donde se realizaron las encuestas, según se define en el diseño del proceso. La información se almacenó en una base de datos posterior a su análisis.

Tabla 4.

### *Técnicas e Instrumentos*

	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<b>1</b>	Proceso de planificación de proyectos	Tiempo del proceso de la planificación	Análisis Documental (Plazos de planificación)	Registro de contenido de documentos de proyectos
<b>2</b>	Tiempo de ejecución de proyectos	Tiempo del proceso de la ejecución	Análisis Documental (programa de ejecución)	Registro de contenido de documentos de proyectos
<b>3</b>	Calidad del informe final de proyectos	Tiempo del proceso del informe final	Análisis Documental (plazos de gabinete)	Registro de contenido de documentos de proyectos

Fuente: Propia

### **b. Criterio de validez y confiabilidad del instrumento para las variables 1, 2 y 3**

El estudio considero como técnicas e instrumentos para recopilar datos el análisis documental y registro de contenido, cuya validez y confiabilidad fue a través de la propia empresa, por cuanto la información recopilada corresponde a datos ejecutados y que forman parte del historial documentario de la organización, por lo cual se utilizaron los siguientes criterios:

1. La Estructura de su formulación
2. La intencionalidad de las preguntas o requerimientos (redacción)
3. La factibilidad de su ejecución – utilización
4. La opinión de un tercero (opcional o del propietario de la empresa)

La premisa de confiabilidad para esta investigación supuso que, si el instrumento cumple los criterios de validez, además tiene opinión favorable del experto de la empresa o un tercero, y que se juzga que en la ejecución no se verán afectados por eventualidades externas al trabajo propio de una encuestadora. Estas consideraciones hacen que se cumpla el criterio de confiabilidad.

### 3.4 Descripción de Procedimientos y análisis

Con las variables y sus indicadores ya establecidos, se consiguió medir, analizar y verificar los datos, para así obtener la información suficiente y necesaria para el análisis de los resultados de la investigación. Para ello se diseñó la matriz de análisis de datos que se muestra en la tabla 05.

Los datos de la variable 1, 2 y 3 han sido recopilados a partir de un resumen de los proyectos N° 42 al 47, ejecutados por la empresa IP MERCADO a lo largo de los años que lleva en el mercado; en estos proyectos se realizó un análisis de los tiempos de cada etapa.

Tabla 5.

#### *Descripción de procedimientos y análisis*

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala de Medición</b>	<b>Estadísticos descriptivos</b>	<b>Análisis Inferencial</b>
Tiempo de planificación del proyecto	Tiempo del proceso de la planificación	Escala de razón	Media Mediana Desviación estándar	T de Student de muestras independientes
Tiempo de ejecución del proyecto	Tiempo del proceso de la ejecución	Escala de razón	Media Mediana Desviación estándar	T de Student de muestras independientes
Tiempo de elaboración del informe final del proyecto	Tiempo del proceso del informe final	Escala de razón	Media Mediana Desviación estándar	T de Student de muestras independientes

Fuente: Propia

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Lo que sigue en este informe corresponde a una sistematización de la información obtenida desde la empresa para doce proyectos, a los cuales por la necesidad de la comparación se les ha ubicado en dos estados: proyectos antes de esta propuesta (pre test) y proyectos considerando el enfoque formal de la gestión de procesos (post test).

La empresa Ingeniería en Proyectos, Mercado y Opinión E. I. R. L., IP MERCADO como denominación comercial, es una empresa privada que opera en y desde la ciudad de Huánuco – Perú; constituida e inscrita en Registros Públicos con la partida registral N° 11095195, cuyo objeto según escritura pública es la de desarrollar actividades de investigación de mercados, encuestas electorales, estudios de opinión pública, formulación de proyectos de inversión y capacitación. Como antecesor tiene a la empresa Ingeniería para la Investigación de Mercado y Opinión S. R. L. – IIMO, que fue fundado en el año 2009 y liquidada oficial y legalmente en el año 2011.

IP MERCADO, como empresa encuestadora cuenta con la última renovación ante el JNE con la Resolución N° 018 – 2021, que le acredita ante el Registro Electoral de Encuestadoras, y por la cual se obliga además a actuar de acuerdo con el Reglamento del Registro Electoral de Encuestadoras y las demás normas electorales pertinentes. Su primera resolución, 0827-2011-JNE, ha sido publicada en el diario oficial El Peruano el 05 de enero del 2012.

Para desarrollar sus proyectos (denominación general de sus productos), cuenta con aproximadamente 16 colaboradores registrados y en contacto (encuestadores), jóvenes universitarios, en su mayoría de la carrera de ingeniería industrial de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, con experiencia probada en aplicación de encuestas urbanas y rurales.

### **Misión**

IP MERCADO desarrolla investigación de mercado y estudios de opinión en general, con compromiso, profesionalismo y ética; satisfaciendo los requerimientos de información y reserva de sus clientes; respeta las expectativas y roles de las personas involucradas en



cada trabajo y utiliza técnicas estadísticas universalmente aceptadas y validadas en el tiempo.

### **Visión**

A mediano plazo ser una empresa reconocida y posicionada en el ámbito local y regional, por cumplir a cabalidad con las expectativas de sus clientes y brindar información objetiva.

### **Valores**

Los valores que rigen en la empresa IP MERCADO son:

- Confidencialidad: Con la información que lo amerite en armonía con los intereses de sus clientes.
- Veracidad: La información proporcionada si no es veraz o no se ha obtenido con procedimientos serios, se convierte en un pasivo en el futuro.
- Compromiso: Cada trabajo encomendado o encargado se convierte en un nuevo reto profesional y consecuentemente en un compromiso de la persona que participa en él.
- Respeto: Las personas y colaboradores merecen respeto y consideración mutua, sin importar el rol o responsabilidad que le quepa en un trabajo determinado.
- Equidad: En línea con el respeto la equidad y justicia en la retribución por el trabajo desarrollado es garantía de clima laboral favorable.



*Figura 7.* Logo de la empresa IP MERCADO

### **Organización de la empresa**

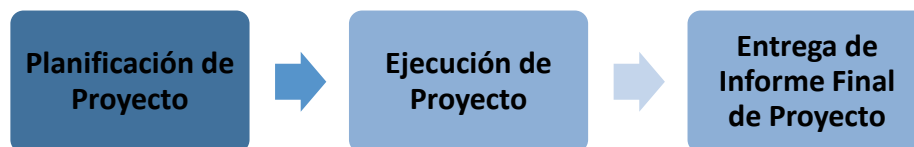
La empresa IP MERCADO, debido a que es una microempresa, se caracteriza por tener *colaboradores en radar o referenciales* (llamados así porque para cada proyecto, según su naturaleza, cobertura o apremio, se requiere la participación en diferente número de ellos); tiene una estructura organizacional muy simple, que se maneja de manera interna. Se debe tener en cuenta que el Gerente de la empresa

muchas veces realiza el rol de supervisor de proyecto, al no contar con uno en la ejecución del proyecto; lo mismo que el gerente cubre funciones de planificador y analista de resultados, y se responsabiliza de la redacción del informe final.

Por su misma naturaleza, IP MERCADO no acredita formalmente una estructura que pueda plasmarse o visualizarse en un organigrama; sin embargo, se conoce que cada proyecto ejecutado se organiza con apego a las siguientes funciones:

- Gerente general
- Supervisor de proyecto
- Responsable de digitado
- Responsable de Informe Final

Los procesos de la empresa IP MERCADO, no están identificados con claridad por lo que es necesario el estudio y análisis con un enfoque de gestión por procesos y en este sentido la aplicación del Ciclo BPM, tal como es el propósito de esta investigación.



*Figura 8.* Proceso de un proyecto, por autor

### **Situación General de la empresa**

Dado a la no aplicación de una debida gestión por procesos en la realización de los proyectos, se evidencio que no existían procedimientos formales establecidos o estandarizados; situación que muchas veces derivaron en demoras en la planificación, ejecución y entrega de informe final al cliente.

Por ello, resultó importante definir una gestión por procesos para IP MERCADO, buscando acortar tiempos de los procesos y subprocessos vigentes. Para esto se evaluaron las diferentes causas que impactaron de manera negativa al proceso; para el análisis de la problemática de la empresa se utilizó la herramienta Diagrama de Ishikawa.

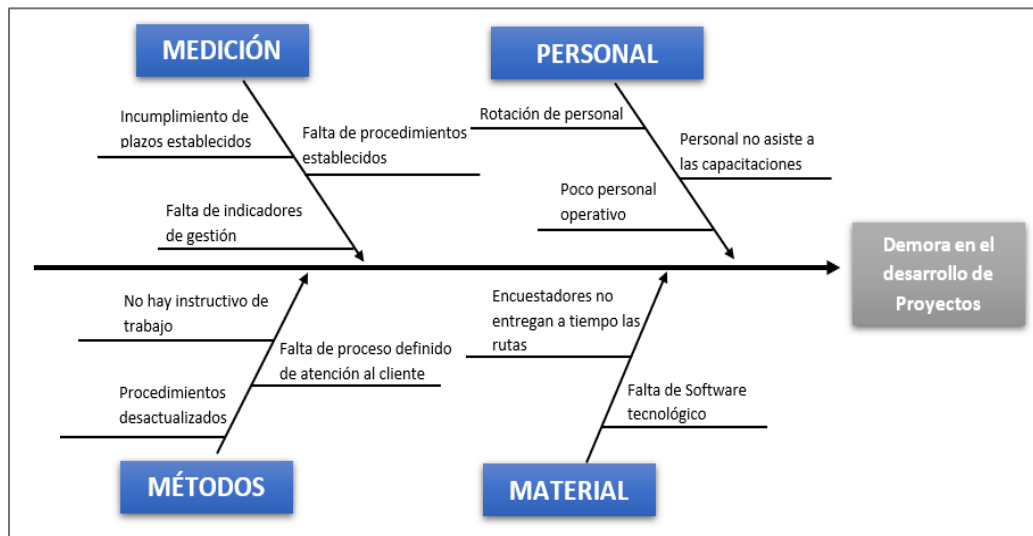


Figura 9. Diagrama ISHIKAWA – IP Mercado, por autor

Entonces a partir del diagrama anterior, lo que se buscó con la implementación de la gestión por procesos fue identificar cuellos de botella, rediseñarlos, implementar la propuesta, y medir el desempeño; acorde a su definición la gestión por procesos es una forma de gestionar los proyectos y se propuso a IP MERCADO, en lo que llamamos un ciclo de mejora continua.

También como una forma de contextualizar las actividades contenidas en sus procesos actuales, más un aporte desde la perspectiva de esta investigación, se ve por conveniente ilustrar a éstas mediante dos herramientas de la gestión por procesos; el primero corresponde a un Mapa de Procesos que permite visualizar las tres grandes etapas que se mencionan a lo largo de los resultados; también y de una forma más específica se presenta un Diagrama de Flujo que pretende mostrar la contribución y cadena de valor de los proyectos que desarrolla la empresa. En esta última herramienta, como es de esperarse se comienza con la necesidad o requerimiento del cliente y se termina también con él, con la entrega de un informe final que contiene la información solicitada por el cliente. No se ha llegado a conciliar las posiciones de esta investigación con la posición desde la empresa respecto de *¿Qué porcentaje de valor agrega cada una de las etapas?*, un enfoque simplista equivaldría a 33.3% por cada etapa, sin embargo, dependiendo del requerimiento del cliente el peso en carga

de trabajo, incluso en complejidad son diferentes. Estas propuestas gráficas se presentan como los Anexo 07 y 08.

#### 4.1 Resultados

**Objetivo específico 01:** Implementar el ciclo BPM para mejorar el proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO.

✓ **Resultados de la variable dependiente 01:** Tiempo de planificación del proyecto.

De las coordinaciones internas efectuadas se ha llegado a *conciliar o aceptar* que esta variable es de particular cuantificación, es decir, en el tiempo se ha llegado a determinar que no existe propiamente un patrón para una cuantificación temporal y puntual, debido a que, según la naturaleza de cada estudio, incluso del tipo de cliente (persona natural o persona jurídica), este tiempo es muy errático, pero si contiene en esencia actividades conocidas.

**Indicador:** Tiempo de planificación del proyecto (días).

Operacionalmente corresponde a los días consumidos desde que el cliente manifiesta su requerimiento por un estudio, hasta que se hayan definido todos los recursos necesarios para la ejecución misma o trabajo de campo. Entre estos extremos un evento determinante corresponde a la aceptación concreta de parte del cliente para la ejecución de su requerimiento de información.

#### **Situación de la variable dependiente en PRE-TEST**

Se estimó el tiempo de proceso de planificación de proyectos, con base a la información reportada por el directivo de la empresa; para ello se tomó un registro de 06 proyectos, los cuales fueron sin la aplicación del ciclo BPM en el proceso de la planificación, dichas estimaciones se muestran en la Tabla 6, en ella se aprecia que el promedio de tiempo de planificación se comporta en torno a una semana o siete días calendario. Este reporte de tiempos se circunscribe a la redacción contenida para el indicador.

Tabla 6.

*Resultados Pre test – Tiempo del proceso de planificación*

Nº	Categoría	Proyecto N°	Días
1	Pre test	42	9
2	Pre test	43	7
3	Pre test	44	6
4	Pre test	45	7
5	Pre test	46	6
6	Pre test	47	8
<b>PROMEDIO</b>			<b>7.17</b>

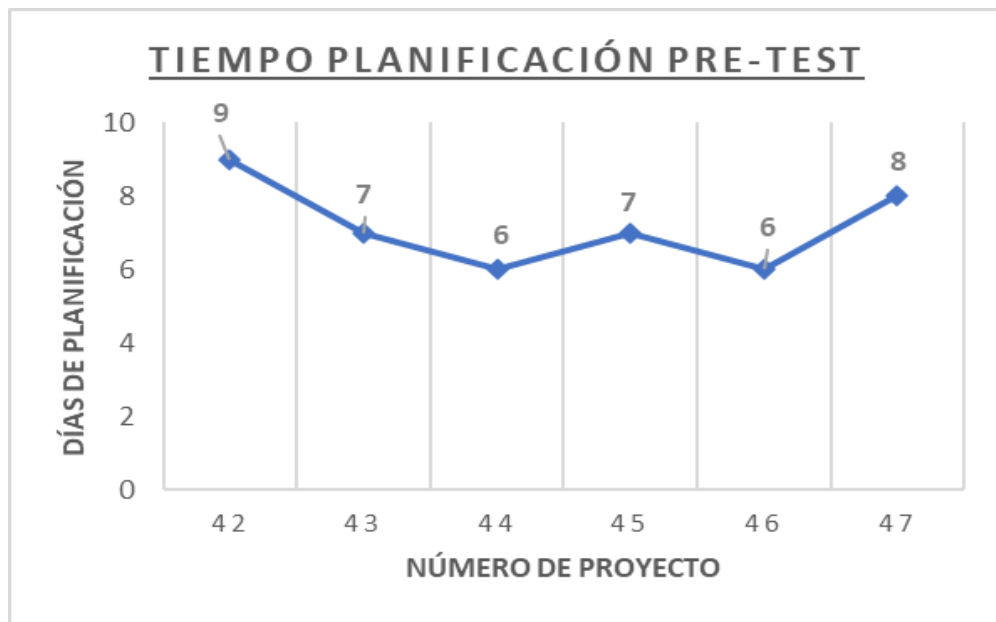


Figura 10. Tiempo de planificación de proyectos Pre – Test, por autor

**Implementación del Ciclo BPM para la planificación de proyectos**

La aplicación del ciclo BPM en la etapa de la planificación para este estudio, se va a basar en estos seis puntos:



A continuación, se detalla que se ha implementado punto a punto.

1. Reunión de la gerencia con los clientes.
2. Definición de temática y alcance del proyecto.

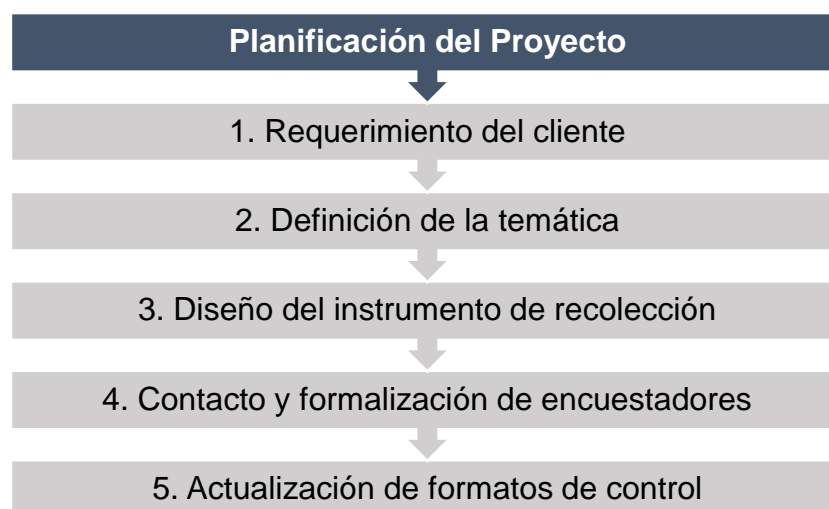
3. Definición de responsabilidades del Gerente y Coordinador del Proyecto.
4. Implementación de formatos y procedimientos.
5. Seguimiento al cumplimiento de aplicación de los formatos y procedimientos.
6. Verificación de objetivos sobre de la reducción de tiempos en la etapa de planificación se han alcanzado.

Para la aplicación del ciclo BPM en la planificación de proyectos, como ya se anotó, el Gerente de la empresa tiene una entrevista previa con el cliente, donde se define la temática y los alcances del proyecto, y se define el instrumento de recolección de datos a utilizar.

Buscando reducir el tiempo de la planificación, desde la gestión por procesos y la aplicación del ciclo BPM se tomaron las siguientes medidas:

1) de un proyecto previo se optó por que cada participante devolviera su identificación impresa, con el supuesto de que dicho colaborador participe en el siguiente proyecto; de esta manera se evita un tiempo recurrente como el de nuevamente volver a digitar e imprimir la identificación, 2) asimismo, en las reuniones de coordinación entre el gerente y el cliente, se aplicó un borrador de contrato conteniendo aspectos conocidos en este tipo de tratativas; se buscó así persuadir la decisión final del cliente que naturalmente hizo que se disminuyeran los tiempos de coordinación que corresponden a la etapa de planificación, 3) también para esta etapa se aplicó el formato “Acta de constitución del proyecto – Project Charter” el cual es una ayuda con carácter de agenda que el gerente administra en la reunión de coordinación; de esta manera la reunión puede guiarse por un orden de aspectos a tratar y no depender de las circunstancias de la reunión, donde muchas veces, según refirió el gerente, algunos temas tratados no correspondían a los intereses del estudio, 4) se conoció que antes de la investigación, una vez concretado el proyecto, era el gerente quien se encargaba de reclutar a todos los colaboradores y de entre ellos se designaba al supervisor de proyecto, cuyo rol desempeñaba en la ejecución del proyecto, pero realizando un análisis al proceso de planificación se decidió que el supervisor también tiene que desarrollar su trabajo en esta etapa con la responsabilidad de reclutar a los colaboradores; este cambio de participación del supervisor en el proyecto ayuda también a disminuir tiempos en la planificación.

Entonces, la implementación del ciclo BPM en este punto se rige por el siguiente diagrama:



*Figura 11.* Diagrama de la implementación de la planificación del proyecto, por autor

Para los pasos 1, 2 y 3, se mantiene el procedimiento referente a la reunión previa del Gerente con el cliente en donde se definen los alcances, enfoque e información de importancia para cliente para poder llevar a cabo el proyecto, así mismo el Gerente es quién se encarga de definir la temática del estudio, teniendo en cuenta estos dos puntos, el Gerente procede con el diseño del instrumento para la recolección de la información en cada uno de los proyectos.

Se debe tener en cuenta que, una vez concluida la reunión con el cliente, se procede con la firma de un contrato (Anexo 9), y esta medida se tomó ya que en muchas oportunidades el Gerente solo se valía del acuerdo verbal, buena fe y compromiso con el cliente tanto para la entrega del informe final como para el pago por el servicio brindado, lo cual generaba que al no tener un documento formal en el cual se establezcan tiempos de ejecución, entrega del informe final y pago, se generaba una demora en todo el proceso, y esto se reflejaba más en las etapas de ejecución y entrega de informe final. Entonces a partir de la aplicación de la firma de contrato en la etapa de la planificación, hizo que se ejerza una presión en el sentido que se tiene que cumplir a cabalidad con los tiempos establecidos ya en el contrato.

Considerando los procesos actuales de la empresa, y que no contaba propiamente con registros documentados sobre la planificación de cada uno de los tipos de proyectos ejecutados desde que inició sus operaciones (cinco códigos de proyectos: OP = opinión pública, IM = investigación de mercado, IA = investigación académica, CA = capacitación, AC = asesoría/consultoría), se implementa un formato en el cual se cubren los puntos 1, 2 y 3, para que la empresa sistematice cada uno de los proyectos que lleva a cabo, y así pueda mejorar su control interno y visibilizar los aspectos relevantes de sus proyectos, incluso una aproximación de su costo, (Véase Figura 12).



IP MERCADO INVESTIGACIÓN DE MERCADO ESTUDIOS DE OPINIÓN		PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO (PROJECT CHARTER)			
CUADRO DE CONTROL					
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:
1	SUML	MMM	MMM	2/02/2021	PLAN-PY-IM-01
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO					
1.1 NOMBRE DEL PROYECTO:					
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: Qué, quién, cómo, dónde y cuándo?					
3. PROYECTO: Presiones para el trabajo de campo y/o avance (opcional), informe final					
3.1 ENTREGABLES DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO					
4. JUSTIFICACIÓN Y FINALIDAD DEL PROYECTO: Motivos, razones o argumentos que justifiquen el porque de la ejecución del proyecto, fin último					
5. OBJETIVOS DEL PROYECTO: Metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de triple restricción. Se recogen las expectativas y motivaciones del cliente o las de la empresa, cuando es "estudio alusivo"					
CONCEPTO	OBJETIVOS		CRITERIOS DE ÉXITO		
ALCANCE					
TIEMPO					
COSTO					
6. DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO					
NOMBRE				NIVELES DE AUTORIDAD	
REPORTA A					
SUPERVISA A					
7. CRONOGRAMA DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO					
Nº	EVENTO PROGRAMADO		FECHA PROGRAMADA		
8. ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO					
Nº	ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL		ROL QUE DESEMPEÑA		
9. PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO					
CONCEPTO		MONTO		COSTO	
10. CUENTE QUE SOLICITA EL PROYECTO					
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA		

Figura 12. Formato de Acta de Constitución del Proyecto IP MERCADO, por autor

Respecto al punto 4, se estableció que el Supervisor del Proyecto sea el responsable de contactar y preparar la capacitación a los encuestadores, asimismo, se creó e implementó un formato de Contacto de Colaboradores para la realización de los proyectos, esto fue debido a que se evidenció en IP MERCADO una deficiencia referente a una incompleta y desactualizada base de datos de los colaboradores de la empresa, lo cual muchas veces generó retrasos ya que se

dificultaba el contacto y la convocatoria de personal, los cuales ya contaban con experiencia previa en la ejecución de los proyectos (Véase figura 13).

IP MERCADO		PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN			
INVESTIGACIÓN DE MERCADO ESTUDIOS DE OPINIÓN		REGISTRO DE PERSONAL			
CUADRO DE CONTROL					
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:
1	SLML	MMM	MMM	2/02/2021	PLAN-PY-CON-01
1. CONTACTO DE COLABORADORES					
N°	NOMBRE	OCUPACIÓN	DIRECCIÓN	CORREO	CELULAR
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Figura 13. Formato de Contacto de Encuestadores de IP MERCADO, por autor

Respecto al punto 5, sobre la actualización de formatos de control, se refiere a los formatos que se van a utilizar en la etapa de ejecución del proyecto, como son el control de rutas, designación de rutas por encuestador, control de campo, entre otros. En el formato de Control de Rutas (Figura 14), se considera que es un documento que aporta valor a la etapa de planificación, ya que se define la ruta del encuestador, según la cobertura del estudio, se precisan las provincias y distritos en donde se llevará a cabo la encuesta; en ella se coloca el nombre del encuestador al cual se le asignó dicha ruta según un procedimiento interno (sorteo de rutas) después de la capacitación, también se hace el llenado de la columna “Número” encuesta según la ruta, asimismo se realiza el llenado de las cuotas de edad, cuotas de género de cada ruta. Se anota también una asignación económica para cubrir desplazamientos dentro de cada ruta, una cantidad variable según la ubicación.

Versión:		Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		Entrada en vigor:		Código:	
1		SLML		MMM		MMM		2/02/2021		EJEC-PY-IND-01	


NOMBRE DEL PROYECTO:										N°:	
FECHA:											
PROVINCIAS:						DISTRITOS:					

CONTROL DE RUTAS INTERNO																		
RUTA	PROV	DISTRITO	ENCUESTADOR (A)	Nº ENC	18 - 24		25 - 34		35 - 44		45 - 70		X - Y		NSE	NUMERACIÓN	FECHA DE ENCUESTA	S/ PASAJE local
					H	M	H	M	H	M	H	M	H	M				
1																		
2																		
3	A																	
4																		
5																		
6																		
7	B																	
8																		
9																		
10																		
COBERTURA DEL ESTUDIO				1.00														
					% edad				% géne									

Figura 14. Formato general de Control de Rutas, por autor

En el formato presentado de Control de Campo (Figura 15), se realizó una modificación con la finalidad que los encuestadores puedan dibujar un croquis de acuerdo con las rutas asignadas para un mejor entendimiento y ubicación del encuestador, guiándose del mapa de la ciudad en donde se van a llevar a cabo las encuestas. Una vez en ruta, el encuestador tiene que realizar el llenado de las direcciones de las viviendas visitadas, marcando cada caso previsto que se especifican en las columnas 3, 4, 5, 6 y 7 del campo “recorridos e incidencias”.



**IP MERCADO**  
INVESTIGACIÓN DE MERCADO  
ESTUDIOS DE OPINIÓN

**PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN**

**CONTROL DE CAMPO**

Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:
1	MMM	MMM	MMM	2/02/2021	EIEC-PY-CC-01

ESTUDIO N°:	COBERTURA:
RUTA N°:	NUMERACIÓN: Del            al
CIUDAD/LOCALIDAD:	DISTRITO/PROVINCIA:
FECHA:	ENCUESTADOR (A):

CUOTAS DE RUTA					
	18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 70	TOTAL
HOMBRE					
MUJER					
TOTAL					

REFERENCIA DE RUTA					

RECORRIDO E INCIDENCIAS						
Visita N°	Avenida, calle, jirón, pasaje, vía, +N°	Nadie, no contesta	No es N-E-G	Es N-E-G (ausente)	Es N-E-G (rechazó)	Aceptó
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

V\*B\*.....

Figura 15. Formato de Control de Campo, por autor

Se debe tener en cuenta que en esta primera etapa del Proyecto se realiza el llenado de algunos formatos los cuales son primordiales para la etapa de Planificación del Proyecto, y se concluye con el llenado de los formatos en el proceso de Ejecución.

### Situación de la variable dependiente en POST TEST – Después

Con respecto a la primera hipótesis de la investigación, en la medición del indicador de la variable dependiente, se registró con más atención el tiempo de proceso de planificación de proyectos, para lo cual se tomó un registro de 06 proyectos, los cuales fueron con la aplicación de las cuatro recomendaciones formuladas en contexto de la gestión por procesos. Estos resultados se muestran a continuación.

Tabla 7.

*Resultados post test – Tiempo del proceso de la planificación*

N°	Categoría	Proyecto N°	Días
1	Post test	48	6.8
2	Post test	49	5.7
3	Post test	50	4.4
4	Post test	51	4.3
5	Post test	52	4.7
6	Post test	53	5.3
<b>PROMEDIO</b>			<b>5.20</b>

En seguida, se presenta el gráfico de ruptura, luego de la implementación de la gestión por procesos en la etapa de la planificación de proyectos.

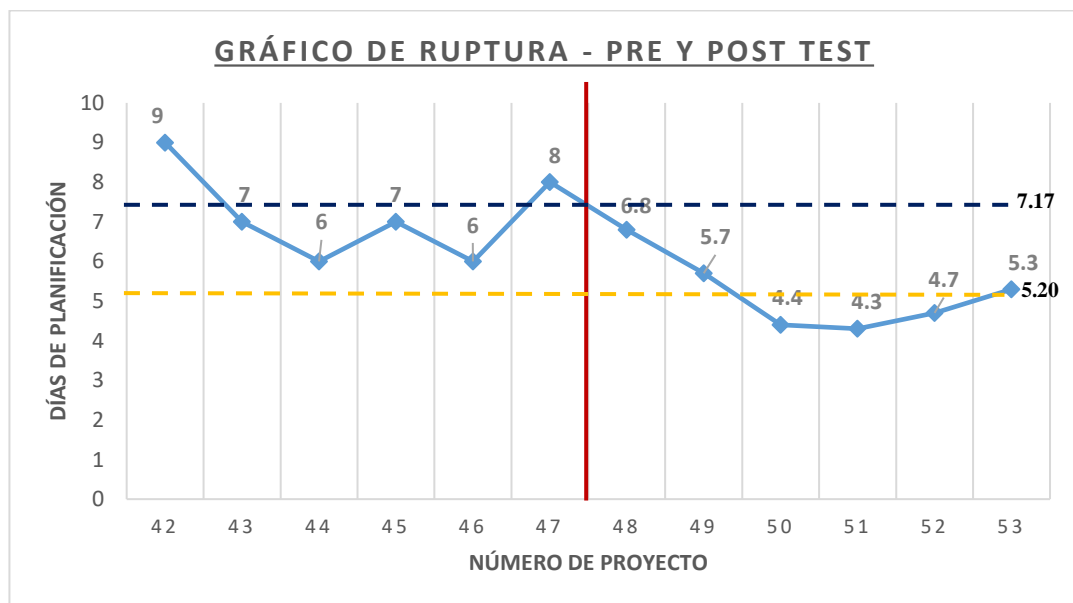


Figura 16. Gráfico de Ruptura de la Planificación – Post Test, por autor

Se puede evidenciar en el Gráfico de Ruptura – Post Test una tendencia a la reducción en los tiempos de planificación; de acuerdo con el gráfico se entiende que de los últimos seis proyectos de la empresa IP MERCADO, proyectos del número 42 al 47 (llevados a cabo entre los años 2018 al 2020 sin la aplicación de la gestión por procesos), se tiene que en promedio el tiempo de planificación duraba alrededor de siete días (línea azul). A partir de la implementación de lineamientos de la gestión por procesos en la etapa de planificación, se advierte una reducción de este tiempo: de siete días a cinco días (línea amarilla); este resultado corresponde a los proyectos del 48 al 53 considerando las propuestas. Con los números absolutos, una reducción del tiempo equivalente a – 28.5%.

La implementación de estos formatos se dio a partir del mes de febrero 2021 a diciembre del mismo año (redondeado, 12 meses); se debe considerar que los proyectos que la empresa IP MERCADO ejecuta no cuentan con una frecuencia fija de todos los meses y en los últimos dos años estos requerimientos se han visto afectados por la pandemia derivado del COVID-19. Esta cuestión argumenta el hecho de que en la etapa pre para esta investigación se analizan seis proyectos desarrollados en casi tres años, mientras que para la etapa post este mismo número de proyectos, pero en un solo año.

**Objetivo específico 02:** Implementar el ciclo BPM para mejorar el tiempo de ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO

✓ **Resultados de la variable dependiente 02:** Tiempo de ejecución del proyecto  
Se aplica a lo que en términos de la investigación científica se denomina trabajo de campo. Sin las consideraciones de la gestión por procesos, esta etapa es de particular cuidado (y lo seguirá siendo) por cuanto se desarrolla fuera del control directo de la empresa; la empresa confía en la honestidad de sus colaboradores cuando están recorriendo las diversas rutas asignadas en las diversas localidades donde se desarrolla. Siendo así, siempre ha existido una dosis de desconfianza que no ha sobrepasado algunos límites, y existía la sensación de que este tiempo de ejecución podía mejorarse.

De esta manera y luego de considerar que el costo de esta etapa en más del 90% de los proyectos desarrollados corresponde al costo unitario que se paga por

aplicación de encuesta efectiva y la cantidad de encuestas a aplicar, es que bajo el enfoque de la gestión por procesos, buscando en verdad una mejora de procesos que se adoptaron dos medidas básicas: 1) incrementar el número de colaboradores por cada proyecto, con su implicancia directa en el acortamiento de tiempos, y 2) designación de un supervisor de proyecto, para efectuar un controles más efectivos del trabajo de campo y ejecución del proyecto (sin proponerse, luego se advirtió que esta medida daba soporte a la medida 1, por lo que la reducción del tiempo buscado era de esperarse).

**Indicador:** Tiempo de ejecución del proyecto (días)

Comprende el tiempo de los días consumidos desde que, inmediatamente después de la capacitación y asignación de rutas de trabajo o localidades a visitar (incluso fuera de la ciudad de Huánuco) hasta el momento en que la última encuesta aplicada en la última ruta o localidad planeada y programada se encuentra disponible en la oficina de la empresa, completándose el insumo necesario para la siguiente etapa.

### **Situación de la variable dependiente en PRE TEST**

Con la información proporcionada desde la empresa IP MERCADO se estimó el tiempo de proceso de la ejecución de proyectos; desde la empresa se facilitó un registro o ficha resumen de seis proyectos conteniendo información puntual para la investigación que previamente había sido especificada. Se trata de los proyectos N°42 al N°47 y cuyo resumen de tiempos de ejecución se muestran en la siguiente tabla, y en la cual se evidencia que el promedio de la ejecución. Además, se aprecia en el cuadro que el promedio de la ejecución o trabajo de campo de los proyectos es algo más que cuatro días.

Tabla 8.

*Resultados Pre test – Tiempo del proceso de ejecución*

Nº	Categoría	Proyecto N°	Días
1	Pre test	42	5
2	Pre test	43	4
3	Pre test	44	3
4	Pre test	45	4
5	Pre test	46	4
6	Pre test	47	5
<b>PROMEDIO</b>			<b>4.17</b>

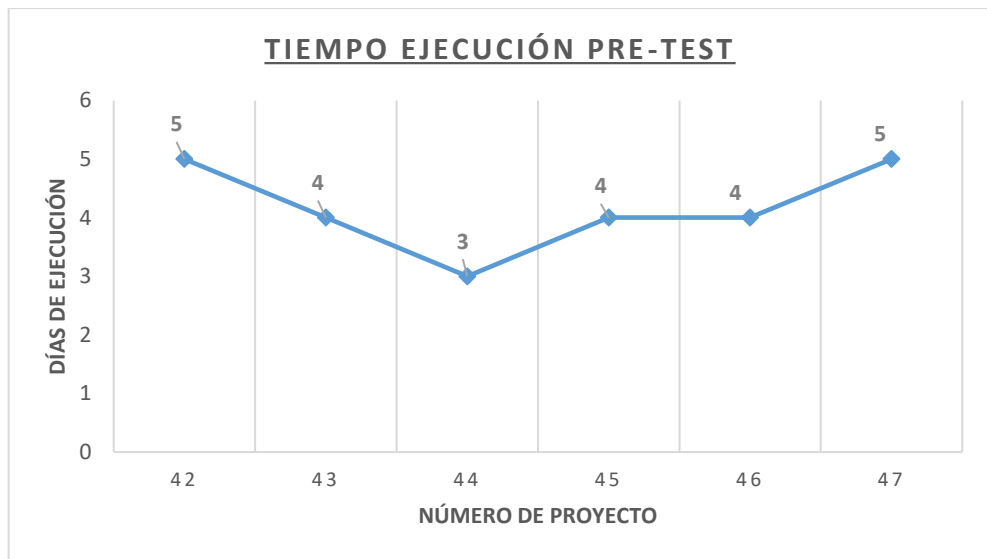


Figura 17. Tiempo de ejecución de proyectos Pre-Test, por autor

**Implementación de la Gestión por Procesos para la ejecución de proyectos**

La aplicación del ciclo BPM en la etapa de la ejecución para este estudio, se va a basar en estos seis puntos:



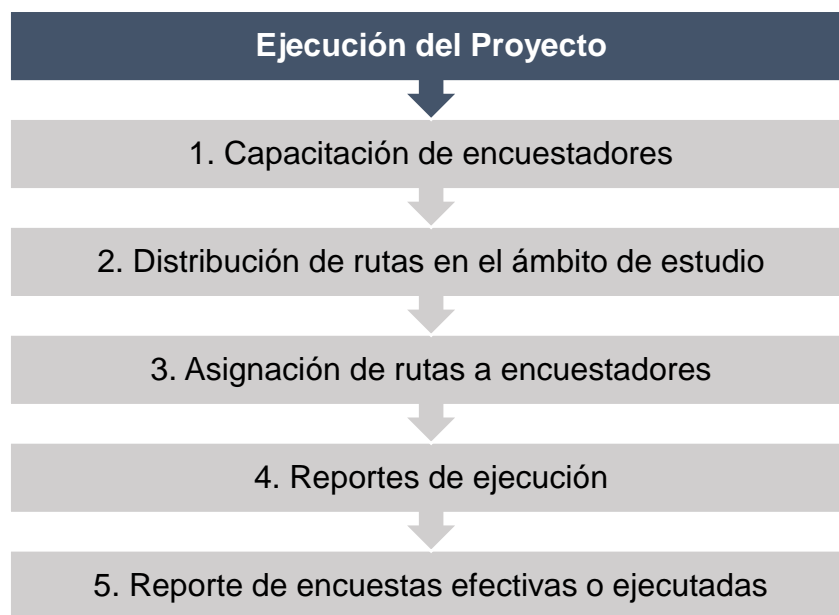
A continuación, se detalla que se ha implementado punto a punto:

1. Identificación y orden de los procesos que se llevan a cabo en esta etapa.
2. Análisis de procedimientos y formatos.



3. Establecer medidas y tiempos en base a la ejecución del tiempo del levantamiento de información.
4. Implementación de formatos y procedimientos e incrementar cantidad de encuestadores.
5. Seguimiento al cumplimiento de aplicación de los formatos y procedimientos.
6. Verificación de si los objetivos de la reducción de tiempos en la etapa de ejecución se han alcanzado.

Para la aplicación del ciclo BPM en la ejecución de proyectos, se tuvo una reunión con el Gerente de la empresa IP MERCADO, el cual detallo las deficiencias y la falta de control en los subprocesos de esta etapa, los cuales impactaban directamente en el tiempo en que se llevaba a cabo esta etapa, como ya se explicó. El contexto de la gestión por procesos para esta etapa, se propone según lo que se muestra en el siguiente diagrama de bloques.



*Figura 18.* Diagrama de la implementación de la ejecución del proyecto

La capacitación de los encuestadores es el primer paso en la ejecución debido a que, si esta actividad se ejecuta, existe la certeza de que el proyecto va a ejecutarse; además que son ellos los receptores directos y ejecutores de las directivas para el trabajo de campo en su totalidad. Se les explica de manera detallada sobre las rutas, cuotas de edad y género, el enfoque del proyecto y se les

detalla las preguntas de las encuestas, asimismo se les da indicaciones sobre de qué manera se debe abordar al encuestado, además de las fechas previstas de aplicación de las encuestas y se les informa el plazo de días máximos que tienen para entregar las encuestas aplicadas.

Para esta etapa se aplicó un formato de capacitación, la cual permitió a la empresa tener un registro del personal que va a participar en la ejecución del proyecto y además que cuenta con la capacitación adecuada para poder realizar las encuestas.

IP MERCADO		PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN			
INVESTIGACIÓN DE MERCADO ESTUDIOS DE OPINIÓN		ASISTENCIA A CAPACITACIÓN			
CUADRO DE CONTROL					
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:
1	SLML	MMM	MMM	2/02/2021	EJEC-PY-CAP-01
NOMBRE, N° y CÓDIGO DE PROYECTO: _____					
TEMA: _____					
RESPONSABLE: _____					
FECHA Y HORA: _____					
LUGAR: _____					
ASISTENCIA A CAPACITACIÓN					
N°	NOMBRE	CELULAR	FIRMA		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Figura 19. Formato de asistencia de capacitación, por autor

Para el desarrollo de los puntos 2, 3 y 5 después de la capacitación mediante un sorteo se asignan las rutas a los encuestadores, se procede a brindarles los materiales correspondientes, en este caso los materiales incluyen: chaleco, gorro, morral, carnet de identificación, tablero, lapiceros (en el trabajo de diciembre de 2020 se adicionó la entrega de mascarilla y rociadores de alcohol), rutas y pasajes

para costear desplazamientos (de acuerdo con la cantidad de rutas). Para un mejor control de los recursos facilitados, se optó por implementar el formato de Entrega y Recepción de Indumentaria (Figura 20); esta mejora en el control de los procesos se justifica debido a que no se solía llevar el control de entrega y devolución de manera documentada de los recursos facilitados a los encuestadores. Además de acuerdo a la coyuntura referente al COVID-19, se implementó un Protocolo de Actuación en Contexto COVID-19 (Anexo 11).

IP MERCADO		PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN													
INVESTIGACIÓN DE MERCADO		ENTREGA Y RECEPCIÓN DE INDUMENTARIA													
ESTUDIOS DE OPINIÓN															
CUADRO DE CONTROL															
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:										
1	SLML	MMM	MMM	2/02/2021	EJEC-PY-IND-01										
NOMBRE, N° y CÓDIGO DE PROYECTO: _____															
FECHA: _____															
LUGAR: _____															
INDUMENTARIA - RECIBIDO Y ENTREGADO / √ = Conforme / P = Perdido / D = Debe/															
N°	NOMBRE	CHALECO		GORRO		MORRAL		FOTOCHECK		TABLERO		LAPICERO		MASCARILLA Y ALCOHOL	
		R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															

Figura 20. Formato de Entrega y Recepción de Indumentaria, por autor

El supervisor de proyecto, después a la entrega de materiales, indica a los encuestadores mediante un mapa las rutas las cuales son en vista de planta de ciudad de Huánuco y/o provincia si fuese el caso, y luego de este paso, ya en la ejecución de las encuestas, se sigue con el punto 4, el cual tiene como responsable al supervisor de proyecto, quien de primera mano crea un grupo de Whatsapp (Anexo 10) para cada proyecto y realiza un control en tiempo real tanto de manera

online y en sitio de la ejecución de las encuestas, este control se realiza de manera aleatoria, para lo cual se hacen llamadas a los encuestadores y se les solicita que envíen su ubicación en tiempo real, asimismo que adjunten una evidencia fotográfica. Cuando se trata de desplazamientos en localidades fuera de la ciudad de Huánuco, el supervisor de proyecto facilita a los encuestadores un impreso extraído de Google Maps, y se somete a una explicación de las direcciones del desplazamiento.

Adicionalmente el supervisor de proyecto ya teniendo la ubicación en tiempo real del encuestador, procede a realizar una visita aleatoria (especialmente cuando se trata de la ciudad de Huánuco) para verificar en sitio que se esté llevando de manera adecuada y real la aplicación de las encuestas; este control que es realizado por el supervisor de proyecto es informado al Gerente, el cual en algunas ocasiones envía la evidencia fotográfica al cliente sobre la ejecución de las encuestas, si este lo solicitara. No se descarta que, por comodidad, tiempo y cercanía, los encuestadores reporten sus encuestas hacia la gerencia.

Respecto al punto 5 que nos habla de los reportes de encuestas ejecutadas, se tiene como primer paso la recepción de las rutas completamente llenadas y se realiza un cotejo de las cuotas de edad y género según el Formato de Control de Rutas (Figura 21), y así se completa el llenado del formato en mención, colocando la fecha de realizada la encuesta, lo cual nos señala en resumen que el encuestador ha cumplido con la ejecución de la ruta asignada en tal fecha.

Versión:		Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		Entrada en vigor:		Código:									
1		SLML		MMM		MMM		2/02/2021		EJEC-PY-IND-01									
NOMBRE DEL PROYECTO:										N°:									
FECHA:																			
PROVINCIAS:										DISTRITOS:									
CONTROL DE RUTAS INTERNO																			
RUTA	PROV	DISTRITO	ENCUESTADOR (A)	Nº ENC	18 - 24		25 -34		35 - 44		45 -70		X - Y		NSE	NUMERACIÓN	FECHA DE ENCUESTA	S/ PASAJE local	
					H	M	H	M	H	M	H	M	H	M					
1	A																		
2																			
3																			
4																			
5																			
6	B																		
7																			
8																			
9																			
10																			
COBERTURA DEL ESTUDIO				1.00	% edad						% géne								

Figura 21. Formato de Entrega y Recepción de Indumentaria, por autor

Tabla 9.

Resultados Post test – Tiempo del proceso de ejecución

Nº	Categoría	Proyecto N°	Días
1	Post test	48	3.2
2	Post test	49	3.1
3	Post test	50	3
4	Post test	51	3.3
5	Post test	52	3.1
6	Post test	53	3.1
<b>PROMEDIO</b>			<b>3.13</b>

En seguida, se presenta el gráfico de ruptura, luego de la implementación de la gestión por procesos en la etapa de la ejecución de proyectos.

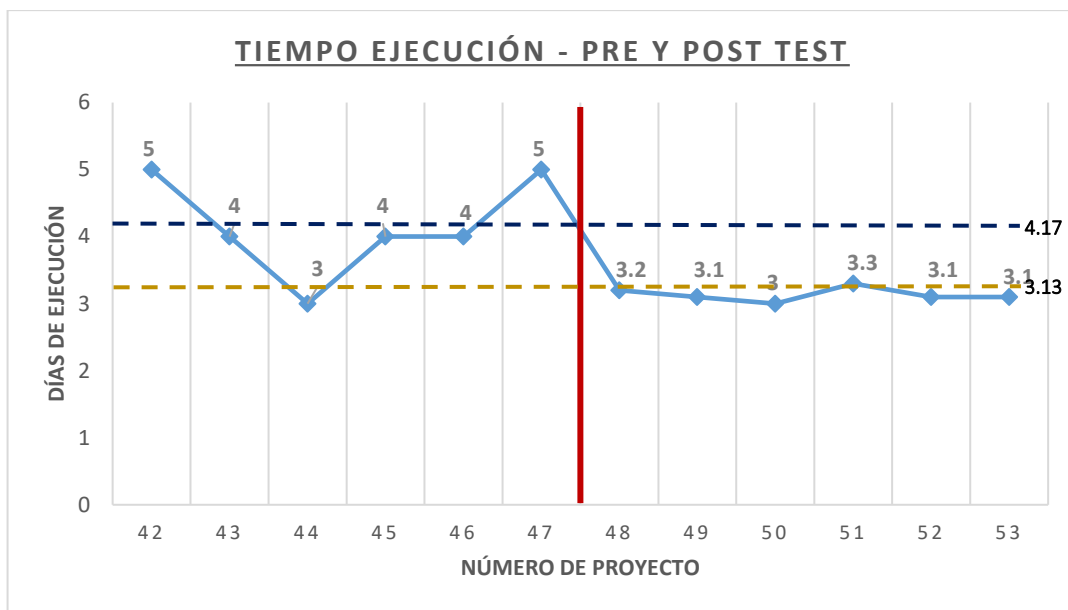


Figura 22. Gráfico de Ruptura Ejecución – Post Test, por autor

En la figura de ruptura – Post Test, es visible un cambio hacia abajo en el tiempo de la ejecución del proyecto; los proyectos del N°42 al N°47 que se llevaron a cabo en los años 2019 al 2020, en los cuales no se aplicaban lineamientos de la gestión por procesos en la etapa de ejecución de proyectos, este proceso duraba alrededor de 04 días (línea azul), pero a partir de la implementación del ciclo BPM se redujo hasta 03 días (línea amarilla); esta disminución aplica a los proyectos No. 48 al 53, y se espera tendencia sostenida para los futuros proyectos.

Antes de la implementación del ciclo BPM, por lo general la empresa trabajaba con 8 a 9 encuestadores, según la disponibilidad de estos, los cuales son estudiantes de las carreras de ingeniería industrial, ingeniería de sistemas y carreras afines, a los cuales se les designaba dos rutas por día de manera razonable y en función a la carga de trabajo que esto implica, rutas que contienen entre nueve y diez encuestas (una sola ruta se culmina entre 2.5 a 3.5 horas en promedio), por lo cual se culminaba la ejecución en 03 o 04 días y en muchas oportunidades se adicionaba un día más dado que la aplicación de las encuestas se supeditaba en los ajustes de la agenda del encuestador.

Entonces, en coordinación con el Gerente y el supervisor de proyecto, se concluyó que para asegurar que la ejecución se diera en menos tiempo (días), se incrementó el

número de encuestadores hasta 11 o 12 según la naturaleza y exigencia de los proyectos, con lo cual se aseguraba que la aplicación de todas las rutas se de en plazo menores a los históricos, lo que influyó notablemente en el tiempo de culminación del informe final del proyecto (esta medida implica incrementar recursos más no costos debido a que el mismo número de encuestas lo aplican más personas).

**Objetivo específico 03:** Implementar el ciclo BPM para mejorar el tiempo de elaboración del informe final de proyectos en la empresa IP MERCADO

✓ **Resultados de la variable dependiente 03:** Tiempo de elaboración del informe final del proyecto.

Esta etapa en la ejecución de los proyectos es, por decirlo de alguna manera, la más controlable debido a que se desarrolla en oficina, bajo la supervisión de la gerencia y en los últimos trabajos con la eventual participación del supervisor de proyecto. Aun así, nunca debe descartarse oportunidades de mejora.

**Indicador:** Tiempo de elaboración del informe final del proyecto (días)

**Situación de la variable dependiente en PRE TEST**

Se calculó el tiempo de proceso de elaboración del informe final de proyectos, para lo cual se tomó un registro de 06 proyectos, los cuales fueron sin la aplicación de la gestión por procesos en el proceso de la planificación, dichos resultados se muestran en la Tabla 10.

Además, se aprecia en el cuadro que el promedio de la ejecución de los proyectos es de aproximadamente de cuatro días.

Tabla 10.

*Resultados Pre test – Tiempo de elaboración del informe final*

N°	Categoría	Proyecto N°	Días
1	Pre test	42	3
2	Pre test	43	4
3	Pre test	44	3
4	Pre test	45	4
5	Pre test	46	5
6	Pre test	47	3
<b>PROMEDIO</b>			<b>3.67</b>

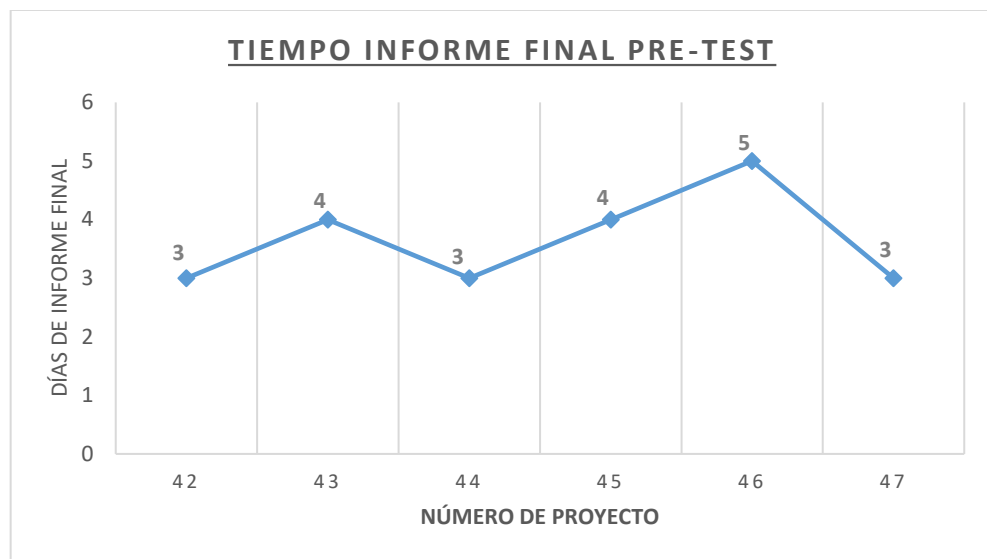


Figura 23. Tiempo de Informe Final – Pre Test

### Aplicación de la Gestión por Procesos para la elaboración del informe final del proyecto

La aplicación del ciclo BPM en la etapa de la elaboración del informe final para este estudio, se va a basar en estos seis puntos:



A continuación, se detalla que se ha implementado punto a punto:

1. Planificación de la recepción de hojas de ruta completadas y el vaciado de información. Asimismo para la reducción de tiempos en esta etapa, se implementó y entregó a los encuestadores en la etapa de ejecución, previa a su salida a campo, una lista de indicaciones como manera de recordaris, que se tienen que tomar en cuenta al momento de realizar la entrega de las encuestas en el cual se indica y reitera como llenar de manera correcta el formato de Control de Campo, colocar la numeración de las encuestas y la fecha de cuando se ejecutó la encuesta, ya que si bien se podría considerar que estás indicaciones no son muy relevantes, pues en el inicio de operaciones de los digitadores si hay un impacto en el tiempo, ya que antes de que se



entregaran estas indicaciones a los encuestadores a pesar de haberles hecho mención en la capacitación solían entregar las encuestas sin la numeración correspondiente lo cual generaba que el digitador tenga que invertir tiempo en colocar la numeración y verificar el orden de las mismas, quitándole así tiempo importante para que inicien con el vaciado de datos.

2. Análisis de respuestas abiertas y codificación de preguntas.
3. Diseño de software en Excel para el vaciado de la información y diseño del informe final basado en la encuesta.
4. Aplicación del digitado de respuestas de encuestas en el software en plataforma Excel
5. Digitado, vaciado de datos y elaboración del informe final para el cliente.
6. Verificación de si los objetivos de la reducción de tiempos en la etapa de elaboración del informe final se han alcanzado.

El Gerente de la empresa es el encargado de gestionar en su totalidad la comunicación entre la empresa y el cliente, para ello durante la elaboración del proyecto, el supervisor de proyecto reportaba el avance del proyecto de manera diaria, a través del control de las entregas de las rutas culminadas.

Esto permitió que el Gerente pudiera verificar si había algún retraso en la entrega del proyecto y así podía tomar la decisión de reasignar los recursos necesarios para poder cumplir con el tiempo establecido con el cliente.

El seguimiento y control lo realizó el supervisor de proyecto a través del seguimiento inopinado a los encuestadores, para asegurar que estos estuvieran cumpliendo con la aplicación de las encuestas según las rutas designadas.

Para un mejor entendimiento de la implementación de un sistema de control previo para la realización del informe final de proyectos véase el siguiente diagrama de bloques (Figura 24):

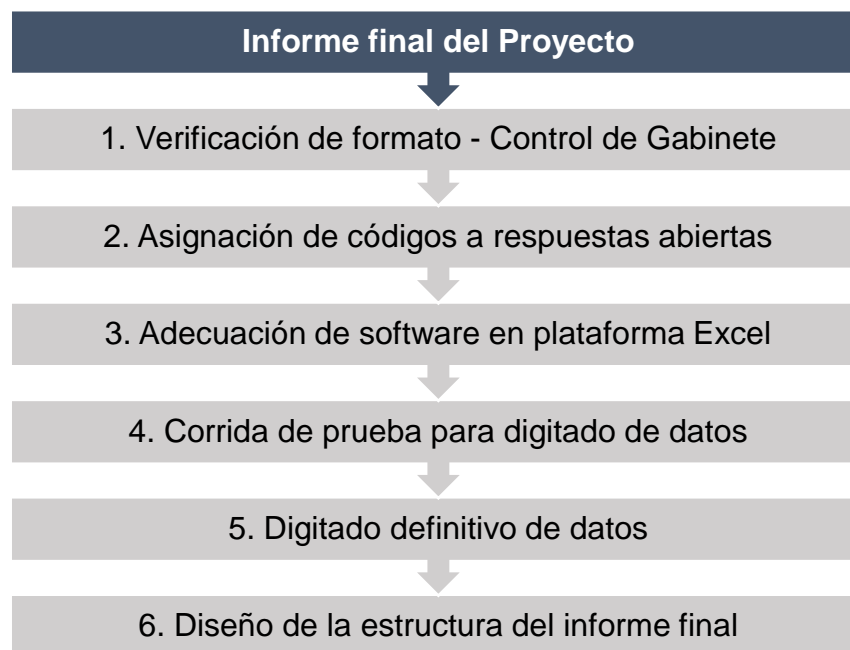


Figura 24. Diagrama de la implementación del informe final del proyecto

Para tener una idea clara de la estructura del informe final, se tiene en cuenta lo siguiente:

1. Ficha Técnica del proyecto.
2. Si el estudio cobertura más de un ámbito geográfico y así se presentan los resultados por ámbito.
3. Si el estudio amerita presentar resultados por objetivos, se procede a realizar el análisis correspondiente de acuerdo con los objetivos.
4. Para los puntos 2 y 3, se tiene en cuenta y según lo requerido por el cliente, se incluye una interpretación; además, no olvidar que la interpretación de los resultados corresponde a la expectativa del cliente.

Tabla 11.

*Resultados Post test – Tiempo del proceso del informe final*

N°	Categoría	Proyecto N°	Días
1	Post test	48	2.5
x2	Post test	49	2.2
3	Post test	50	2.6
4	Post test	51	2.5
5	Post test	52	2.7
6	Post test	53	3
<b>PROMEDIO</b>			<b>2.58</b>

En seguida, se presenta el gráfico de ruptura, luego de la implementación del ciclo BPM en la etapa del informe final de proyectos.

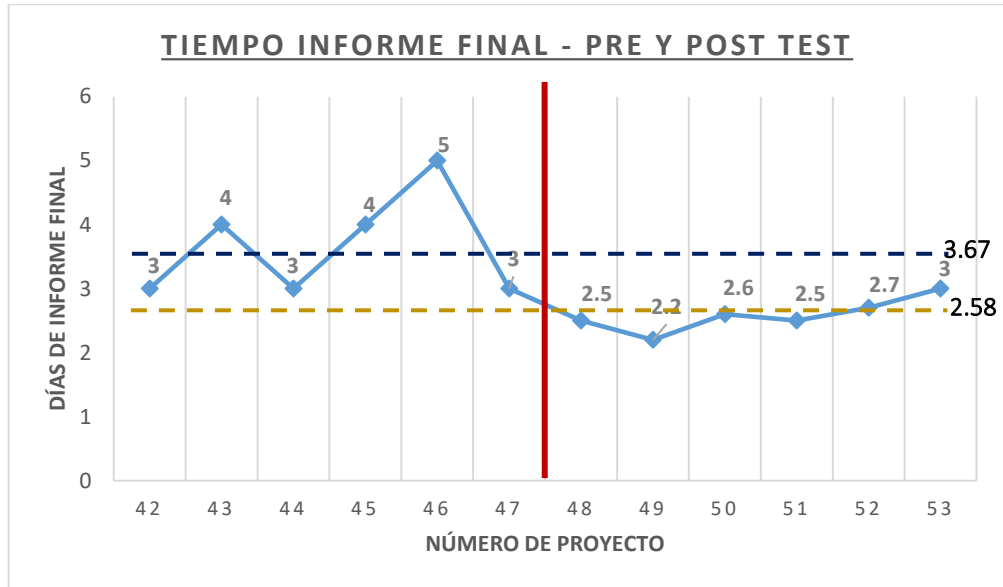


Figura 25. Tiempo Gráfico de Ruptura de Informe Final – Post Test, por autor

Se puede evidenciar en el Gráfico de Ruptura – Post Test (Figura 25), que hubo una reducción en los tiempos del informe final del proyecto, de acuerdo con el gráfico se entiende que de los últimos 06 proyectos de la empresa IP MERCADO los cuales son del Proyecto No. 42 al Proyecto No. 47 que se llevaron a cabo en los años 2019 al 2020, no se aplicaba la gestión por procesos en la etapa de ejecución de proyectos, por lo cual en promedio y de acuerdo al proyecto a realizar, este proceso duraba alrededor de 03 días y medio (línea azul), pero a partir de la implementación por procesos en el proceso de ejecución hubo una reducción de 02 días y medio (línea amarilla), viéndose de manera óptima esta implementación, ya que se empezaron aplicar en los proyectos No. 48 al 53 los formatos propuestos.

Respecto al tiempo de ejecución del informe final, se tuvo en cuenta las etapas previas, las cuales son la planificación y la ejecución, ya que muchas veces el retraso mayormente se daba en la ejecución de los proyectos, por ende esta etapa tenía mayor impacto en el tiempo para realizar el análisis de los datos obtenidos y así poder redactar del informe final; al no tener las encuestas completadas en todas las rutas y localidades, era política comenzar esta etapa recién cuando esto se completaba. Sin

embargo, ahora que el supervisor de proyecto instruye el correcto llenado y aplicación de encuestas, y de alguna manera presiona por que se acelere la ejecución del trabajo de campo, las encuestas llegan a oficina en tiempos más cortos, se ha decidido que con un adecuado volumen de encuestas ejecutadas (aun quedando pendiente rutas o localidades) se podía iniciar con el trabajo de gabinete que en la práctica se traduce en el tiempo de elaboración del informe final.

Como en el caso del incremento del número de encuestadores, esta etapa es pasible de un incremento en el número de digitadores, con un impacto en la disminución del tiempo de digitación, de al menos un 40%; esto es fácil de explicar: si con dos digitadores (uno dicta y el otro digita), el tiempo de digitado es “X”, este tiempo en teoría debería disminuir a “X/2”, si es que se asigna un par más de digitadores. Así en coordinación con el gerente, se propuso que para asegurar que la realización del informe se diera en menos tiempo (días), no se descartara la decisión de incrementar digitadores, pues como el caso de la ejecución o trabajo de campo, el pago por esta actividad es por encuesta digitada (el mismo presupuesto en vez de pagarse a dos personas ahora se paga a cuatro).

## 4.2 Análisis y resultados

### Prueba de Normalidad PRE TEST

Tabla 12.

*Muestra Pre Test del tiempo de proyectos*

N°	Categoría	Proyecto N°	Días
1	Pre test	42	17
2	Pre test	43	14
3	Pre test	44	12
4	Pre test	45	16
5	Pre test	46	13
6	Pre test	47	17

Fuente: Elaboración propia

H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula      Datos son normales

H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna      Datos no son normales

Se ingresaron los datos al SPSS con la finalidad de determinar si los datos de los proyectos del N°42 al N°47 siguen una distribución normal, para tal fin, utilizaremos la prueba estadística Shapiro-Wilk debido a que la muestra es menor a 50, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13.

*Resultados pre test del análisis de normalidad del número de proyectos*

<b>Pruebas de normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PreTest	,207	6	,200*	,892	6	,331
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.						
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Conclusión: Entonces como el P valor (0.331) es > que 0.05, se acepta la Hipótesis nula, por lo tanto, los datos son normales.

**Prueba de Normalidad POST TEST**

Tabla 14.

*Muestra Post Test de tiempo de proyectos*

N°	Categoría	Proyecto N°	Días
1	Post Test	48	12.5
2	Post Test	49	11
3	Post Test	50	10
4	Post Test	51	10.1
5	Post Test	52	10.5
6	Post Test	53	11.4

Fuente: Elaboración propia

H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula      Datos son normales

H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna      Datos no son normales

Se ingresaron los datos al SPSS con la finalidad de determinar si los datos de los proyectos del N°48 al N°53 siguen una distribución normal, para tal fin, utilizaremos la prueba estadística Shapiro-Wilk debido a que la muestra es menor a 50, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 15.

*Resultados post test del análisis de normalidad del número de proyectos*

<b>Pruebas de normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PostTest	,171	6	,200*	,918	6	,493
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Conclusión: Entonces como el P valor (0.493) es > que 0.05, se acepta la Hipótesis nula, por lo tanto, los datos son normales.

### **Prueba de Normalidad PRE TEST y POST TEST de las Variables**

#### ✓ **Hipótesis específica 1**

Al respecto se formularon las siguientes hipótesis, con un nivel de significancia del 5%:

H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula      La implementación del ciclo BPM no mejorará el proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO.

H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna      La implementación del ciclo BPM mejorará el proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO.

Tabla 16.

*Muestras Pre y Post Test del tiempo de la Planificación de Proyectos*

ESTUDIO PRE	PLANIFICACIÓN (días)	ESTUDIO POST	PLANIFICACIÓN (días)
42	9	48	6.8
43	7	49	5.7
44	6	50	4.4
45	7	51	4.3
46	6	52	4.7
47	8	53	5.3

Fuente: Elaboración propia

## Prueba de Normalidad

Se ingresaron los datos al SPSS con la finalidad de determinar si los datos siguen una distribución normal, para tal fin, utilizamos la prueba estadística Shapiro-Wilk debido a que la muestra es menor a 50, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 17.

*Prueba de normalidad pre y post test para la variable dependiente tiempo de la planificación de proyectos.*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
PreTest	,223	6	,200*	,908	6	,421
PostTest	,201	6	,200*	,907	6	,420
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.						
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Conclusión: Se observa que el P valor es mayor a 0.05 para el pre y post test, respecto a la implementación del ciclo BPM en la etapa de planificación de proyectos, esto quiere decir que tanto el pre y post test tienen una distribución normal.

## Estadísticos Descriptivos

Por otro lado, se muestran los estadísticos descriptivos, tanto para el pre y post test.

Tabla 18.

*Descriptivos de la variable dependiente 01, tiempo de la planificación de proyectos en pre y post test.*

Descriptivos				
			Estadístico	Error estándar
PreTest	Media		7,167	,4773
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	5,940	
		Límite superior	8,394	
	Media recortada al 5%		7,130	
	Mediana		7,000	
	Varianza		1,367	
	Desviación estándar		1,1690	

	Mínimo	6,0		
	Máximo	9,0		
	Rango	3,0		
	Rango intercuartil	2,3		
	Asimetría	,668	,845	
	Curtosis	-,446	1,741	
PostTest	Media	5,200	,3882	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,202	
		Límite superior	6,198	
	Media recortada al 5%	5,161		
	Mediana	5,000		
	Varianza	,904		
	Desviación estándar	,9508		
	Mínimo	4,3		
	Máximo	6,8		
	Rango	2,5		
	Rango intercuartil	1,6		
	Asimetría	,997	,845	
	Curtosis	,384	1,741	

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Numéricamente hablando, la media o promedio obtenido en el tiempo de la planificación con el ciclo BPM fue de 05 días, mientras que el tiempo de la planificación sin la implementación fue de 07 días.

Asimismo, se aplicó la Prueba T-Student, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 19.

*Prueba de muestras emparejadas variable 01, tiempo de la planificación de proyectos en pre y post test.*

Prueba de muestras emparejadas								
	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
PreTest - PostTest	1,9667	,6563	,2679	1,2780	2,6554	7,341	5	,001

Fuente: IBM SPSS Versión 25



Conclusión: El valor P es menor que 0.05, entonces rechazamos la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y aceptamos la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ).

Entonces, de acuerdo a la  $H_1$ , se concluye que la implementación del ciclo BPM si contribuyó a mejorar el tiempo de proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO.

✓ **Hipótesis específica 2**

Al respecto se formularon las siguientes hipótesis, con un nivel de significancia del 5%:

$H_0$ : Hipótesis Nula      La implementación del ciclo BPM no influirá en la mejora del tiempo de ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO.

$H_1$ : Hipótesis Alterna      La implementación del ciclo BPM influirá en la mejora del tiempo de ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO.

Tabla 20.

*Muestras Pre y Post Test del tiempo de la Ejecución de Proyectos*

ESTUDIO PRE	EJECUCIÓN (días)	ESTUDIO POST	EJECUCIÓN (días)
42	5	48	3.2
43	4	49	3.1
44	3	50	3
45	4	51	3.3
46	4	52	3.1
47	5	53	3.1

Fuente: Elaboración propia

**Prueba de Normalidad**

Se ingresaron los datos al SPSS con la finalidad de determinar si los datos siguen una distribución normal, para tal fin, utilizamos la prueba estadística Shapiro-Wilk debido a que la muestra es menor a 50, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 21.

*Prueba de normalidad pre y post test para la variable dependiente tiempo de la ejecución de proyectos*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PreTest	,254	6	,200*	,866	6	,212
PostTest	,293	6	,117	,915	6	,473
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.						
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Conclusión: Se observa que el P valor es mayor a 0.05 para el pre y post test, respecto a la implementación del ciclo BPM en la etapa de ejecución de proyectos, esto quiere decir que tanto el pre y post test tienen una distribución normal.

### Estadísticos Descriptivos

Por otro lado, se muestran los estadísticos descriptivos, tanto para el pre y post test.

Tabla 22.

*Descriptivos de la variable dependiente 01, tiempo de la ejecución de proyectos en pre y post test.*

Descriptivos				
			Estadístico	Error estándar
PreTest	Media		4,167	,3073
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	3,377	
		Límite superior	4,957	
	Media recortada al 5%		4,185	
	Mediana		4,000	
	Varianza		,567	
	Desviación estándar		,7528	
	Mínimo		3,0	
	Máximo		5,0	
	Rango		2,0	
	Rango intercuartil		1,3	
	Asimetría		-,313	,845
Curtosis		-,104	1,741	
PostTest	Media		3,313	,0422
	Límite inferior		3,025	

	95% de intervalo de confianza para la media	Límite superior	3,242	
	Media recortada al 5%		3,131	
	Mediana		3,100	
	Varianza		,011	
	Desviación estándar		,1033	
	Mínimo		3,0	
	Máximo		3,3	
	Rango		,3	
	Rango intercuartil		,2	
	Asimetría		,666	,845
	Curtosis		,586	1,741

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Numéricamente hablando, la media o promedio obtenido en el tiempo de la ejecución con el ciclo BPM fue de 03 días, mientras que el tiempo de la planificación sin la implementación fue de 04 días.

Asimismo, se aplicó la Prueba T-Student, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 23.

*Prueba de muestras emparejadas variable 01, tiempo de la ejecución de proyectos en pre y post test.*

Prueba de muestras emparejadas								
	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
PreTest - PostTest	1,0333	,7146	,2917	,2834	1,7833	3,542	5	,017

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Conclusión: El valor P es menor que 0.05, entonces rechazamos la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y aceptamos la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ).

Entonces, de acuerdo a la  $H_1$ , se concluye que la implementación del ciclo BPM si contribuyó a mejorar el tiempo de la ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO.

✓ **Hipótesis específica 3**

Al respecto se formularon las siguientes hipótesis, con un nivel de significancia del 5%:

H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula La implementación del ciclo BPM no mejorará el tiempo de elaboración del informe final de proyectos en la empresa IP MERCADO.

H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna La implementación del ciclo BPM mejorará el tiempo de elaboración del informe final de proyectos en la empresa IP MERCADO.

Tabla 24.

*Muestras Pre y Post Test del tiempo de elaboración del Informe Final de Proyectos*

ESTUDIO PRE	INFORME FINAL (días)	ESTUDIO POST	INFORME FINAL (días)
42	3	48	2.5
43	4	49	2.2
44	3	50	2.6
45	4	51	2.5
46	5	52	2.7
47	3	53	3

Fuente: Elaboración propia

**Prueba de Normalidad**

Se ingresaron los datos al SPSS con la finalidad de determinar si los datos siguen una distribución normal, para tal fin, utilizamos la prueba estadística Shapiro-Wilk debido a que la muestra es menor a 50, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 25.

*Prueba de normalidad pre y post test para la variable dependiente tiempo de la ejecución de proyectos*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PreTest	,293	6	,117	,822	6	,091
PostTest	,209	6	,200*	,964	6	,847
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.						
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Conclusión: Se observa que el P valor es mayor a 0.05 para el pre y post test, respecto a la implementación del ciclo BPM en la etapa de informe final de los proyectos, esto quiere decir que tanto el pre y post test tienen una distribución normal.

### Estadísticos Descriptivos

Por otro lado, se muestran los estadísticos descriptivos, tanto para el pre y post test

Tabla 26.

*Descriptivos de la variable dependiente 01, tiempo de la elaboración del Informe Final de proyectos en pre y post test.*

Descriptivos				
		Estadístico	Error estándar	
PreTest	Media	3,6667	,33333	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2,8098	
		Límite superior	4,5235	
	Media recortada al 5%	3,6296		
	Mediana	3,5000		
	Varianza	,667		
	Desviación estándar	,81650		
	Mínimo	3,00		
	Máximo	5,00		
	Rango	2,00		
	Rango intercuartil	1,25		
	Asimetría	,857	,845	
	Curtosis	-,300	1,741	
PostTest	Media	2,5833	,10775	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2,3063	
		Límite superior	2,8603	
	Media recortada al 5%	2,5815		
	Mediana	2,5500		
	Varianza	,070		
	Desviación estándar	,26394		
	Mínimo	2,20		
	Máximo	3,00		
	Rango	,80		
	Rango intercuartil	,35		
	Asimetría	,268	,845	
	Curtosis	1,252	1,741	

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Numéricamente hablando la media o promedio obtenido del tiempo en que se realiza el informe final aplicando el ciclo BPM fue de aproximadamente 03 días, mientras que el tiempo de atención sin la aplicación del ciclo BPM fue aproximadamente de 04 días.

Asimismo, se aplicó la Prueba T-Student, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 27.

*Prueba de normalidad pre y post test para la variable dependiente tiempo de la elaboración del Informe Final de proyectos*

Prueba de muestras emparejadas								
	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
PreTest - PostTest	1,0833	,9108	,3718	,1274	2,03922	2,913	5	,033

Fuente: IBM SPSS Versión 25

Conclusión: El valor P es menor que 0.05, entonces rechazamos la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y aceptamos la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ).

Entonces, de acuerdo a la  $H_1$ , se concluye que la implementación del ciclo BPM si contribuyó a mejorar el tiempo realización de los informes finales de proyectos en la empresa IP MERCADO.

✓ **Resumen de resultados**

A continuación, en la Tabla 28 se puede visualizar el resumen de los resultados obtenidos

Tabla 28.

*Resumen de resultados – Pre y Post Test*

Hipótesis Específica	Variable Independiente	Variable Dependiente	Indicador	Pre-test	Post-Test	Diferencia	% de variación
1	Ciclo BPM de la planificación	Tiempo del proceso de la planificación	Tiempo de planificación del proyecto	7.17	5.20	1.97	27%
2	Ciclo BPM de la ejecución	Tiempo del proceso de la ejecución	Tiempo de ejecución del proyecto	4.17	3.13	1.03	25%
3	Ciclo BPM de la elaboración del informe final	Tiempo del proceso del informe final	Tiempo de elaboración del informe final del proyecto	3.67	2.58	1.08	30%

Elaboración: Propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. El rediseño y la implementación del ciclo BPM en la etapa de planificación de proyectos de la empresa, redujo el tiempo de ejecución en 1.97 días que equivale a -27%; conclusión sostenida por el análisis de resultado de la prueba de muestras emparejadas ( $P = 0.01 < P = 0.05$ ), ratificando el sentido de la hipótesis “La implementación de la gestión por procesos mejorará el proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO”.
2. La implementación del ciclo BPM en la etapa de ejecución de proyectos de la empresa, mejora en -1.03 días que equivale a -25% respecto de los promedios pre test; esta conclusión se sostiene por el análisis de resultado de la prueba de muestras emparejadas ( $P = 0.017 < P = 0.05$ ), ratificando el sentido de la hipótesis “La implementación de la gestión por procesos mejorará el proceso de ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO”.
3. La etapa de elaboración de informe final de proyectos de la empresa reduce de manera contundente el tiempo de la elaboración del informe, se logró una mejora equivalente a -30% en relación al tiempo promedio pre test; lo contundente de la mejora se explica porque se trata de una etapa de directo control, además por el análisis de resultado de la prueba de muestras emparejadas ( $P = 0.033 < P = 0.05$ ). Esta conclusión concilia el sentido de la hipótesis “La implementación del ciclo BPM mejorará el proceso de elaboración de informe final de proyectos en la empresa IP MERCADO”.
4. La ratificación de las hipótesis alternativas conlleva a concluir en el beneficio de la implementación de la gestión por procesos en los proyectos que desarrolla la empresa IP MERCADO; el efecto combinado o la mejora total en el tiempo de ejecución de los proyectos es visible al reportarse una reducción en el tiempo desde 15 a 10.92 días, -27.2%.

Se concluye así que la implementación de la gestión por procesos mejora de sobremano los procesos de IP MERCADO, ya que ha logrado establecer y enforzar



de mejor manera los procedimientos haciendo que estos se desarrollen eficientemente en pro de la empresa y el cliente. Asimismo, el rediseño de los procesos permite adecuar los procedimientos con los objetivos de la empresa de modo que se alinean al requerimiento de los clientes, de tal manera que se adapten con el fin de asegurar la continuidad del negocio y seguir con la mejora continua.

## **Recomendaciones**

1. Con la finalidad de hacer sostenido estas mejoras en el tiempo de ejecución de los proyectos de la empresa, se recomienda adoptar los formatos y procedimientos implementados en esta investigación, como política en la empresa y como elementos estratégicos en la ejecución de sus proyectos.
2. Siendo que las mejoras obtenidas se explican en gran parte por la participación del recurso humano, y que a su vez experimenta rotaciones en periodos máximos de dos años, es recomendable que la empresa implante de manera oficial una política de gestión de recursos humanos, con énfasis en el aprendizaje y el buen clima laboral.
3. También se recomienda que la empresa genere un archivo físico de contenido temático que asocie la gestión por procesos y su utilidad en la empresa, de tal manera que este material se socialice con cada colaborador nuevo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andreu, E., Martínez, R. (2011) *Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Obtenido de: [https://books.google.com.pe/books?id=7quB5Mgz8QgC&pg=PA127&dq=clasificacion+de+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiWxJ\\_SrtnAhWPIrkGHX-qAF8Q6AEwBHoECAIQAg#v=onepage&q=clasificacion%20de%20la%20gestion%20por%20procesos&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=7quB5Mgz8QgC&pg=PA127&dq=clasificacion+de+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiWxJ_SrtnAhWPIrkGHX-qAF8Q6AEwBHoECAIQAg#v=onepage&q=clasificacion%20de%20la%20gestion%20por%20procesos&f=false)
2. Apari, Nathaly (2017) *Aplicación de la Gestión por Procesos para el incremento de la productividad en el Área de Atenciones portabilidad de la empresa Atento (Tesis de Pregrado)*. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12236>
3. Asociación Española de Calidad (2010) *Gestión por Procesos*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
4. Castellanou, Rosa (2020) *La necesidad de la gestión por procesos*. Obtenido de: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
5. Cervera, Josep (2002) *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. Obtenido de: [https://books.google.com.pe/books?id=blivLEhf77AC&pg=PA29&dq=definicion+de+proceso&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjLkpCovvbtAhUZILkGHT\\_ZAUIQ6AEwAHoECAYQA#v=onepage&q=definicion%20de%20proceso&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=blivLEhf77AC&pg=PA29&dq=definicion+de+proceso&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjLkpCovvbtAhUZILkGHT_ZAUIQ6AEwAHoECAYQA#v=onepage&q=definicion%20de%20proceso&f=false)
6. De la Cruz, Karina (2018) *Gestión por Procesos para Mejorar la Eficiencia en la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural (Tesis de Pregrado)*. Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3526>
7. Díaz, Alejandro (2016) *Gestión Administrativa*. Obtenido de: <https://sites.google.com/site/gestionalejandrodc96/teorias-de-la-administracion>

8. Elvis, R. (2019) *Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para la Oficina de Aseguramiento de EsSalud, Agencia Jesús María (Tesis Maestría)*. Perú: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2451>
9. ESAN Business (2016) *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?* Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion>
10. Fabián, Muñoz (2018) *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. (Tesis de Maestría)* Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6231>
11. Fayol, Henri (1930) *Los Principios de Fayol y las Funciones Básicas de la Empresa / Administración Industrial y General*. Obtenido de <https://www.cerem.pe/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
12. Fernanda, Ruales (2017) Tesis para optar el grado de Maestro en Contabilidad y Auditoría. Título: *El Sistema de Gestión por Procesos y su Efecto sobre la Rentabilidad de una Empresa de Servicios Viajeros*. (Tesis de Maestría) Ecuador: Instituto de Postgrado Universidad Técnica del Norte. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7696>
13. GBTEC (2022) *Procesos de mejora continua*, Obtenido de: <https://www.gbtec.com/es/recursos/proceso-de-mejora-continua/>
14. GlobalSuite Solutions (2022) *Mapa de Procesos de una Organización, ¿Qué es y cómo se elabora?* Obtenido de: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20permite,de%20ejecuci%C3%B3n%20de%20manera%20estructurada.>

15. Gonzáles, C., Hérvas, M., (2009) *El Papel de las Personas en la Gestión por Procesos.* Obtenido de [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e821b863-0f11-4f8e-8586-2ed8bdd4c586&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=e821b863-0f11-4f8e-8586-2ed8bdd4c586&groupId=10128)
  
16. Heflo (2015) *Ciclo de Vida BPM.* Obtenido de: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/ciclo-vida-bpm/>
  
17. ISOtool (2015) *La relación entre calidad y mejora continua.* Obtenido de: <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/>
  
18. ISOtool (2020) *Satisfacción de los clientes.* Obtenido de: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/satisfaccion-de-clientes/#:~:text=La%20plataforma%20ISOTools%20facilita%20la,del%20Software%20de%20Calidad%20ISOTools.>
  
19. Ixcoy, Vicente (2012) *Metodología de la Investigación.* Obtenido de: <http://pse-metiv.blogspot.com/p/explicativo.html>
  
20. Nagui, Mohammad (2005) *Metodología de la Investigación.* Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA44&dq=definicion+investigaci%C3%B3n+aplicada&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjNm6H61PbtAhWXLbkGHURcCr0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=definicion%20investigaci%C3%B3n%20aplicada&f=false>
  
21. Tejada, Blanca (2007) *Administración de Servicios de Alimentación.* Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=GxTF74WTNAYC&pg=PA289&dq=definicion+de+productividad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipkrLEzfbtAhVDHLkGHdG0CMgQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20productividad&f=false>
  
22. Terry G. Vavra (2002). *Como Medir la Satisfacción del Cliente, según la ISO 9001:2000.* Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=HGylJxZVJkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

23. UPN (2019) *Sistematización, una herramienta para la gestión por procesos*.  
Obtenido de: <https://blogs.upn.edu.pe/negocios/sistematizacion-una-herramienta-para-la-gestion-por-procesos/>
24. Varo, Jaime (1994) *Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios*.  
Obtenido de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ\\_yogLYC&pg=PA6&dq=definicion+de+calidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwinu5ehwPbtAhUzEbkGHYbzDiIQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20calidad&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ_yogLYC&pg=PA6&dq=definicion+de+calidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwinu5ehwPbtAhUzEbkGHYbzDiIQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20calidad&f=false)

## **BIBLIOGRAFÍA**

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (12 de 09 de 2014). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). (M. G. S.A., Ed.) México

Mexico: Mcgraw Hill.

Krajewsky, Ritzman, Malhotra (2013) *Operations Management Processes and Supply Chains* (Décima ed.) Inglaterra

Inglaterra: PEARSON EDUCATION LIMITED

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Colombia: Ediciones de la U.

Pérez Fernández, José (2012) *Gestión por Procesos* (Quinta ed.) España,

España: ESIC EDITORIAL

Pedhazur, E. J., & Pedhazur Schmelkin, L. (1991). *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*.



New York: Psychology Press.

Winslow Taylor, Frederick (1911) *Los Principios de la Administración Científica* (Primera ed.) Estados Unidos,

Estados Unidos: HARPER & BROTHERS

# ANEXOS


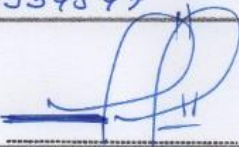
## Anexo 01: Declaración de Autenticidad

	<b>Universidad Ricardo Palma</b>	<b>Escuela de Posgrado</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO</b>		
<b>DECLARACIÓN DEL GRADUANDO</b>		
Por el presente, el graduando: <i>(Apellidos y nombres)</i>		
<b>MARIN LAURA SILVIA LOURDES</b>		
en condición de egresado del Programa de Posgrado:		
<b>INGENIERIA INDUSTRIAL CON MENCIÓN EN PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL</b>		
deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:		
<b>IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA IP MERCADO EIRL</b>		
<p>Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.</p> <p>Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la internet.</p> <p>Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.</p> <p>En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.</p>		
 Firma del graduando		<u>01-06-2021</u> Fecha



**Anexo 02:** Autorización de consentimiento para realizar la investigación

**FORMATO 4.4: Autorización para realizar la investigación**

 <b>Universidad Ricardo Palma</b>		<b>Escuela de Posgrado</b>	
<b>AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN</b>			
<b>DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN</b>			
Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:			
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA IP MERCADO E.I.R.L.			
el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):			
MARÍN LAURA, SILVIA LOURDES			
, en condición de estudiante - investigador del Programa de:			
INGENIERÍA INDUSTRIAL, CON MENCIÓN EN PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL			
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.			
En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:			
Nombre de la empresa: INGENIERIA EN PROYECTOS, MERCADO Y OPINION E.I.R.L. - IP MERCADO E.I.R.L.		Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	
		SI NO	
Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: MANUEL MARIN MOZOMBITE		Cargo del Jefe/Responsable del área: GERENTE	
Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 062-510904 998534543		Correo electrónico de la empresa: mmarinm16@ip-mercado.com mmarinm16@hotmail.com	
 _____ Ing. MANUEL MARIN MOZOMBITE Reg. CIP 37655 GERENTE IP MERCADO E.I.R.L.		3105 2021 _____ Fecha	

Anexo 03: Matriz de Consistencia

**La gestión por procesos y su influencia en el tiempo de desarrollo de proyectos de la empresa IP MERCADO**

<b>Problemas Principal</b>	<b>Objetivos General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variables Independiente</b>	<b>Indicador V.I.</b>	<b>Variables Dependiente</b>	<b>Indicador V.D.</b>
¿Cómo mediante la gestión por procesos se podrá mejorar el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP MERCADO?	Implementar gestión por procesos para mejorar el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP MERCADO	La gestión por procesos influirá en el tiempo de desarrollo de proyectos en la empresa IP MERCADO	Gestión por Procesos	-	Tiempo de desarrollo de proyectos	
<b>Problemas Especifico</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Especificas</b>	<b>V.I.</b>	<b>Indicador</b>	<b>V.D.</b>	<b>Indicador V.D.</b>
¿Cómo mejorar el proceso de <b>planificación</b> de proyectos?	Implementar el ciclo BPM para mejorar el proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO	La implementación del ciclo BPM mejorará el proceso de planificación de proyectos en la empresa IP MERCADO	Ciclo BPM de la planificación	SI/NO	Tiempo de planificación del proyecto	1. Tiempo de planificación del proyecto (días)
¿Cómo mejorar el tiempo de <b>ejecución</b> de proyectos?	Implementar el ciclo BPM para mejorar el tiempo de ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO	La implementación del ciclo BPM influirá en la mejora del tiempo de ejecución de proyectos en la empresa IP MERCADO	Ciclo BPM de la ejecución	SI/NO	Tiempo de ejecución del proyecto	1. Tiempo de ejecución del proyecto (días)
¿Cómo mejorar el tiempo de elaboración del <b>informe final</b> de proyectos?	Implementar el ciclo BPM para mejorar el tiempo de elaboración del informe final de proyectos en la empresa IP MERCADO	La implementación del ciclo BPM mejorará el tiempo de elaboración del informe final de proyectos en la empresa IP MERCADO	Ciclo BPM de la elaboración del informe final	SI/NO	Tiempo de elaboración del informe final del proyecto	1. Tiempo de elaboración del informe final del proyecto (días)

Fuente y elaboración: Propia

## Anexo 04: Matriz de Operacionalización

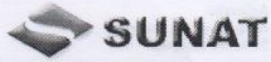
<b>Variable Independiente</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Ciclo BPM de la planificación	Si / No	La Planificación hace referencia a un conjunto políticas y mecanismos incorporados al sistema operativo que gobiernan el orden en que deben ser ejecutados los trabajos que deben cumplimentarse por el sistema operativo.	Planificación, corresponde a los procesos de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Requerimiento del cliente</li> <li>2. Definición de la temática</li> <li>3. Diseño del instrumento de recolección</li> <li>4. Contacto y formalización de encuestadores</li> <li>5. Actualización de formatos de control.</li> </ol>
Ciclo BPM de la ejecución	Si / No	La ejecución de un proyecto hace referencia a la realización de todas aquellas tareas previstas en la planificación de este. A su vez, estas tareas, como su propio nombre indica, permiten conseguir los objetivos propuestos al inicio. La fase de ejecución del proyecto es una de las fases más relevantes.	Ejecución, corresponde a los procesos de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación de encuestadores</li> <li>2. Distribución de rutas en el ámbito de estudio</li> <li>3. Asignación de rutas a encuestadores</li> <li>4. Reportes de ejecución (Responsabilidad del supervisor de proyecto)</li> <li>5. Reporte de encuestas efectivas o ejecutadas</li> </ol>
Ciclo BPM de la elaboración del informe final	Si / No	Todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de la obra al cliente o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas. Esta fase muy importante por representar la culminación de la operación.	Informe Final, corresponde a los procesos de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de formato – Control de gabinete</li> <li>2. Asignación de códigos a respuestas abiertas (si los hubiera)</li> <li>3. Adecuación de software en Plataforma Excel</li> <li>4. Corrida de prueba para digitado de datos</li> <li>5. Digitado definitivo de datos</li> <li>6. Diseño de la estructura del informe</li> <li>7. Captura de resultados a la estructura del informe</li> </ol>
<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Tiempo de planificación del proyecto	Tiempo de planificación del proyecto (días)	El resultado de la planificación supone reducir el riesgo de una determinada acción gracias a anticiparse a sus consecuencias o, lo que es lo mismo, planificar supone limitar el riesgo.	Los datos se extraerán de: Toma de tiempo del proceso de planificación
Tiempo de ejecución del proyecto	Tiempo de ejecución del proyecto (días)	El resultado de la ejecución es la monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias. Se proporcionan directrices a los recursos humanos, para que hagan su trabajo de forma efectiva y a tiempo.	Los datos se extraerán de: Toma de tiempo del proceso de la ejecución del proyecto
Tiempo de elaboración del informe final del proyecto	Tiempo de elaboración del informe final del proyecto (días)	El resultado del informe final se ve reflejado en elaborar un documento de finalización donde se describirá cómo se ha llevado cabo el proyecto, los problemas que se han detectado, la metodología utilizada, la forma de organización, la experiencia ganada, y lo más importante, las conclusiones a las que se llega una vez se ha finalizado el proyecto.	Los datos se extraerán de: Toma de tiempo del proceso de la entrega del informe final

Fuente y elaboración: Propia

**Anexo 05: Datos de Ficha RUC – IP MERCADO**

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada) Página 1 de 2

RUC



**FICHA RUC : 20542421747**  
**INGENIERIA EN PROYECTOS, MERCADO Y OPINION EMPRESA**  
**INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**  
 Número de Transacción : 46448977

**Información General del Contribuyente**

<b>Apellidos y Nombres ó Razón Social</b>	INGENIERIA EN PROYECTOS, MERCADO Y OPINION EMPRESA : INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
<b>Tipo de Contribuyente</b>	: 07 -EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
<b>Fecha de Inscripción</b>	: 24/11/2011
<b>Fecha de Inicio de Actividades</b>	: 01/01/2012
<b>Estado del Contribuyente</b>	: ACTIVO
<b>Dependencia SUNAT</b>	: 0193 - O.Z.HUANUCO-MEPECO
<b>Condición del Domicilio Fiscal</b>	: HABIDO
<b>Emisor electrónico desde</b>	: -
<b>Comprobantes electrónicos</b>	: -
<b>Operador Autorizado de Comercio Exterior</b>	: -

**Datos del Contribuyente**


<b>Nombre Comercial</b>	: -
<b>Tipo de Representación</b>	: -
<b>Actividad Económica Principal</b>	: 74145 - ACTIV.DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL
<b>Actividad Económica Secundaria 1</b>	: 7320 - ESTUDIOS DE MERCADO Y ENCUESTAS DE OPINIÓN PÚBLICA
<b>Actividad Económica Secundaria 2</b>	: -
<b>Sistema Emisión Comprobantes de Pago</b>	: MANUAL
<b>Sistema de Contabilidad</b>	: MANUAL
<b>Código de Profesión / Oficio</b>	: -
<b>Actividad de Comercio Exterior</b>	: SIN ACTIVIDAD
<b>Número Fax</b>	: -
<b>Teléfono Fijo 1</b>	: -
<b>Teléfono Fijo 2</b>	: -
<b>Teléfono Móvil 1</b>	: 62 - 990778263
<b>Teléfono Móvil 2</b>	: -
<b>Correo Electrónico 1</b>	: edwincp30@hotmail.com
<b>Correo Electrónico 2</b>	: -

**Domicilio Fiscal**

<b>Actividad Económica Principal</b>	: 74145 - ACTIV.DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL
<b>Departamento</b>	: HUANUCO
<b>Provincia</b>	: HUANUCO
<b>Distrito</b>	: AMARILIS
<b>Tipo y Nombre Zona</b>	: -
<b>Tipo y Nombre Vía</b>	: JR. 09 DE OCTUBRE
<b>Nro</b>	: 132
<b>Km</b>	: -
<b>Mz</b>	: -
<b>Lote</b>	: -
<b>Dpto</b>	: -
<b>Interior</b>	: -
<b>Otras Referencias</b>	: ALTURA DEL APRADERO 3, PUERTA 134
<b>Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal</b>	: OTROS.

**Datos de la Empresa**

<b>Fecha Inscripción RR.PP</b>	: 27/10/2011
--------------------------------	--------------



<http://intranet/ol-ti-iatramitesmruc/mruc007Alias>

26/01/2021

Número de Partida Registral : 11095195  
 Tomo/Ficha : -  
 Folio : -  
 Asiento : -  
 Origen de la Entidad : NACIONAL  
 País de Origen : -

Registro de Tributos Afectos					
Tributo	Afecto desde	Marca de Exoneración	Exoneración		
			Desde	Hasta	
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	01/01/2012	-	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/08/2012	-	-	-	-
RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	01/01/2017	-	-	-	-

Representantes Legales					
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -22411038	MARIN MOZOMBITE MANUEL	TITULAR-GERENTE	25/12/1961	27/10/2011	-
	<b>Dirección</b>	<b>Ubigeo</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Correo</b>	
	JR. 09 DE OCTUBRE 134	HUANUCO HUANUCO AMARILIS	10 - 998534547	-	

Otras Personas Vinculadas					
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -22411038	MARIN MOZOMBITE MANUEL	TITULAR	25/12/1961	27/10/2011	-
	<b>Dirección</b>	<b>Ubigeo</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Correo</b>	
	JR. 09 DE OCTUBRE 134	HUANUCO HUANUCO AMARILIS	10 - 998534547	-	

CONTRIBUYENTE, REPRESENTANTE LEGAL O PERSONA AUTORIZADA  
 LOS DATOS SON CONSIGNADOS EN CALIDAD DE DECLARACIÓN JURADA Y EXPRESAN LA VERDAD

DEPENDENCIA SUNAT  
 Fecha:26/01/2021  
 Hora:11:44



Apellidos y Nombres \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ Huella digital \_\_\_\_\_ Sello y Firma del Res

Tipo y Nro. de Documento :

RUC

# Remezón electo

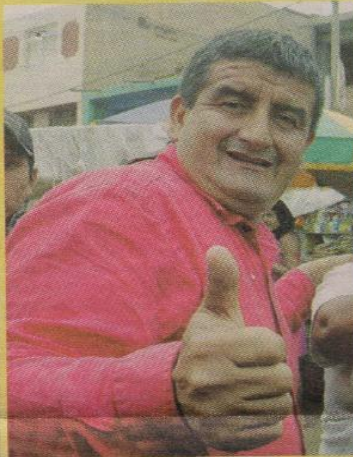
■ Fracaso y deserción de los partidos “nacionales” con la excepción de Alianza César Acuña y segunda vuelta virtualmente asegurada en por lo menos 20 regiones de un país anarquizado por movimientos que no tienen el menor propósito

ESCRIBEN ALONSO RAMOS / REBECA DIZ

**L**o que sucederá con los gobiernos regionales es casi un misterio. Las encuestadoras nacionales no les han prestado la debida atención y en muchas regiones las empresas locales dedicadas al sondeo electoral no son fiables y son los periodistas quienes se han encargado de tomarle el pulso a las candidaturas.

Según los sondeos de intención de voto, las únicas regiones en las que bastaría con una primera vuelta son: La Libertad, en la que el candidato César Acuña cuenta con una intención de voto del 50%, según Ipsos Apoyo. Su hermano, Humberto Acuña, quien aspira a la reelección en Lambayeque, también podría no necesitar una segunda vuelta: la encuestadora local Imágenes y Letras le da un 31.5% en intención de voto, mientras que al segundo favorito, Manuel Valverde (Apra), lo sitúa a 11 puntos. En el Callao, los sondeos de Ipsos Perú le adjudican a Félix Moreno una aplastante intención de voto del 45%, muy por encima de Ciro Castillo Rojo (10%), de Acción Popular, a quien el uso mediático de la muerte de su hijo no le sumó la simpatía electorera que esperaba. En Huánuco el candidato Rubén Alva Ochoa, del Movimiento Integración Descentralista, cuenta con una intención de voto de 36.5%, según la encuestadora IP Mercado. Votos hasta ahora suficientes para esquivar la segunda vuelta.

En Ancash Waldo Ríos, candidato que aspira suceder a César Álvarez, tiene una intención de voto del 15%, según Ipsos Apoyo. El segundo favorito es Eloy Narváez, del partido Andemar, quien en los mismos sondeos tiene cinco puntos menos. En Cajamarca Ídice le da a Gregorio Santos (quien tienta la reelección desde la cárcel) una intención de voto del 29.5% y a Osías Ramírez, de Fuerza Popular, un 25.3%. En Moquegua Zenón Cuevas, candidato por el movimiento regional FIRME, cuenta con una preferencia electoral del 38.8%. Su contendor



▲ Humberto Acuña: repetirá en Lambayeque.



▲ César Acuña: otro hijo en La Libertad.

▲ Félix Mo

Cuevas lideró el “Moqueguazo” del 2008, mientras que Rodríguez Villanueva, expresidente regional, saltó a la sección noticias con una cita inolvidable: “Lo que robé lo compartí con ustedes”. La fauna política tenía un Robin Hood y no lo sabíamos.

En Ayacucho la encuestadora Delfos le da al actual presidente regional Wilfredo Oscurima (Alianza Renace Ayacucho) 27% de los votos del electorado, tres puntos más que al candidato de Alianza para el Progreso, Edwin Donayre (24%), el general (hoy en retiro) que en privado prometía enviar a los chilenos de regreso a su país metidos en bolsas de plástico. En Cusco las encuestas realizadas por la empresa César Carranza le dan relativa ventaja a Benicio Ríos (10%), nueve puntos más que a Julián Incaroca (10%), de Siempre Unidos, una intención de voto que no toma en cuenta el hecho de que Incaroca está investigado por lavado de activos y enriquecimiento ilícito.

En Arequipa Yamila Osorio, la única mujer con claras posibilidades de ganar un gobierno regional, tiene una intención de voto del 17.5%. Aun así Osorio, candidata

(Arequipa Renace), quien ocupa el segundo puesto en las preferencias electorales con un 12.5%.

También se disputarían el sillón presidencial en segunda vuelta los candidatos de Puno y Piura. Juan Luque Mamani (19%) y Wálter Aduviri (17%) son los candidatos de la región altiplánica con mayor intención de voto. El pri-

“**En Arequipa Yamila Osorio, la única mujer con claras posibilidades de ganar un gobierno regional, tiene una intención de voto del 17.5%**”

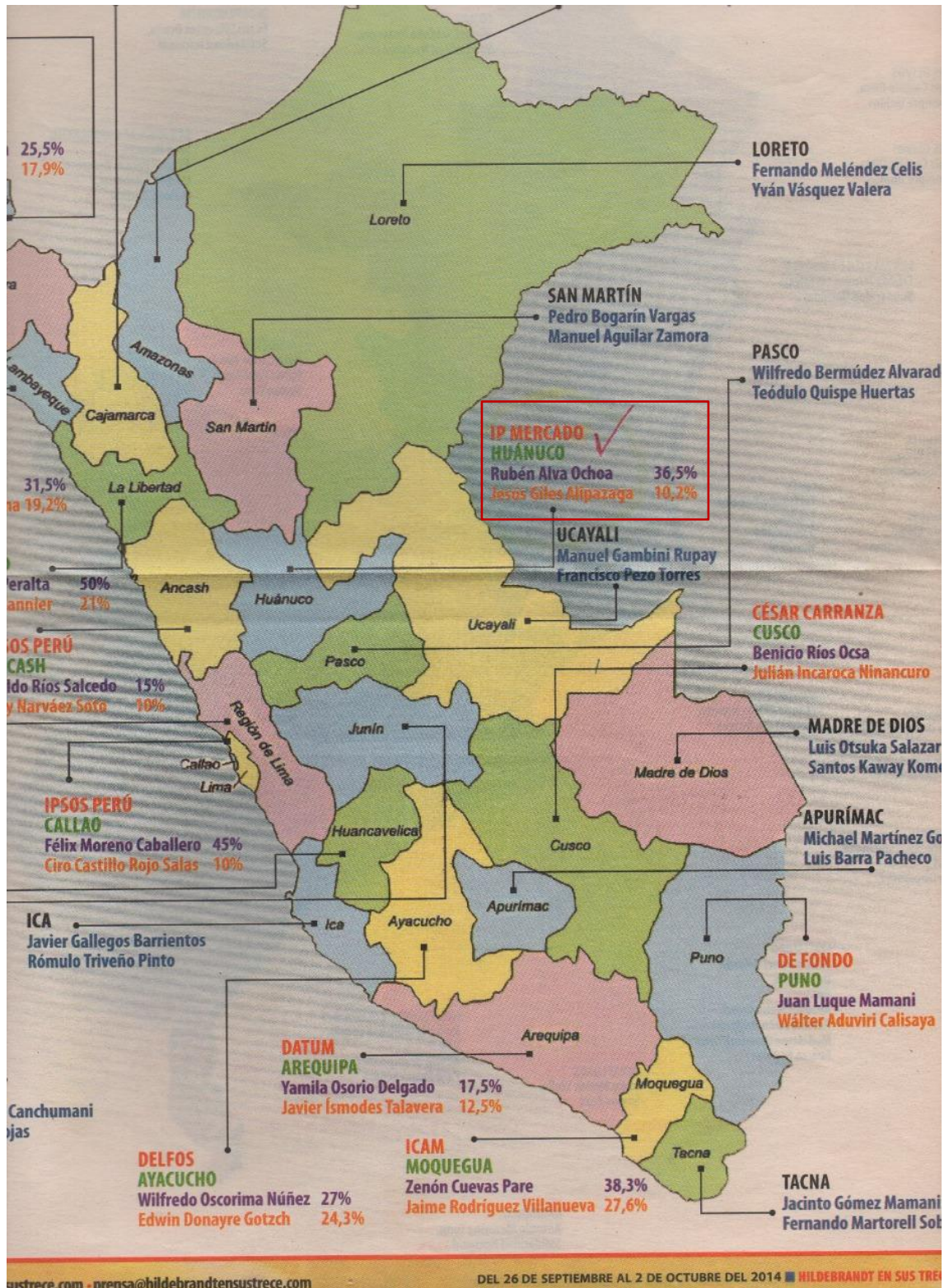
mero es el candidato de PICO y el segundo de Democracia Directa. Aduviri ha sido noticia en más de una ocasión por liderar paros en la región. En Piura los sondeos de Luna Consultores vaticinan una segunda vuelta entre Reynaldo

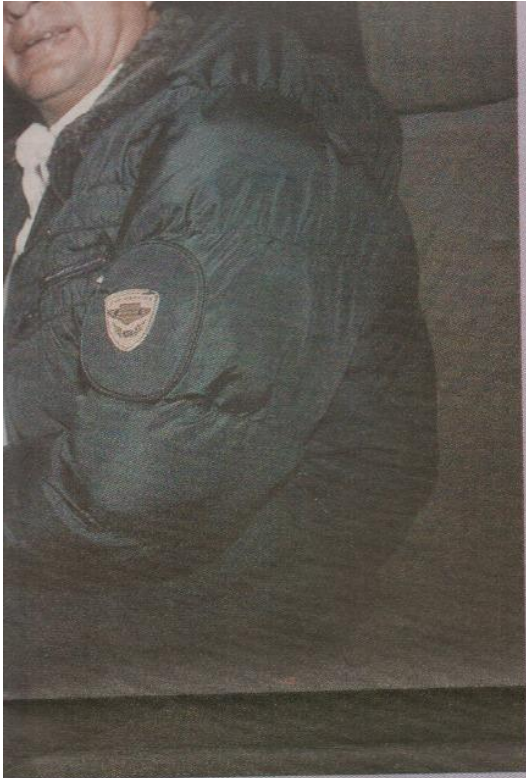
Prosperidad. Hasta aquí los sondeos de las encuestadoras.

En las trece regiones restantes, a falta de encuestadoras, los periodistas locales, a pedido de esta publicación, han tratado de vaticinar qué ocurrirá basados en los escándalos de corrupción, popularidad y el rechazo que ronda sobre los candidatos.

En Amazonas el periodista Marco Cabrera, de TV Norte Canal 13, habla de una reñida competencia y anuncia que es más probable que se necesite de una segunda vuelta. En la disputa electoral se enfrentan el expresidente regional (2006-2010) Oscar Altamirano y Gilmer Horro Corrales, el dueño de la cadena de pollos El Corralito, quien enfrenta una denuncia por lavado de activos procedentes del narcotráfico. La Fiscalía de Lavado de Activos recibió un reporte de la Unidad de Inteligencia Financiera de la Policía que señala que Horro Corrales retiró de los bancos, entre junio del 2008 y febrero del 2011, 6'844,125 soles y 2'459,548 dólares “sin tener mayor justificación o sustento”, dice el documento.

En Apurímac, según el director del diario local “Expresión





...segundo en los sondeos con el 16%.



...calistenia en estas elecciones. Para

...ra ha sido observada por el Ju-  
rado Nacional de Elecciones y está  
n apelación.

En Arequipa los resultados fa-  
vorecen al abogado Javier Ísmo-  
des Talavera, líder del movimiento  
independiente Arequipa Renace.  
La compañía AmaKella otorga  
Ísmodes Talavera un 9,9% de  
poyo entre los electores, seguido  
nuy de cerca por el congresista  
Marco Falconí Picardo, de Fuerza  
arequipeña, con el 7,3%. La can-  
didatura de Falconí encendió las



▲ Fernando Meléndez Celis, del Mo-  
vimiento de Integración Loreтана:  
primero con el 29,8%.

alarmas constitucionales porque  
el cargo de congresista es irrenun-  
ciable. Actualmente afronta una  
tacha en el Jurado Electoral Espe-  
cial de Arequipa.

En la frontera sur tres candida-  
tos disputan palmo a palmo la pre-  
sidencia regional de Tacna. Ellos  
son Omar Jiménez Flores, Fernan-  
do Martorell Sobero y Hugo  
Ordóñez Salazar, quienes se en-  
cuentran, en la práctica, en un tri-  
ple empate. La encuestadora tac-

Ejército, Oscar Valdés. El segundo  
 lugar de las preferencias lo ocupa  
 el empresario Fernando Martorell  
 Sobero, del movimiento Banderas  
 Tacneñistas, con el 13,7%. En el  
 tercer casillero ICAM Consultores  
 ancla al expresidente regional de  
 Tacna y exmilitante de Izquierda  
 Unida, Hugo Ordóñez Salazar,  
 hoy del movimiento Alianza por  
 Tacna. El seguidor de Antauro  
 Humala y candidato del Partido  
 Popular Cristiano, Héctor Maque-  
 ra Chávez, registra apenas un 1%  
 de aprobación.

En la ciudad imperial el fa-  
 voritismo recae en el candidato  
 del movimiento Acuerdo Popular  
 Unificado y exalcalde de Urubam-  
 ba, Benicio Ríos Oca. Ríos Oca,  
 ingeniero zootecnista, exmilitante  
 de Izquierda Unida y apoyado por  
 el Partido Nacionalista, lidera los  
 resultados de la encuestadora lo-  
 cal César Carranza con el 14,4%.  
 Le sigue el aspirante de Siempre  
 Unidos, el exnacionalista Julián  
 Incaroca Ninancuro, con el 6,3%.  
 El excongresista Carlos Cuaresma  
 Sánchez (Alianza para el Progre-  
 so) aparece en el tercer lugar de  
 esa encuesta con el 5,8%.

En La Libertad, César Acuña  
 arrasa otra vez con el Apra. El lí-  
 der de Alianza para el Progreso  
 pulveriza a su rival aprista, José  
 Murgia Zannier, con una diferen-  
 cia de 30,9%. Según CPI, César  
 Acuña Peralta registra un 42%  
 frente al 11,1% de Murgia Zannier,  
 actual presidente de la región.

Por su parte, en Piura, el par-  
 tido de Alan García se asoma a  
 un quizá honroso segundo lugar.  
 Pese a la oposición de las bases,  
 que querían candidato propio,  
 la dirigencia de Alfonso Ugarte  
 apostó por el excongresista aprista  
 Jhony Peralta Cruz, cabeza del  
 movimiento Seguridad y Prosperi-  
 dad. Datos de la compañía piura-  
 na Luna Consultores ponen en la  
 cima al candidato Reynaldo Hilbk  
 Guzmán, puntal en el moviemien-  
 to Unión Democrática del Norte  
 y presidente de la Cámara de Co-  
 mercio de Piura, con un 22,9%.  
 Jhony Peralta ocupa el segundo  
 puesto con el 19,8%. El resto del  
 pelotón alcanza un máximo de seis  
 por ciento.

El asunto anda parejo también  
 en Junín. CPI da el primer lugar al  
 candidato del movimiento Junín  
 Sostenible con su Gente, el centris-  
 ta Ángel Unchupaico Canchumani,  
 quien alcanza un 16,6%. Unchu-  
 paico, expartidario de Somos Perú,  
 está con la soga al cuello. La razón:  
 el Poder Judicial de Junín lo con-  
 denó, en primera instancia, a dos  
 años de inhabilitación en el cargo  
 público por cobro indebido de es-  
 colaridad cuando fue alcalde de

excongresista aprista y exministra  
 de la Mujer, Nidia Vilchez Yucra,  
 anda muy cerca de ellos con 12,4%.  
 Vilchez postula por la alianza elec-  
 toral Juntos por Junín.

El favorito en la región Huánu-  
 co sería el ingeniero Rubén Alva  
 Ochoa, representante del Movimi-  
 ento Integración Descentralis-  
 ta de acuerdo a una encuestadora  
 llamada IP Mercado. Alva Ochoa  
 tiene un 36,5% según esas cifras.  
 El actual presidente regional Luis  
 Picón Quedo (Avanzada Regional  
 Independientes Unidos) llega a un  
 12,1%. Picón Quedo encabeza la  
 lista de los llamados "narcocandi-  
 dados" del Ministerio del Interior  
 por tener una investigación fiscal  
 por lavado de activos. Vienen des-  
 pués el conocido locutor de radio  
 Koko Giles (Somos Perú), la ex-  
 congresista Karina Beteta Rubin

“  
 Triveño Pinto gobernó  
 Ica en el período 2006-  
 2010, en el tiempo de la  
 burocracia más desastrosa  
 ante el terremoto de Pisco

(Fuerza Popular) y la dirigente  
 cocalera Elsa Malpartida Jara  
 (Cuenta Conmigo).

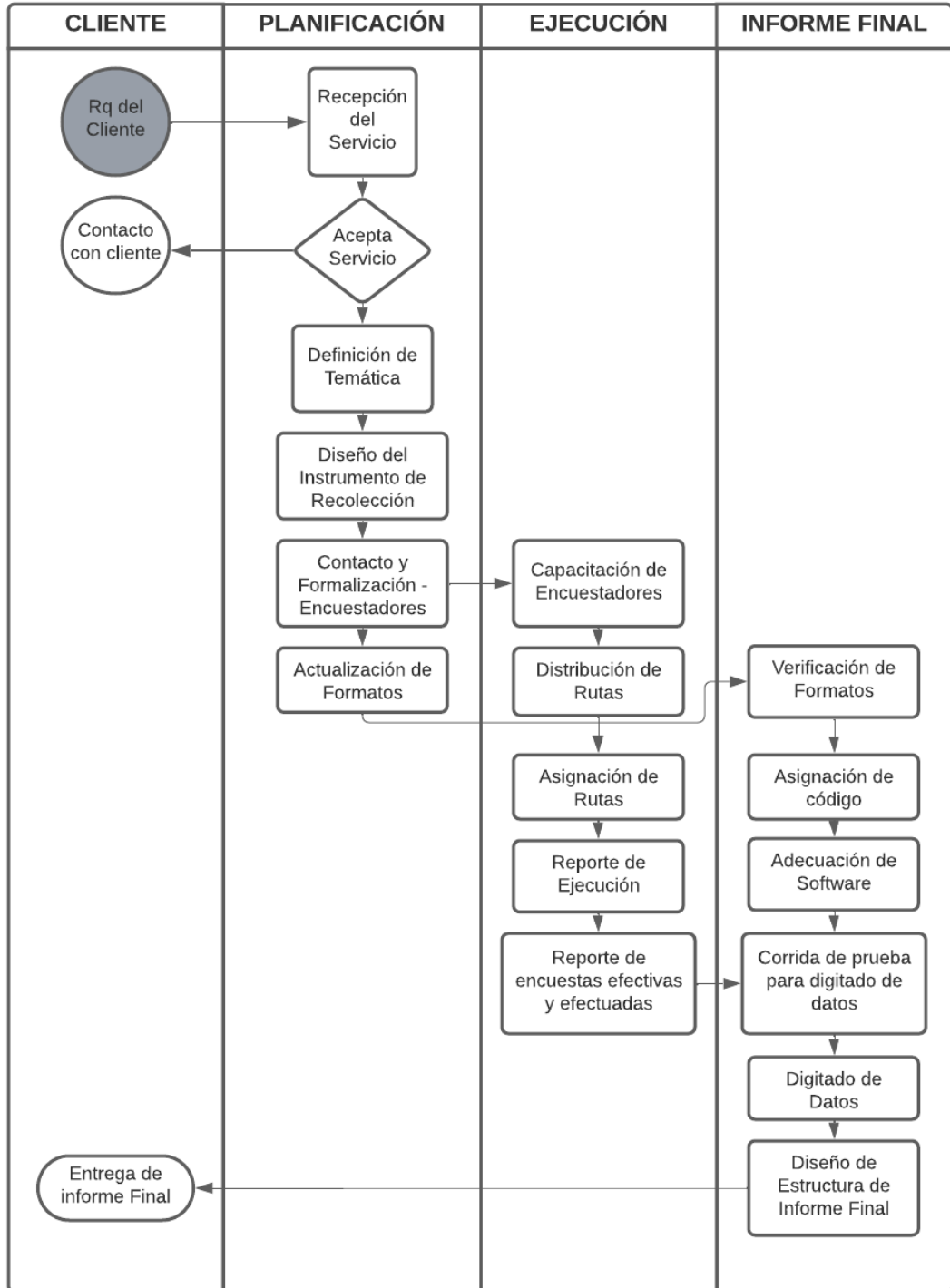
Finalmente, el independien-  
 te Rómulo Triveño Pinto podría  
 cantar "Todos vuelven" en Ica. El  
 expresidente de la región sureña  
 y líder del Partido Regional de In-  
 tegración, encabeza una encues-  
 ta de CPI con el 14,2%. Triveño  
 Pinto gobernó Ica en el período  
 2006-2010, en el tiempo de la  
 burocracia más desastrosa ante  
 el terremoto de Pisco. El más en-  
 carnizado rival de Rómulo Trive-  
 ño es el periodista y empresario  
 Gastón Medina Sotomayor, de  
 Unidos por la Región, con un 13%.  
 El excomando Chavín de Huántar  
 y amigo de Kenji Fujimori, Pedro  
 Rojas Tataje (Libertad), el apris-  
 ta y excongresista Edgar Núñez  
 Román y el especialista en temas  
 agrarios Fernando Cillóniz Bena-  
 vides (Fuerza Popular) no logran  
 aún protagonismo.

"La gente apela a la frase 'más  
 vale malo conocido que bueno por  
 conocer'. El elector tiene una pobre  
 percepción de los gobiernos regio-  
 nales. Hasta el momento es un pa-  
 norama previsible en las regiones  
 ante la predominancia de los inde-  
 pendientes. Los partidos hacen ca-  
 listenía en estas elecciones. El reto  
 para ellos son las presidenciales",  
 dice Manuel Saavedra. ■



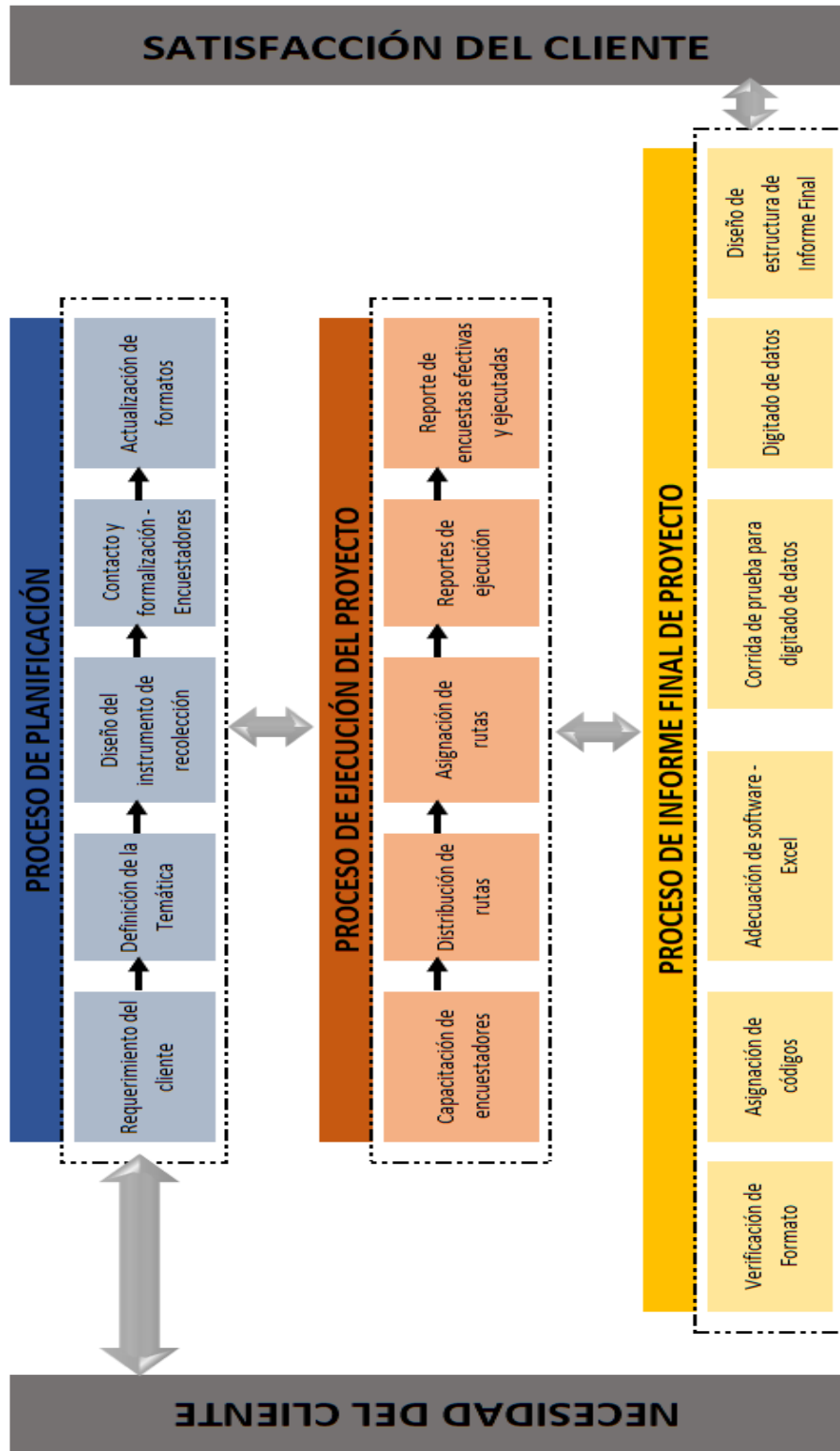
**Anexo 07:** Diagrama de Flujo de IP Mercado

El siguiente diagrama de flujo, evidencia el flujo actual y mejorado de los procesos de IP Mercado.



**Anexo 08:** Mapa de Procesos IP Mercado

El siguiente mapa de procesos, muestra la interrelación de cada uno de los procesos que se realiza dentro de IP Mercado.



## Anexo 09: Contrato IP Mercado



*Investigación de Mercado y Estudios de Opinión... A SU ALCANCE!*

### **CONTRATO PRIVADO DE DESARROLLO DE SERVICIOS**

Conste por el presente documento el Contrato Privado de **Desarrollo de Servicios** que celebran la Empresa **INGENIERIA EN PROYECTOS, MERCADO Y OPINION E. I. R. L.** con RUC N° 20542421747, domicilio en Jr. 09 de octubre N° 134, Amarilis – Huánuco, a la que en adelante se le denominará **IP MERCADO**, debidamente representada por su Gerente General ..... con D.N.I. N° ....., con poder inscrito en el Registro Público de Huánuco en la Partida N° 11095195, y el señor ..... con D.N.I. .... domicilio en Jr. ...., a quien en adelante se le denominará **EL CONTRATANTE**, contrato que observando las formalidades y la buena fe de las partes, suscriben en el ejercicio de su libertad contractual, según las cláusulas y condiciones siguientes:

**PRIMERA:** Las actividades que realiza **IP MERCADO**, son: Investigación de Mercado, Encuestas Electorales, Estudios de Opinión General y Capacitaciones, conforme a su Escritura Pública, inscrita en SUNARP con la Partida N° 11095195

**SEGUNDA:** **EL CONTRATANTE** conforme a su plan de desarrollo empresarial, político, académico o personal, sus expectativas o requerimientos específicos, necesita recabar información sobre .....

**TERCERA:** **EL CONTRATANTE** encarga a **IP MERCADO** la realización de un Estudio de ..... cuyos objetivos se detallan en la propuesta de estudio, o han sido especificados en la coordinación previa del requerimiento.

**CUARTA:** Para llevar adelante el mencionado estudio, **IP MERCADO** presentará al **CONTRATANTE** una propuesta del formato de encuesta u otro instrumento o modalidad de recolección de datos para su conciliación y validación.

**QUINTA:** El cronograma de ejecución del estudio (inicia con capacitación de personal), sin considerar planificación y pos campo, se basa en lo siguiente:

- Trabajo de campo: Del ..... al .....
- Presentación de Informe Final: .....

**SEXTA:** Acontecimientos no controlables como paros, movilizaciones, desastres naturales, interrupciones de vías, lluvias intensas u otros de naturaleza similar, pueden alterar la propuesta del cronograma sin perjuicio de las partes, lo que se coordinará para evaluar las opciones disponibles.



*Investigación de Mercado y Estudios de Opinión... A SU ALCANCE!*

**SEPTIMA:** El costo del estudio es S/.....; a la firma del contrato **EL CONTRATANTE** abonará la suma de S/..... y a la entrega del informe final, el saldo. S/.....

**OCTAVA:** El presente Contrato se suscribe por duplicado y en original, siendo tácito que aspectos no contemplados y cuya consideración posterior mejorará el estudio, serán abordados y consentidos previamente por las partes.

Las partes debidamente enteradas del tenor del presente documento, en uso de sus facultades y derechos lo suscriben en la ciudad de Paucarbamba - Amaris a los ..... días del mes de ..... del año .....

**IP MERCADO E. I. R. L.**

**EL CONTRATANTE**

**Anexo 10:** Reporte vía Grupo Whatsapp

054 AGO 22 🖋️

Chogas, Cierito, Jesús, Joysi, Malpartida, Maxi, Maykol, Paola, Samuel, Tinshi, +51 914 2

➡ Reenviado

6/8/2022



Jesús Salcedo



054 AGO 22 ✎

Chogas, Cierto, Jesús, Joysi, Malpartida, Maxi, Maykol, Paola, Samuel, Tinshi, +51 914 218 720, +51 922

Tú

6/8/2022

Grupos de Panao y Chaglla, Ambo y San Rafael... reporten alguna incidencia, de lo contrario Jesús no autorizará el pago...

Grupo de Panao-Chaglla: la lluvia durante la mañana dificultó un poco el desarrollo de las encuestas. En la rutas de Panao, una de las calles era inaccesible por mantenimiento.

Sobre la P15, algunas de las características que se calificaban fueron consideradas como "muy personales" y que no los conocían lo suficiente para calificar esos aspectos; por otra parte, algunos encuestados no quisieron brindar su número de teléfono.

9:23 p. m.

+51 914 218 720 ~YALICO RIOS BRAYAN IVAN

Grupo San Rafael: Las personas desconocen mucho de los candidatos regionales y las mujeres de la zona se evitan de participar, no quieren dar comentarios ni participar ...

9:26 p. m.

054 AGO 22 ✎

Chogas, Cierto, Jesús, Joysi, Malpartida, Maxi, Maykol, Paola, Samuel, Tinshi

+51 968 663 301 ~Soto Acosta, Leila ✨

Nombre: Danitza Leila Soto Acosta

Ruta N°: 23

Hora de inicio: 10:26 am 10:26 a. m.

+51 988 997 458 ~Rodriguez Paris,Natividad

Nombre: Valeria Rodriguez

Ruta N°: 17

Culminado 1:50 pm 1:52 p. m.

+51 968 663 301 ~Soto Acosta, Leila ✨

+51 968 663 301 ~Soto Acosta, Leila ✨

Nombre: Danitza Leila Soto Acosta

Ruta N°: 23

Hora de inicio: 10:26 am

Ruta N°24 culminada 2:02 pm 2:06 p. m.

## Anexo 10: Protocolo de Actuación en Contexto COVID-19



*Investigación de Mercado y Estudios de Opinión... A SU ALCANCE!*

### PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN EN CONTEXTO COVID 19

<b>I. CAPACITACIÓN DE ENCUESTADORES</b>	
1	Es presencial y se lleva a cabo en la dirección de la empresa; el encuestador deberá portar mascarilla debidamente colocada, a su ingreso
2	Al ingreso deberá desinfectar los zapatos y aplicarse una rociada razonable de alcohol
3	Se capacitará en grupos de máximo ocho personas, incluido el capacitador
4	Cada participante dispone del material necesario para ser capacitado: Encuesta, tarjetas, tableros...
5	La ubicación en el ambiente es respetando al menos 1.00 metros de distancia entre las personas
6	La verificación de rutas de aplicación de encuestas se hará a lo más de tres en tres
7	En esta reunión se entrega a cada participante una mascarilla protectora y un atomizador cargado de alcohol.
<b>II. ENTREGA DE INDUMENTARIA</b>	
1	Se alcanza a cada encuestador un kit conteniendo chaleco, gorro, morral e identificación
2	El kit debe haber sido rociado con alcohol previamente
<b>III. TRABAJO DE CAMPO – APLICACIÓN DE ENCUESTAS</b>	
1	El encuestador se desplaza a la ruta asignada, respetando y considerando las medidas de precaución necesarias
2	Ubicada una dirección, tocar la puerta e inmediatamente alejarse al menos 60 cm de la puerta, esperando la respuesta de alguien de adentro de la vivienda
3	Rociar de alcohol las tarjetas enmicadas que el encuestado va a utilizar durante las preguntas que se le vayan a formular
4	Cuando acabe la encuesta, recabar las tarjetas enmicadas y rociar con alcohol, para ser utilizada en el siguiente contacto
<b>IV. ENTREGA DE ENCUESTAS APLICADAS</b>	
1	Cada encuestador ordena las encuestas aplicadas, de acuerdo a lo indicado en capacitación; esto evita que al momento de la entrega se expongan las personas a contacto prolongado
2	Las encuestas aplicadas hacen entrega al Coordinador de Campo, previa coordinación de lugar y hora.
3	Esta entrega de encuestas aplicadas lo programa el supervisor de campo, para cada dos encuestadores a la vez, para evitar aglomeraciones.
4	La entrega de encuestas aplicadas para su control final y digitación lo coordinan el Coordinador de Campo y el Supervisor General del Proyecto
<b>V. DIGITADO DE ENCUESTAS</b>	
1	Es presencial y se lleva a cabo en la dirección de la empresa; el digitador deberá portar mascarilla debidamente colocada, a su ingreso
2	Se realiza entre pares de personas, respetando al menos 0.80 metros entre ellas, mientras dure el trabajo
3	La separación entre pares de digitadores es al menos de 1.50 metros
4	Cualquier refrigerio que podría servirse durante este trabajo deberá cumplir los rigores de salubridad, inocuidad o desinfección previa

Huánuco, diciembre 2020

Anexo 11: Control de gabinete 054-OP UR


IP MERCADO		PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN																
INVESTIGACIÓN DE MERCADO		CONTROL DE GABINETE																
SECCIONES DE OPIÓN																		
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:													
1	SMI	MMM	MMM	2/02/2021	EEC-PY-IND-01													
NOMBRE, N° y CÓDIGO DE PROYECTO: Estudio de opinión, código 054 - OP UR																		
FECHA: Campo del 04 al 08 de agosto 2022																		
PROVINCIAS: Huánuco, Leoncio Prado, Ambo, Pachitea						DISTRITOS: Huánuco, Amarilis, Pilco Marca, Rupa Rupa, J.C. Castillo, Ambo, San Rafael, Panao, Chaglla - Urbano												
RUTA	PROV	DISTRITO	ENCUESTA-DOR (A)	Nº ENC	18 - 24		25 - 34		35 - 44		45 - 70		X - Y		NSE	NUMERACIÓN	FECHA DE ENCUESTA	S/. Mov ruta/loca
					H	M	H	M	H	M	H	M	H	M				
1	Huánuco	Huánuco	Jesus Salcedo	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	1 a 9	8-Ago	4.00	
2		Huánuco	Danitza Soto	9	1	1	2	1	1	1	1	1	5	4	10 a 18	06,07-08	4.00	
3		Huánuco	Samuel Ponce	10	1	1	1	1	2	1	1	2	5	5	19 a 28	6-Ago	4.00	
4		Huánuco	Cesar Romero	10	1	1	1	1	2	1	1	2	5	5	29 a 38	6-Ago	4.00	
5		Huánuco	Jair Bonilla	10	1	2	1	1	1	1	1	2	4	6	39 a 48	5,7,8-08	4.00	
6		Huánuco	Natali Mayta	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	49 a 57	5-Ago	4.00	
7		Huánuco	Yalico Rios	10	1	1	1	1	2	1	2	1	4	6	58 a 67	8-Ago	4.00	
8		Huánuco	Irene Fretel	10	2	1	1	2	1	1	1	1	5	5	68 a 77	8-Ago	4.00	
9		Huánuco	Danitza Soto	10	1	1	1	2	1	1	2	1	5	5	78 a 87	6-Ago	4.00	
10		Huánuco	Irene Fretel	9	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	88 a 96	8-Ago	4.00	
11		Huánuco	Samuel Ponce	10	1	1	1	1	2	2	1	1	5	5	97 a 106	6-Ago	4.00	
12		Huánuco	Natali Mayta	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	107 a 115	5-Ago	4.00	
13		Huánuco	Julia Malpartida	9	1	1	2	1	1	1	1	1	5	4	116 a 124	6-Ago	4.00	
14		Huánuco	Julia Malpartida	10	2	1	1	1	1	1	1	2	5	5	125 a 134	6-Ago	4.00	
15		Amarilis	Cesar Romero	9	1	1	1	1	1	1	1	2	4	5	135 a 143	7-Ago	4.00	
16		Amarilis	Dirse Cierzo	9	1	1	1	1	2	1	1	1	5	4	144 a 152	8-Ago	4.00	
17		Amarilis	Valeria Rodrigu	9	2	1	1	1	1	1	1	1	5	4	153 a 161	05,07-08	4.00	
18		Amarilis	Dirse Cierzo	9	2	1	1	1	1	1	1	1	5	4	162 a 170	5-Ago	4.00	
19		Amarilis	Paola Dulantes	9	1	1	1	1	1	1	2	1	5	4	171 a 179	7-Ago	4.00	
20		Amarilis	Paola Dulantes	9	1	1	2	1	1	1	1	1	5	4	180 a 188	6-Ago	4.00	
21		Amarilis	Paola Dulantes	9	1	1	1	1	1	1	1	2	4	5	189 a 197	7-Ago	4.00	
22		Amarilis	Julia Malpartida	9	1	1	2	1	1	1	1	1	5	4	198 a 206	7-Ago	4.00	
23		Amarilis	Danitza Soto	9	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	207 a 215	7-Ago	4.00	
24		Amarilis	Natali Mayta	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	216 a 224	6-Ago	4.00	
25		P. Marca	Jesus Salcedo	9	1	1	1	1	2	1	1	1	5	4	225 a 233	5-Ago	4.00	
26		P. Marca	Emerson Maxi	9	1	1	2	1	1	1	1	1	5	4	234 a 242	6-Ago	4.00	
27		P. Marca	Mería Calixto	9	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	243 a 251	5-Ago	4.00	
28		P. Marca	Jorge Rodriguez	9	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	252 a 260	5-Ago	4.00	
29		P. Marca	Cesar Romero	9	1	1	1	1	1	2	1	1	4	5	261 a 269	5-Ago	4.00	
30		P. Marca	Yalico Rios	9	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	270 a 278	7-Ago	4.00	
31	Leoncio Prado	Rupa Rupa	Lucia Chagas	10	1	1	1	1	2	1	1	2	5	5	279 a 288	6-Ago	4.00	
32		Rupa Rupa	Dirse Cierzo	9	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	289 a 297	6-Ago	4.00	
33		Rupa Rupa	Dirse Cierzo	10	1	1	1	1	2	2	1	1	5	5	298 a 307	6-Ago	4.00	
34		Rupa Rupa	Irene Fretel	10	1	1	1	1	2	2	1	1	5	5	308 a 317	6-Ago	4.00	
35		Rupa Rupa	Irene Fretel	10	2	1	1	1	1	1	2	1	6	4	318 a 327	6-Ago	4.00	
36		Rupa Rupa	Lucia Chagas	10	1	2	1	1	1	2	1	1	4	6	328 a 337	6-Ago	4.00	
37		C Grande	Colectivo	10	1	1	2	1	1	1	2	1	6	4	338 a 347	6-Ago	35.00	
38		C Grande	Colectivo	9	1	1	1	1	1	1	1	2	4	5	348 a 356	6-Ago		
39		Aucayacu	Manuel	9	1	1	1	1	1	1	1	2	4	5	357 a 365	6-Ago		
40		Aucayacu	Maycol Cruz	9	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	366 a 374	6-Ago	75.00	
41	Aucayacu	Jorge Rodriguez	9	1	1	1	1	1	1	2	1	5	4	375 a 383	6-Ago			
42	Ambo	Ambo	Mería Calixto	9	1	1	1	1	1	2	1	1	4	5	384 a 392	6-Ago		
43		Ambo	Yalico Rios	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	393 a 401	6-Ago		
44		Ambo	Emerson Maxi	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	402 a 410	6-Ago		
45		Ambo - Ay	Mería Calixto	9	1	1	2	1	1	1	1	1	5	4	411 a 419	6-Ago	141.00	
46		Ambo - Ay	Yalico Rios	9	1	1	1	1	2	1	1	1	5	4	420 a 428	6-Ago		
47		Ambo - Ay	Emerson Maxi	9	1	1	1	1	1	1	2	1	5	4	429 a 437	6-Ago		
48		San Rafael	Mería Calixto	9	1	1	1	1	1	1	2	1	5	4	438 a 446	6-Ago		
49		San Rafael	Emerson Maxi	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	447 a 455	6-Ago		
50	Pachitea	Chaglla	Valeria Rod	9	2	1	1	1	1	1	1	5	4	456 a 464	6-Ago			
51		Chaglla	Jair Bonilla	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	465 a 473	6-Ago		
52		Panao	Valeria Rod	9	1	1	1	1	1	2	1	1	4	5	474 a 483	6-Ago	104.00	
53		Panao	Valeria/Jair	9	1	1	1	1	1	1	1	2	4	5	484 a 493	6-Ago		
54		Panao	Jair Bonilla	9	1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	494 a 503	6-Ago		
<b>COBERTURA DELESTUDIO</b>				<b>500</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>245</b>	<b>255</b>			<b>499.00</b>	
				<b>1.00</b>	<b>0.2460</b>		<b>0.2520</b>		<b>0.2500</b>		<b>0.2520</b>	<b>0.49</b>	<b>0.51</b>					
							<b>% edad</b>				<b>% género</b>							



Anexo 12: Formato de Registro de Personal

IP MERCADO INVESTIGACIÓN DE MERCADO ESTUDIOS DE OPINIÓN		PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN REGISTRO DE PERSONAL			
CUADRO DE CONTROL					
Revisado por:	Elaborado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:	
MMM	SLML	MMM	2/02/2021	PLAN-PY-CON-01	
I. CONTACTO DE COLABORADORES					
N°	NOMBRE	OCCUPACIÓN	DIRECCIÓN	CORREO	CELULAR
1	MAYCOL KEVIN CRUZ FERNANDEZ	ESTUDIANTE	Calle Jose Varrallanos A-13	maycol.cruz.jf@gmail.com	920 751 825
2	Maria Joaquina Calixto Pari	Estudiante	Dr. Los vilcos 12 A Lt 16	7192338.calixto@gmail.com	935 262 974
3	Rodriguez Camara Jara Anah	Estudiante	urb. Sr. de los Milagros Manzana B Lote B	rodriq3.coma.rjara@gmail.com	935 772 394
4	Ponce Briceno, Samuel Fernando	Estudiante	Av. 10 de Agosto 220 Lt 2	Fernando19949@gmail.com	950656038
5	JULIA HELISSA MALPARTIDA HIDALGO	ESTUDIANTE	JR. SAUVIER PULGAR VIDAL	HJULIAHELISSA@GMAIL.COM	975910729
6	Romero Berríos César	Estudiante	JR. San Fustgo 1042	btrcncncs2@gmail.com	922972279
7	Pérez Paz, Irene	Estudiante	Jr. Huallayco 1461	irene.perez.paz.59@gmail.com	985057424
8	Bonilla Puenos, Jara Bill	Estudiante	Jr. Pardo el tigo Per. 39	jaribonilladue@gmail.com	92807609
9	Natividad N. Rodriguez Paris	Estudiante	Cruce Sr. Páez de la Hilda y Av. Pilloo MARCA	rodriqzparis.n8@gmail.com	988997458
10	Daniela Leila Soto Acosta	Estudiante	Cruce Av. Juan Velasco Alvarado y Sr. San Pedro. Conchucayo Alto	daniela.31.01.2001@gmail.com	968663301
11	PAOLA ISABEL DUJANTES GARCIA	Estudiante	URB. SANTA MARIA DEL TICA LINDA HIZA LT. 3	dulantesgarcia.pola.isabel@gmail.com	961340982
12	Natalie Nayta Barranta	Estudiante	Sr. Sangayá N2-A Lt-6	naytay5@gmail.com	962645615
13	Yelco Ros Bizaer Luen	Estudiante	Calle Vello de Villi, Manay	luc2.31.95@hotmail.com	9114218720
14	Ciencia Damaso Rojas Milagro	Estudiante	Sr. Augusto Figueroa 7h	ciencia.rojas@gmail.com	927672770
15	Luisa Leonela Clogos Natividad	Estudiante	Aeropuerto - Huachay	luc2.clogos@gmail.com	994776873
16	Emerson Maximiliano Antica	Estudiante	di 28 de julio 204	emerson.mx.15@gmail.com	756879963
17	Jesús Oscar Salcedo Arqueño	Estudiante	Sr. Cuzco No 140	jesusmex@gmail.com	979640025

## Anexo 13: Formato de Ficha del Proyecto (Project Charter)

 <b>IP MERCADO</b> <small>INVESTIGACIÓN DE MERCADO ESTUDIOS DE OPINIÓN</small>		<b>PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN</b> <b>FICHA DEL PROYECTO (PROJECT CHARTER)</b>			
CUADRO DE CONTROL					
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:
1	SJML	MMM	MMM	2/02/2021	PLAN-PY-IM-01
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>					
<b>1.1 NOMBRE DEL PROYECTO:</b>					
Estudio de opinión, código 053 - OP UR					
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:</b>					
Encuesta de fin de año; proyecto autofinanciado; objetivo: generar información relevante de índole social, económico y político en el ámbito urbano de los distritos de Huánuco, Amarilis y Pilco Marca, en la provincia de Huánuco					
<b>3. PROYECTO:</b> Precisiones para el trabajo de campo y/o avances (opcional), informe final					
<b>3.1 ENTREGABLES DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO</b>					
a. Instrumento de recolección de datos					
b. Informe final de resultados					
<b>4. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL PROYECTO:</b> Motivos, razones o argumentos que justifiquen el porqué de la ejecución del proyecto, fin último					
La empresa IP MERCADO, luego de una larga pausa motivado por la pandemia de los años 2020 y 2021, se vio en la necesidad de hacerse visible en la ciudad de Huánuco, por lo que con motivo de fin de año 2021, decidió implementar y ejecutar una encuesta con la temática indicada en el punto 2.					
<b>5. OBJETIVOS DEL PROYECTO:</b> Metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de triple restricción. Se recogen las expectativas y motivaciones del cliente o las de la empresa, cuando es "estudio alusivo"					
<b>CONCEPTO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>			
ALCANCE	Información de índole político, económico y social	Al menos 99% de aplicación de encuestas efectivas			
TIEMPO	Culminar el estudio en siete días (campo y gabinete)	Cumplimiento del plazo previsto			
COSTO	S/. 1800.00 (costo directo)	Que el presupuesto de campo no exceda 5.0% de lo previsto			
<b>6. DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO</b>			<b>NIVELES DE AUTORIDAD</b>		
<b>NOMBRE</b>	Ludia Chogas Natividad	Supervisor de proyecto			
<b>REPORTA A</b>	Manuel Marín Mozombite	Gerente general			
<b>SUPERVISAR</b>	Encuestadores y digitadores	...			
<b>7. CRONOGRAMA DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO</b>					
<b>N°</b>	<b>EVENTO PROGRAMADO</b>	<b>FECHA PROGRAMADA</b>			
1	Planificación y coordinaciones previas	06 de diciembre 2021 al 10 de diciembre 2021			
2	Ejecución del trabajo de campo	11 de diciembre 2021 al 14 de diciembre 2021			
3	Gabinete, informe final	14 de diciembre 2021 al 16 de diciembre 2021			
<b>8. ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO</b>					
<b>N°</b>	<b>ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL</b>	<b>ROL QUE DESEMPEÑA</b>			
	Sólo participa IP MERCADO E. I. R. L.	Responsabilidad total			
<b>9. PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO (principales rubros de costo)</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO</b>	<b>COSTO</b>			
Pago encuestadores	S/. 1340.50	S/. 1602.50			
Movilidad en rutas urbanas	S/. 132.00				
Pago a digitadores	S/. 100.00				
Otros costos	S/. 30.00				
<b>10. CLIENTE QUE SOLICITA EL PROYECTO</b>					
<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>		
No aplica	No aplica	No aplica	06 de diciembre 2021		

## CUADRO DE CONTROL

Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:
1	SJML	MMM	MMM	2/02/2021	PLAN-PY-IM-01

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**
**1.1 NOMBRE DEL PROYECTO:**

Estudio de opinión, código 054 - OP UR

**2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:**

Levantamiento de información de temática social y económica (aniversario de Huánuco) y política ( coyuntura electoral); objetivo del cliente fue medir intención de voto de candidaturas; provincias de Huánuco, Ambo, Leoncio Prado y Pachitea; contratado por persona natural

**3. PROYECTO:** Precisiones para el trabajo de campo y/o avance (opcional), informe final

**3.1 ENTREGABLES DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO**

a. Instrumento de recolección de datos

b. Informe final de resultados

**4. JUSTIFICACIÓN Y FINALIDAD DEL PROYECTO:** Motivos, razones o argumentos que justifiquen el porque de la ejecución del proyecto, fin último

El cliente de acuerdo a sus expectativas políticas requiere información actualizada de intención de voto de candidaturas a gobernación regional de Huánuco y a cuatro candidaturas a alcaldía provincial, para afianzar su campaña en términos de estrategias y toma de decisiones.

**5. OBJETIVOS DEL PROYECTO:** Metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de triple restricción. Se recogen las expectativas y motivaciones del cliente o las de la empresa, cuando es "estudio alusivo"

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO
ALCANCE	Información de índole político y social	Al menos 99% de aplicación de encuestas efectivas
TIEMPO	Culminar el estudio en siete días (campo y gabinete)	Cumplimiento del plazo previsto
COSTO	S/. 7,200.00 (precio de venta)	Que el presupuesto de campo no exceda 8.0% de lo previsto

**6. DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO**

## NIVELES DE AUTORIDAD

NOMBRE	REPORTA A	SUPERVISADA	NIVELES DE AUTORIDAD
Jesús Salcedo Arqueño	Manuel Marín Mozombite	Encuestadores y digitadores	Supervisor de proyecto
			Gerente general
			...

**7. CRONOGRAMA DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO**

N°	EVENTO PROGRAMADO	FECHA PROGRAMADA
1	Planificación y coordinaciones previas	30 de julio 2022 al 04 de agosto 2022
2	Ejecución del trabajo de campo	05 de agosto 2022 al 08 de agosto 2022
3	Gabinete, informe final	08 de agosto 2022 al 12 de agosto 2022

**8. ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO**

N°	ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	ROL QUE DESEMPEÑA
1	Sólo participa IP MERCADO E. I. R. L.	Responsabilidad total

**9. PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO (principales rubros de costo)**

CONCEPTO	MONTO	COSTO
Pago encuestadores	S/. 2012.00	S/. 4003.00
Movilidad en rutas urbanas	S/. 216.00	
Desplazamiento a provincias	S/. 1500.00	
Pago a digitadores	S/. 140.00	
Otros costos	S/. 135.00	

**10. CLIENTE QUE SOLICITA EL PROYECTO**

NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA
Antonio Pulgar	Persona natural	Candidato a gobierno regional	30 de julio 2022

Anexo 14: Asistencia a Capacitación

IP MERCADO		PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN			
INVESTIGACIÓN DE MERCADO ESTUDIOS DE OPINIÓN		ASISTENCIA A CAPACITACIÓN			
CUADRO DE CONTROL					
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:
1	SLML	MMM	MMM	2/02/2021	EJEC-PY-CAP-01
<p>NOMBRE, N° y CÓDIGO DE PROYECTO: <u>ESTUDIO DE OPINION - 054 OP UR</u></p> <p>TEMA: <u>SOCIAL Y ECONOMICO (Asistencia de Huérfanos), polifóros (elencos regionales 2022)</u></p> <p>RESPONSABLE: <u>Manuel María Mozambique</u></p> <p>FECHA Y HORA: <u>04 Agosto 2022 - 5:00 pm.</u></p> <p>LUGAR: <u>Dirección de la empresa</u></p>					
ASISTENCIA A CAPACITACIÓN					
N°	NOMBRE	CELULAR	FIRMA		
1	Mausol Kevin Cruz Fernandez	920 751 825			
2	Rodríguez Camara Jorge Anol	935 792 344			
3	Calixto Pari Maria Joaquina	935 262 974			
4	Ponce Briceño, Samuel Fernando	950 656 038			
5	Romero Benios César	922 972 279			
6	PRETEL PAZ, Irene	985 057 424			
7	JULIA MESSA MALPARTIDA HIDALGO	975 910 727			
8	Natividad Valeria Rodriguez Paris	988 997 458			
9	Pair Bell Bonilla Dueñas	928 037 609			
10	Daniza Leila Soto Acosta	96 866 3301			
11	TRACA ISABEL DULANTES GARCIA	961 340 982			
12	Natali Mayra Barera	962 645 615			
13	Cierito Damaso Dirse Milagro	927 677 270			
14	Yelico Rios Bryan Iuz	914 218 320			
15	Livia Leonela Chagas Natividad	994 776 873			
16	Emerson Maximiliano Alica	956 879 963			
17	Jesus Oscar Salcedo Arqueño	979 640 025			
18					
19					
20					
21					

Anexo 15: Entrega y Recepción de Indumentaria

IP MERCADO		PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN													
INVESTIGACIÓN DE MERCADO		ENTREGA Y RECEPCIÓN DE INDUMENTARIA													
ESTUDIOS DE OPINIÓN															
CUADRO DE CONTROL															
Versión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Entrada en vigor:	Código:										
1	SLML	MMM	MMM	2/02/2021	EJEC-PY-IND-01										
NOMBRE, N° y CÓDIGO DE PROYECTO: ESTUDIO DE OPINIÓN - 054 OP UR															
FECHA: 05, 06, 07, 08, - TRABAJO DE CAMPO															
LUGAR: PROVINCIAS: HUANOBO, LEONCIO PRADO, AMBA, PACHITEA															
INDUMENTARIA - RECIBIDO Y ENTREGADO / ✓ = Conforme / P = Perdido / D = Debe/															
N°	NOMBRE	CHALECO		GORRO		MORRAL		FOTOCHECK		TABLERO MICAS		LAPICERO		MASCARILLA Y ALCOHOL	
		R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E
1	Daniela Soto Acosta	✓	✓					✓	✓	✓	✓			✓	✓
2	Valerie Rodriguez	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
3	Samuel Ponce B.	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
4	Jair Bouille D.	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
5	Julce Halpauida	✓	✓					✓	✓	✓	✓			✓	✓
6	César Romero B.	✓	✓					✓	✓	✓	✓			✓	✓
7	Inge Rodriguez C.	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
8	Maycol Cruz F.	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
9	Paola Dubautis G	✓	✓					✓	✓	✓	✓			✓	✓
10	Marie Calixto P.	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
11	Irma Frittel P	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
12	Jesús Salcedo A	✓	✓					✓	✓	✓	✓			✓	✓
13	Nataly Mayta B.	✓	✓					✓	✓	✓	✓			✓	✓
14	Diana Liarte D	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
15	Bryan Yalica B	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
16	Emerson Maximiliano	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
17	Lucía Choquis N.	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
18															
19															
20															
21															
22															
23															

**Anexo 16: Evidencia de capacitaciones a encuestadores**



**Anexo 17: Evidencia de encuesta en campo**



